



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# ”det vi säger och det vi gör måste liksom vara samma sak”

En studie om diversity management som koncept och praktik

Ellen Nordgren

Hanna Ström

Handledare:

Elisabeth Högdahl

Biträdande handledare:

Malin Espersson

Examensarbete

VT 2016

## **Förord**

Vi är nu inne på vår sjätte och sista termin vid Lunds Universitet och programmet Equality and Diversity Management vid Campus Helsingborg. Vi börjar närma oss slutet på denna epok vilket bland annat kännetecknas av att vi snart ska lämna in vår kandidatuppsats i Service Management. Det har varit en utmanande resa samtidigt som den innehållit många intressanta diskussioner och möten, inte främst tack vare våra respondenter som vi vill tacka allra ödmjukast för värdefulla bidrag och åsikter. Vi ser det som en fördel att vi under resans gång fått handledning av både Elisabeth Högdahl och Malin Espersson som har bidragit med värdefulla synpunkter och insikter. I övrigt vill vi även tacka alla de nära och kära som visat sitt stöd och motiverat oss under arbetets gång.

Lund, 2016.

*Ellen Nordgren & Hanna Ström*

## Sammanfattning

Konceptet diversity management, en organisationsstrategi för att ta tillvara på mångfald som leder till en ökad effektivitet och lönsamhet, har främst forskats inom privata företag, därav intresset för att undersöka fenomenet i kommunal verksamhet. Forskning visar däremot att diversity management som koncept ofta framställs som oproblematiserat med positiva budskap, en slags vision som sällan redogör för de utmaningar som organisationer ställs inför. Syftet med denna studie är således att undersöka förhållandet mellan diversity management som koncept och det praktiska mångfaldsarbetet i kommunala verksamheter. För att ta reda på hur det förhåller sig i praktiken vill våra frågeställningar söka svar på vad det är som påverkar mångfaldsarbetet i en kommunal verksamhet, hur mångfaldsansvariga upplever sin vardag och hur mångfaldsarbetet hanteras i praktiken. För att besvara frågeställningarna har en kvalitativ studie som metod genomförts där mångfaldsansvariga i olika kommuner har intervjuats. Vår teoretiska referensram utgör olika perspektiv som både visar på den normativa bild som diversity management framställer samt en mer kritisk som ifrågasätter konceptet. *En första slutsats* vi kan dra utifrån studien är att det finns en rad aspekter som påverkar arbetet i en kommunal verksamhet och som gör att mångfaldsarbetet tenderar att hamna i skymundan. *En andra slutsats* är att mångfaldsarbetet måste diskuteras och argumenteras för i termer av lösningar och nytta, vilket resulterar i att mångfalden alltid måste bidra med något för att få legitimitet. *En tredje slutsats* är att den bild som diversity management som koncept framställer inte går att leva upp till eftersom det praktiska mångfaldsarbetet befinner sig i en hycklande kontext där en rad motstridiga intressen ska hanteras. Vi har således kommit fram till att förhållandet mellan diversity management som koncept och praktik inbegriper en komplexitet som innebär att det är svårt att säga en sak för att sedan göra samma sak i praktiken.

*Nyckelord: diversity management, kommuner, mångfaldsarbete, organiserat hyckleri, komplexitet*

## Innehåll

<b>1. Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1 Problemformulering.....	6
1.2 Syfte och frågeställningar .....	8
1.3 Disposition.....	8
<b>2. Metod.....</b>	<b>9</b>
2.1 Den metodologiska utgångspunkten.....	9
2.1.1 Kommuner som studieobjekt.....	10
2.2 Kvalitativa och semi-strukturerade intervjuer .....	11
2.2.1 Genomförandet av intervjuer .....	13
2.3 Analys av det empiriska materialet.....	14
2.4 Validitet och reliabilitet i en kvalitativ intervjustudie .....	16
2.5 Val av teoretisk referensram.....	17
<b>3. Teoretisk referensram.....</b>	<b>18</b>
3.1 Diversity management som koncept.....	18
3.2 Kommunal verksamhet och mångfaldsarbete.....	19
3.3 Perspektiv på mångfaldsarbete .....	20
3.3.1 Internt och externt mångfaldsarbete .....	20
3.3.2 Mångfaldsarbete som organisationsförändring.....	20
3.3.3 Mångfaldsbegreppet.....	21
3.3.4 Mångfald som lönsamhet.....	22
3.3.5 Motstånd och makt .....	23
3.3.6 Det organiserade hyckleriet .....	24
3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram .....	25
<b>4. Analys .....</b>	<b>26</b>
4.1 Mångfaldsarbete i en kommunal verksamhet.....	26
4.1.1 Mångfaldsarbete som politiskt styrt .....	26
4.1.2 Mångfaldsarbete som sidospår.....	29
4.2 Mångfaldsarbetets komplexitet.....	32
4.2.1 Mångfald som lösning .....	32
4.2.2 Mångfald som nytta .....	35
4.3 Mångfaldsarbetet - inte en självklarhet.....	38

4.3.1 En ständig kamp .....	39
4.3.2 En hycklande kontext.....	40
<b>5. Avslutning .....</b>	<b>44</b>
5.1 Slutsatser.....	44
5.2 Diskussion och framtida forskning.....	46
<b>6. Källor.....</b>	<b>48</b>
6.1 Tryckta källor.....	48
6.2 Elektroniska källor.....	51
6.3 Muntliga källor .....	51
<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>52</b>

# 1. Inledning

När vi knappar in bokstäverna m å n g f a l d i Googles sökfält och trycker på enter möts vi av en rad bilder som fångar vår uppmärksamhet. De olika bilderna framställer i huvudsak nyanser av regnbågens färger, heterogena grupper av människor med ett leende på läpparna, händer som tillsammans representerar olika hudfärger och lovord som “framgång”. Känslan som bilderna förmedlar är att mångfald är något lättsamt och positivt som får människor att samarbeta och förenas oavsett bakgrund. Bilderna ger ett intryck av att varje människa ses som unik och att de olikheter som skiljer oss åt kan tas tillvara på och tillsammans bidra till en bättre värld.<sup>1</sup>

## 1.1 Problemformulering

Konceptet diversity management växte fram under 1960-talet i USA och är en organisationsstrategi för att ta tillvara på mångfalden (Thomas 1991). I likhet med vår iakttagelse framställs mångfald i detta koncept som något positivt och oproblematiskt. Att satsa på mångfald innebär här att organisationer tar tillvara på och välkomnar olikheter, något som leder till ökad effektivitet och lönsamhet. Mångfald beskrivs som nyckeln till kreativitet och innovation, och inkluderingen av nya perspektiv gör att företag utmärker sig i förhållande till andra aktörer (Basset-Jones 2005, s. 171). I konceptet finns två aspekter av mångfald som är viktiga för organisationer, rättviseperspektivet och ‘the business case’ (Widell & Mlekov 2013, s. 57). Rättviseperspektivet handlade ursprungligen om olika strategier för att främja mänskliga rättigheter och antidiskriminering och är ett steg i arbetet för social rättvisa i organisationer, men är oftast inte ett mål i sig för företag (Rennstam 2012, s. 427). Det andra perspektivet, ‘the business case’, är ett ekonomiskt argument som innebär att en diversifierad arbetsstyrka ökar organisationers effektivitet (Litvin 2006, s. 75).

diversity management fick sitt genomslag i Sverige under 1990-talet och används synonymt med “mångfaldsarbete i organisationer”, dvs. att leda och hantera mångfald i såväl företag som myndigheter, kommuner och ideella organisationer (Fägerlind 2012, s. 6-8). En omfattande del av den forskning som behandlat diversity management har främst undersökt fenomenet i en privat kontext, vilket inneburit att offentliga verksamheter, som den

---

<sup>1</sup> <https://www.google.se/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=m%C3%A5ngfald>  
[2016-05-23]

kommunala, är kartlagda i mindre utsträckning utifrån den genomläsning vi genomfört. Kommuner kännetecknas av att de inte arbetar utifrån ett vinstintresse och har idag ett ansvar för att de mänskliga rättigheterna värnas i mötet med medborgarna och att motverka diskriminering (Kommunallag 1991:900, Sveriges kommuner och landsting 2010, s. 7-8). Kommuner har dessutom ett särskilt ansvar för att skapa möjligheter för människor att ta sig in i arbetslivet vilket kan säkerställas genom att arbeta med mångfald, ett förändringsinitiativ som måste vara politiskt förankrat för att få genomslag (Sveriges kommuner och landsting 2016a).

Diversity management med sitt positiva budskap om att generera ökad effektivitet och lönsamhet i organisationer har däremot kommit att kritiserats av forskning. Diversity management framställs enligt Prasad och Mills (1997) som ett 'showcase' i vilket konceptet endast handlar om en yttre fasad som inte synliggör de dilemman som uppstår i en diversifierad organisation. Mångfaldsdiskursen med sitt positiva budskap tenderar enligt de los Reyes (2001) att premiera lönsamhet, vilket får till följd att diskriminering och rättvisa inte framhävs. I linje med detta menar Kirby och Harter (2003) att 'the business case' och ekonomiska intressen inom ramen för diversity management får ett större fokus i förhållande till de sociala aspekterna. I det praktiska mångfaldsarbetet har det dessutom visat sig att verkligheten ter sig mer komplex. Rönnqvist (2008) belyser bland annat att mångfald är ett svårdefinierat begrepp med en mångtydig karaktär. Samtidigt menar Ahmed et al. (2006) att mångfaldsansvariga behöver använda sig av olika strategier och tekniker för att möta organisationers institutionella motstånd. Konceptet diversity management är en till synes enkel och linjär strategi, en slags vision som sällan redogör för de utmaningar som organisationer och anställda ställs inför vid en implementering. Diversity management som koncept verkar således vara något svårt till skillnad från hur det framställs eftersom mångfaldsarbetet verkar te sig mer komplext i praktiken.

Konceptet diversity management framställs som en strategi som oproblematiskt leder till positiva effekter för organisationer och vi vill undersöka hur denna vision möter vardagen i en kommunal verksamhets mångfaldsarbete. Vad händer när visionen möter en verksamhet som i grund och botten inte har något vinstintresse utan ska bedriva sin verksamhet utifrån ett socialt ansvar? Det som uppstår i gränslandet mellan vision och praktik är således vad vår uppsats tar sin utgångspunkt i och ligger till grund för studiens syfte och frågeställningar.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att undersöka förhållandet mellan diversity management som koncept och det praktiska mångfaldsarbetet i kommunala verksamheter. Vi tar hjälp av följande frågeställningar för att kunna besvara vårt syfte: Vad är det som påverkar mångfaldsarbetet i en kommunal verksamhet? Hur upplever mångfaldsansvariga sin vardag? Hur hanteras mångfaldsarbetet i praktiken?

## **1.3 Disposition**

För att skapa en förståelse för studiens uppbygg är det i följande del väsentligt att presentera de olika delar som läsaren kommer att ta del av under läsningens gång. Följande del tar med läsaren genom våra metodologiska utgångspunkter i studien där vi redogör för vårt val av en kvalitativ intervjustudie och de avgränsningar vi behövt göra. Vidare beskrivs hur vi gått tillväga i genomförandet av intervjuer och vår analys av data, samt huruvida vi förhåller oss till validitet och reliabilitet i en kvalitativ intervjustudie. Sista delen i metoden behandlar valet av teoretisk referensram vilket också är uppsatsens nästa del att behandla. Första delen av den teoretiska referensramen ger en inblick i diversity management som koncept samt kommunal verksamhet och mångfaldsarbete. Den andra delen av den teoretiska referensramen redogör för de perspektiv och analytiska redskap som vi använder för att kunna analysera vårt material, där både en normativ bild av mångfaldsarbete som organisationsförändring presenteras och mer kritiska infallsvinklar, samt teorin om det organiserade hyckleriet. I nästa del möter de teoretiska perspektiven vårt empiriska material där analysen är strukturerad utifrån tre huvudteman som reflekterar studiens frågeställningar. Den avslutande delen behandlar slutligen studiens slutsatser och vidare förs en diskussion kring studiens resultat och framtida forskning.



## **2. Metod**

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för vår metodologiska utgångspunkt som är grunden för vår studie, för att sedan diskutera valet av kommuner som studieobjekt. Därefter presenteras kvalitativa intervjuer som metod och hur insamlingen av det empiriska materialet gick till. Vidare redogör vi för analysen av det empiriska materialet och vilka teman som framkom. Avslutningsvis behandlas begreppen reliabilitet och validitet i en kvalitativ intervjustudie och val av teoretisk referensram.

### **2.1 Den metodologiska utgångspunkten**

I vår uppsats har vi en ontologisk utgångspunkt där världen ses som socialt konstruerad, vilket innebär att vi har ett konstruktionistiskt synsätt. Det kan förklaras utifrån att människan uppfattar sin vardag som något som skapas utifrån sociala företeelser och ständigt revideras av sociala aktörer (Bryman 2008, s. 27). Vår forskningsfråga handlar i grunden om att undersöka upplevelser av mångfaldsarbete vilket innebär att vi måste förhålla oss till att det finns olika tolkningar som hela tiden skapas i förhållande till världen som socialt konstruerad. Utifrån vår ontologiska ståndpunkt och uppsatsens syfte har vi valt att göra en kvalitativ intervjustudie eftersom vi är intresserade av hur individerna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Vår syn på kunskap utgår således från ett hermeneutiskt synsätt där vi väljer att tolka de beskrivningar som mångfaldsansvariga ger oss för att kunna förstå fenomenet (Bryman, 2008 s. 41).

I förhållandet mellan teori och praktik använder vi oss av en induktiv ansats eftersom det utifrån vårt insamlade empiriska material kan generera vilka teorier som hjälper oss i analysarbetet (Bryman 2008, s. 29). Vi valde denna ansats utifrån de fält vi skulle studera och att studiens syfte innebar att vi befann oss i en kommunal kontext där det var svårt att hitta tidigare forskning och teorier. Den induktiva ansatsen skulle dessutom möjliggöra en öppenhet för nya ingångar i materialet som vi inte tidigare tänkt på. Eftersom den induktiva ansatsen inte kännetecknas av att ta sin utgångspunkt i etablerade teorier, har vi fortfarande en insikt om att vi gått in i arbetet med en viss förförståelse inom kunskapsfältet och som format det empiriska materialet. Detta menar Becker (2008, s. 25-6) är en vanlig företeelse inom samhällsvetenskaplig forskning, då forskaren alltid tillskriver viss mening och innebörd till det fenomen som ska studeras, utifrån egna föreställningar som präglas av tidigare teorier. Becker (2008, s. 25-6) menar vidare att vi som forskare måste utmana vår förförståelse genom

att ifrågasätta och skaffa faktisk kunskap. Denna studie kan enligt oss utmana vår egen förförståelse genom att inhämta ny kunskap från de som besitter en praktisk erfarenhet för mångfaldsarbete och fenomenet som sådan.

### **2.1.1 Kommuner som studieobjekt**

Utifrån en genomläsning av tidigare forskning inom problemområdet som vi ville undersöka hade vi svårt att hitta tidigare studier från kommunala kontexter, vilket motiverar vårt val av studieobjekt. Tidigare forskning har främst ägnat sig åt att undersöka diversity management och mångfaldsarbete i privata verksamheter vilket resulterade i att vi ställde oss frågan hur fenomenet ser ut i en kommunal kontext. Vi kunde således sätta in problemet i ett sammanhang och som avgränsade vår undersökning till att endast gälla kommuner, vilket innebär att vårt kunskapsbidrag till forskningen skulle kunna vara utmärkande för kommuners praktiska mångfaldsarbete. Detta medförde att vi bestämde oss för att genomföra intervjuer för att kunna besvara vårt syfte och behövde således komma i kontakt med kommuner. Vi valde att kontakta kommuner som har ett uttalat mångfaldsarbete med en ansvarig för området, för att försäkra oss om att dessa åtminstone hade någon slags uppfattning kring ämnet så att vi skulle kunna besvara studiens syfte.

I ett tidigare samarbete via universitetet hade vi fått en inblick i hur vissa kommuners fördelning av ansvar ser ut i mångfaldsarbetet och även något som kunde urskiljas när vi i uppsatsarbetet besökte kommunernas hemsidor. Personer som har ett ansvar för mångfald- och jämställdhetsfrågor är inte så många i antal per kommun, vilket resulterade i att vi valde att ta kontakt med flera kommuner för att återigen försäkra oss om att intervjupersonerna hade någon slags inblick i mångfaldsarbetet. Enligt Svensson & Ahrne (2011, s. 24) genererar detta åtagande att en säkerhet i resultatet ökar eftersom studien har utförts i flera liknande miljöer, samtidigt som en variation, som i detta fall är flera kommuner, möjliggör att kunna förklara en undersöknings olika resultat. I ett tidigt skede började vi kontakta mångfaldsansvariga via mail som antingen kopplades direkt till mångfaldsansvariga eller personer som fick vidarebefordra vår förfrågan till lämpliga kandidater i kommunen. Att vi valde personer som har ett ansvar för mångfald kännetecknas enligt Bryman (2011, s. 434) av ett så kallat målinriktat urval. Denna urvalsteknik är av strategiskt slag och handlar om att göra ett urval utifrån en önskan om att intervjua personer som är relevanta för forskningsfrågan.

Efter att vi kontaktat lämpliga personer för studiens syfte var det sju av dessa som visade ett intresse för att delta i vår undersökning där två personer utgjorde en och samma kommun. Vi har valt att anonymisera dessa personer i studien eftersom vi anser att det inte finns någon anledning att avslöja intervjupersonernas identitet samtidigt som vi på så sätt förhåller oss till Vetenskapsrådets (2002) etiska princip om konfidentialitet. Kvale och Brinkmann (2014, s. 109) belyser att anonymitet å ena sidan kan skydda intervjupersonerna, å andra sidan fungera som ett alibi för forskaren att tolka deras uttalanden utan att bli motsagd. Vårt syfte med att anonymisera handlade främst om att skydda deltagarna i vår undersökning eftersom vi inte vill återge en samlad bedömning av intervjupersonernas åsikter utan att det emellanåt kan vara så att det är enskild persons åsikt som vill framhållas. Detta har bidragit till att det varit viktigt för oss att beskriva om olika antaganden kan härledas till samtliga eller enskilda intervjupersoners påståenden utan att hänga ut någon. Det som vi däremot anser är viktigt att nämna för att skapa en förståelse för läsaren är hur mångfaldsarbetet ser ut genom att beskriva intervjupersonernas ställning i kommunen och vilken typ av roll som dessa har. Samtliga personer har ett uttalat ansvar för mångfald- och jämställdhetsfrågor där majoriteten besitter någon slags HR-position i kommunen medan resterande personer främst ägnar sig åt frågan på heltid och snarare har en roll som ska samordna/planera mångfaldsarbetet. Det som däremot är märkbart är att mångfaldsarbetet inte alltid benämns med begrepp som mångfald utan även jämlikhet, anti-diskriminering etc. Personerna befann sig också i olika nivåer av kommunen, där vissa hade en mer övergripande roll medan andra befann sig närmare kommunens verksamhet. De flesta av våra intervjupersoner var dessutom själva i att handskas med och ansvara för mångfaldsarbetet.

## **2.2 Kvalitativa och semi-strukturerade intervjuer**

Med vår forskningsfråga som utgångspunkt är vi intresserade av att undersöka förhållandet mellan diversity management som koncept och det praktiska mångfaldsarbetet i kommunala verksamheter. Det innebar att vi i ett tidigt skede bestämde oss för att använda kvalitativa intervjuer som metod för insamling av data eftersom vi då kunde få fatt i mångfaldsansvarigas egna tankar kring sitt mångfaldsarbete. I linje med Bryman (2011, s. 413) är kvalitativa intervjuer ett redskap för att undersöka den intervjuades egna uppfattning om ämnet och fånga vad personen upplever som relevant, något som var av betydelse för oss för att kunna besvara vår forskningsfråga. Eftersom vi ville skapa en fördjupad förståelse för mångfaldsarbete, alltså studera vad respondenterna uppfattar som relevant och hur arbetet upplevs överlag

ansåg vi att intervjuer var den mest lämpade metoden. Utifrån vår egen förståelse och en genomläsning av tidigare studier inom området har det dessutom visat sig att mångfaldsarbete som förändringsprocess inte sällan upplevs som något svårhanterligt och problematiskt (Rennstam 2012, s. 428). Det innebar att vi valde en kvalitativ intervjustudie eftersom den har en fördel gentemot kvantitativa studier att skapa en fördjupad förståelse för fenomenet att komma åt tolkningar som annars hade varit svåra att få grepp om. Vi har endast valt att använda intervjuer som underlag för vårt empiriska material, eftersom en unik kunskap kan genereras i intervjusituationen mellan intervjuare och respondent där ett privilegierat tillträde till individens upplevda verklighet kan erhållas och som inte varit lika påtaglig med andra metoder (Kvale & Brinkmann 2014, s. 34, 46).

Kvalitativa intervjuer kan dessutom skapa en möjlighet att ha ett öppet förhållningssätt gentemot sitt empiriska material, vilket den semi-strukturerade intervjun kan bidra med. Semi-strukturerade intervjuer kännetecknas av att vara förhållandevis flexibla genom att utforma specifika teman som ska diskuteras där intervjun tillåts röra sig i olika riktningar, men inte nödvändigtvis följer en specifik ordning (Bryman 2011, s. 415). De uppfattningar och åsikter som därmed kan genereras genom att använda semi-strukturerade intervjuer innebar också att vi kunde ställa följdfrågor när oväntad information uppkom eller om det var något vi ansåg var intressant för forskningsfrågan. I linje med Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2011, s. 40) har ett mer öppet förhållningssätt i intervjun en fördel gentemot standardiserade frågor eftersom en mer nyanserad bild och svar på andra frågor kan genereras. Det öppna förhållningssättet var vi återigen måna om eftersom vår studie inte skulle begränsas utan vara öppen för alla möjliga infallsvinklar. Eftersom semi-strukturerade intervjuer präglas av att vara förhållandevis öppna i intervjufrågorna skapade vi en intervjuguide som inte skulle vara alltför begränsande. Intervjuguiden (*se bilaga 1*) är uppbyggd utifrån tre teman och en kort introduktion där respondenten fick berätta lite om sig själv och sin arbetsroll i organisationen. De tre teman som hade skapats utgjorde mångfaldsarbete i kommuner, drivkrafter samt samverkan/spänning och hade i syfte att ringa in respondenternas uppfattningar om sitt mångfaldsarbete, vad som påverkar och vilka svårigheter som uppstår i arbetet. Genom vår analys av materialet, som vi kommer in närmre på senare, framkom däremot att drivkrafter inte satte ord på det som materialet i fråga visade, vilket således fick oss att tänka om och omformulera vad vi så småningom kunde tolka fram av materialet. Frågorna som är formulerade under varje tema var mer som ett stöd i intervjun för att hålla igång samtalet och se till att vi täckte de teman som formulerats.

### **2.2.1 Genomförandet av intervjuer**

Insamlingen av det empiriska materialet skedde under april månad, och mer specifikt hade vi sju intervjuer mellan den 6/4-19/4. Innan intervjuerna ägde rum utformades ett informationsbrev i linje med Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2002), ett avtal mellan oss som forskare och deltagarna, som sedan mailades ut. Enligt Kvale och Brinkmann (2014, s. 108) är det en fördel att underteckna något slags avtal då det finns ett informerat samtycke från deltagarna att vilja medverka i studien och att materialet kommer nyttjas för framtida användning. I linje med informationskravet, som är en av de etiska principerna inom samhällsvetenskaplig forskning, valde vi att skriva ut studiens syfte. Enligt Kvale och Brinkmann (2014, s. 108) är det en fin balansgång mellan för mycket och för lite information kring studien, med risk för att för mycket information kan styra intervjupersonernas svar alternativt att det blir ett alltför omoraliskt förfaringsätt. Vi övervägde detta, men eftersom vi ville skapa ett förtroende mellan oss och intervjupersonerna och samtidigt förhålla oss till de etiska riktlinjerna förklarades syftet.

Efter deltagarnas samtycke till att delta i en intervju överlät vi beslutet om plats för intervjun till respondenterna. Det enda vi egentligen uttryckte en önskan om var att intervjun skulle ske i en ostörd miljö i syfte att kunna ta till oss det inspelade materialet vid en framtida transkribering. Alla intervjuer skedde slutligen på respektive intervjupersons arbetsplats, vilket vi i efterhand kunde se som en fördel då vi ville fånga deras åsikter i deras arbetsmiljö, som representanter för kommunen. Vi tänkte också att respondenterna fick välja en plats själva eftersom det kan spegla var en person känner sig bekväm att bli intervjuad, något som skulle kunna underlätta stämningen för den kommande intervjun. Eftersom vi är två studenter som skriver uppsatsen valde vi att medverka under intervjun båda två, dels för att ingen av oss genomfört någon typ av forskningsintervju förut, dels en tanke om att vi skulle kunna få ut mer av intervjun då två personer kan ta till sig informationen. Trost (2010, s. 67) menar att två intervjuare kan innebära en positiv effekt om dessa är samspelade och genererar större informationsmängd och förståelse, risken är däremot att den intervjuade kan känna sig i underläge eftersom två personer frågar ut. Inför varje intervju bestämde vi att en person skulle ha ansvar för att hålla intervjun medan den andra personen skulle säkerställa att våra teman besvarades. Vi upplevde att alla intervjuer blev som ett samtal mellan oss och respondenten vilket innebar att det i princip aldrig fanns en skiljelinje mellan vem som hade ansvar för

frågorna. Vi fick oftast en känsla av att respondenterna hade mycket att säga och gärna ville dela med sig av tankar och känslor kring mångfaldsarbetet, vilket i många fall innebar att vi knappt behövde ställa några frågor. Återigen ville vi vara öppna för de som intervjupersonerna uttalade sig om, vilket innebar att så länge vi förhöll oss till våra teman och mer eller mindre ringat in frågorna, var vi nöjda.

Innan varje intervjutillfälle frågade vi om det var något oklart med vår studie eller andra frågor som uppkommit innan vi satte igång bandspelaren. Det som däremot kunde anmärkas var att i ett fåtal fall där vi förklarade studiens syfte precis innan intervjun började, kunde vi se en tendens till att det påverkade hur respondenterna resonerade kring vissa frågor. Vi är därmed medvetna om att respondenternas svar i någon mån skulle kunna präglas av politisk korrekthet, med vilket också har att göra med att vår studie behandlar frågor som i mångt och mycket handlar om moraliska och etiska ställningstaganden. För att förhålla oss till detta på ett rättfärdigt sätt under intervjuerna, försökte vi att inte ställa ledande frågor utan istället vara öppna för de svar som gavs och vidareutveckla deras resonemang genom att ställa följdfrågor. Efter varje intervju frågade vi om respondenterna ville ta del av transkriberingsmaterialet där samtliga var mer intresserade av att få en kopia av den slutgiltiga uppsatsen, vilket vi kommer se till när uppsatsen är godkänd.

### **2.3 Analys av det empiriska materialet**

Vi började med transkriberingen så fort som möjligt efter varje intervjutillfälle för att möjliggöra arbetets effektivitet och att intervjun fortfarande fanns färskt i minnet. Både under intervjun och transkribering upplevde vi att analysen av materialet började, vilket enligt Kvale och Brinkmann (2014, s. 220) är en del av den analytiska processen som sker redan när intervjun skrivs ut. I den analytiska processen kunde vi urskilja återkommande beskrivningar men som inte utformades förrän all transkribering var klar. Vår analys av data kan liknas vid det som Bryman (2011, s. 528) kallar för tematisk analys. Tematisering handlar i detta fall om att identifiera olika teman och subteman som utgörs av återkommande beskrivningar, vilket genereras av en utförlig läsning av materialet ett flertal gånger. Efter att vi transkriberat allt material skrev vi ut materialet i pappersformat och läste igenom varje intervju ett flertal gånger för att hitta återkommande redogörelser utifrån respondenterna för att så småningom skapa teman och subteman.

Rennstam och Wästerfors (2011, s. 196) redogör för tre grundläggande arbetssätt för att skapa samhällsvetenskapliga analyser; sortera, reducera och argumentera. Att sortera handlar i detta sammanhang om att skapa ordning i allt material som finns medan reducering innebär att behålla empirins komplexitet och nyanser trots att materialet beskärs. Det sistnämnda handlar slutligen om att forskare som kan argumentera för sin tes med hjälp av sin empiri, har lättare att visa på ett självständigt kunskapsbidrag i forskningen (Rennstam & Wästerfors 2011, s. 196). Eftersom vi återigen ville vara så öppna som möjligt för de material som kunde visas var vi noggranna vid både sortering och reducering av materialet att inte missa något som kunde vara värdefullt i den kommande analysen. Under vår sorteringsprocess var syftet att finna ordning i vårt empiriska material och hitta den röda tråden. När vi kände att vi fått en bra överblick och kunde dela in materialet i teman började reduceringsprocessen där vi skalade bort den information som vi ansåg vara onödig utan att försöka påverka nyanseringen och komplexiteten i materialet. Detta var inte helt lätt då många av informanterna hade mycket att säga och det fanns många olika vägar att gå, dock underlättade det att våra frågeställningar kunde vägleda oss. Då bildades en tydligare kategorisering av materialet och vi kunde påbörja vår analys genom att sätta respondenternas beskrivningar i relation till teori.

Då vi har en induktiv ansats är det vårt empiriska material som leder vägen för vilka teman vi hittar vilket inte alltid är självklart eftersom det finns olika taktiker (Ryan & Bernard, 2003 s. 88). Enligt Ryan och Bernard (2003, s. 89) är det enklaste sättet att hitta teman genom att leta efter återkommande resonemang som cirkulerar runt idéer och som återkommer under ett samtal. Efter många genomläsningar av materialet och omformulerande av diverse subteman kom vi slutligen fram till första huvudtemat som vi kunde utläsa i vårt empiriska material, *mångfaldsarbete i en kommunal verksamhet*. Där behandlas mångfaldsanvarigas uppfattningar om vad som påverkar mångfaldsarbetet där två subteman skapades; *mångfaldsarbete som politiskt styrt* och *mångfaldsarbete som sidospår*. Det andra huvudtemat som kunde urskiljas i materialet benämns *mångfaldsarbets komplexitet* som i sin tur innehåller två subteman; *mångfald som lösning* och *mångfald som nytta*. Temat handlar om att visa på mångfaldsarbets komplexitet där arbetet i mångt och mycket innebär att mångfald ska framställas som en lösning och i termer av nytta. Sista huvudtemat kunde klassificeras fram som *mångfaldsarbetet - inte en självklarhet*. Detta tema mynnar ut i det som de ovanstående teman grundat för, där vi slutligen kommer fram till problematiken med att mångfaldsarbetet inte är en självklarhet och som redogörs för i två subteman; *en ständig kamp* samt *en hycklande kontext*. Tanken med våra teman är att de inte är avgränsade från varandra på något

sätt, det är snarare så att det ena temat leder fram till det andra för att slutligen leda fram till de slutsatser vi kan dra av vår studie.

## **2.4 Validitet och reliabilitet i en kvalitativ intervjustudie**

I kvalitativ forskning är sällan begrepp som validitet och reliabilitet användbara till sitt yttersta eftersom dessa grundar sig i en positivistisk kunskapsproduktion. Istället lämpar sig trovärdighet och tillförlitlighet som begrepp i en kvalitativ intervjustudie (Kvale & Brinkmann 2014, s. 295). Validitet handlar i det sammanhanget om trovärdighet, i vilken utsträckning en metod undersöker vad den är avsedd att undersöka (Kvale & Brinkmann 2014, s. 296). Vi har valt att genomföra ett flertal intervjuer med personer som befinner sig i olika kommuner och stadier av mångfaldsarbetet, därav en bredd i vårt resultat. De beskrivningar som respondenterna diskuterade avseende mångfaldsarbetet har varit varierande, men ändå givit oss en klar bild av hur deras verklighet ser ut. Trovärdigheten i vårt material utgår således ifrån om den verklighet vi har presenterat stämmer överens med respondenternas bild av verkligheten (Bryman 2008, s. 254). I presentationen av det empiriska materialet är vi tydliga med att inte påstå att alla respondenter står bakom vissa antaganden om inte så är fallet, utan det framgår vad som är en enskild persons åsikt i förhållande till majoritetens samlade åsikter. Citaten i analysen som visar på ett flertal eller samtliga respondenters uppfattningar har valts utifrån den som uttrycker budskapet mest lämpat i sammanhanget och samtidigt visar på en relevans. Det har fått till följd att vissa respondenters uttalanden använts mer än andra i analysen.

Reliabiliteten i kvalitativ forskning kan översättas med tillförlitlighet, i vilken grad som ett resultat kan reproduceras vid ett annat tillfälle av andra forskare och således huruvida resultaten skiljer sig åt (Kvale & Brinkmann 2014, s. 295). I kvalitativa intervjustudier kan enligt Kvale och Brinkmann (2014, s. 296) en för stark tonvikt på reliabiliteten dock motverka kreativitet och variation, vilket snarare ska vara den kvalitativa intervjuens styrkor, att kunna ge mer resultat genom att vara öppen för nya infallsvinklar. I förhållande till vårt syfte med studien ville vi vara mottagliga för den information som uppkom under intervjuens gång och skapa en situation där vi och intervjupersonen producerar kunskap genom vår relation. Det som alltså är en styrka i vårt val av metod är att kunskap som annars hade varit svårt att få fram, är något som i sammanhanget kunde skapas genom oss och intervjupersonen.



Tillförlitlighet handlar i ett intervjusammanhang också om att inte ställa ledande frågor för att inverka på intervjupersonernas svar, något som vi i allra högsta grad försökte förhålla oss till.

## **2.5 Val av teoretisk referensram**

Utifrån vår induktiva ansats, kunde vi genom vår granskning och analys av det empiriska materialet hitta teorier som kunde anammas för att besvara studiens syfte. Vår teoretiska referensram inbegriper och varvar såväl tidigare forskning som teorier för att öka förståelsen för mångfaldsarbetet och dess teoretiska sammanhang. Det har fått till följd att den teoretiska referensramen snarare belyser olika perspektiv och analytiska redskap som vi använder oss av för att förstå vårt empiriska material. Den teoretiska referensramen utgör alltså inte en traditionell teorigenomgång, utan framhäver snarare de perspektiv som varit av vikt för att kunna analysera vårt empiriska material.

### **3. Teoretisk referensram**

Vi ska undersöka förhållandet mellan diversity management som koncept och det praktiska mångfaldsarbetet i kommunala verksamheter vilket gör det väsentligt att redogöra för konceptet, dess historiska ursprung och tidigare forskning inom området. Eftersom vi sätter konceptet gentemot en kommunal kontext har det dessutom varit viktigt att fortsättningsvis förklara hur en kommunal verksamhet är uppbyggd och skapa en förståelse för i vilket sammanhang mångfaldsarbetet befinner sig. Det som vi härnäst redogör för är med vilka teoretiska perspektiv och analytiska redskap som så småningom kommer användas i analysen för att kunna besvara uppsatsens syfte.

#### **3.1 Diversity management som koncept**

Konceptet diversity management kommer ursprungligen från en amerikansk kontext där företag redan på 1960-talet arbetade med olika strategier för att främja mänskliga rättigheter och antidiskriminering (Fägerlind 1991, s. 5). Från 1960-talet och framåt gick arbetet från att fokuseras på strategier relaterade till de amerikanska begreppen 'affirmative action' och 'valuing differences' till att handla om 'managing diversity' (Thomas 1991, s. 17). Det var inte förrän under 1990-talet som det nya synsättet på mångfald introducerades, en strategi för att tillvarata mångfalden och använda för att åstadkomma konkurrensfördelar (Thomas 1991, s. 9). Diversity management som koncept växte således fram, där två perspektiv för att arbeta med mångfald framhävs som väsentliga för organisationer, rättviseperspektivet och 'the business case' (Rennstam 2012, s. 426). Diversity management grundar sig i argument som förespråkar lönsamhet i organisationer och som handlar om att en diversifierad arbetsstyrka kan effektivisera arbetet och att en ökad social legitimitet i form av socialt kapital kan genereras (Konrad 2003 i Kalonaityte 2009, s. 5). I samband med uppkomsten av diversity management som strategi i USA, spreds konceptet inom Europa (Due & Sundin 2006, s. 95). Diversity management fick sin genomslagskraft i Sverige under 1990-talet och används synonymt med "mångfaldsarbete i organisationer", att leda och hantera mångfald (Fägerlind 2012, s. 6-8).

En stor del av den forskning som behandlar diversity management har undersökts i främst engelsktalande länder som USA och Storbritannien, men har i och med dess etablering i Sverige också studerats i en svensk kontext (Konrad, Prasad & Pringle 2006, Kalonaityte 2008). Forskning om diversity management i kommuner har utifrån vår genomläsning varit

svårt att hitta och således inte prioriterats i den kommunala verksamheten. Rönnqvist (2008) är en av få som har undersökt diversity managements uppkomst i Sverige och hur konceptet spridit sig till kommunen Malmö Stad. Malmö Stad framhävs således som en av pionjärerna inom fältet eftersom det var en av de första kommunerna i Sverige som valde att driva en mångfaldslinje med fokus på nytta (Rönnqvist 2008, s. 2). Studien har hjälpt oss att skapa en förståelse för mångfaldsarbetet som det ser ut i Sverige idag och hur diversity management har format arbetet. En del av forskningen har undersökt hur strategin fungerar i praktiken och hur väl det lever upp till de många fördelar som presenteras i diversity management som koncept. Studier har bland annat behandlat och diskuterat det paradoxala förhållandet som föreligger mellan argument för och mot att se mångfald som en lönsam strategi (Basset-Jones 2005). Det främsta argumentet för att främja mångfald på arbetsplatsen, inom ramen för 'the business case', handlar om att genom olika individers olikheter skapa innovation och kreativitet som leder till ökad konkurrenskraft, medan argumentet mot snarare pekar åt att det leder till ökad konflikt (Basset-Jones 2005, s. 171).

### **3.2 Kommunal verksamhet och mångfaldsarbete**

Den svenska välfärdspolitikerna präglas i hög grad av en så kallad generell välfärdspolitik som innebär att den offentliga sektorn bistår i princip hela befolkningen med service och ekonomiska förmåner i olika situationer och inom ramen för vissa enhetliga regler (Nilsson 2012, s. 193 & Rothstein 2010, s. 30). Kommuner styrs utifrån folkvalda politiker och har i uppdrag att erbjuda en samhällsservice för sina medborgare (Sveriges kommuner och landsting 2016b). Det går således att konstatera att kommuner skiljer sig från privata verksamheter i förhållande till sitt ansvar mot sina intressenter. Propesco och Rusco (2010, s. 241) menar att ägarna av offentliga verksamheter i själva verket är skattebetalarna, alltså medborgarna, vilka också är de som nyttjar tjänsten. Enligt en rapport från Sveriges kommuner och landsting (2010, s. 7) har kommuner ett direkt ansvar för den offentliga verksamheten som bedrivs för att tillgodose medborgarnas behov. I mötet med allmänheten behöver kommuner utgå från ett rättighetsperspektiv för att värna om de mänskliga rättigheterna och att alla behandlas lika inför lagen. Enligt hemsidan för Sveriges kommuner och landsting (2016a) framgår att kommuner har ett särskilt ansvar i att skapa möjligheter för människor med olika förutsättningar i arbetslivet och att ett aktivt mångfaldsarbete kan leda till en ökad sysselsättning och tillväxt ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. Politiken i Sverige har en stor inverkan på mångfaldsarbets genomslag i kommunerna, vilket visar på

betydelsen av att mångfaldsarbetet har sin utgångspunkt i politiska satsningar för att kommuner så småningom ska kunna skapa en verksamhet där olikheter ses som en tillgång och alla individer respekteras.

### **3.3 Perspektiv på mångfaldsarbete**

Följande del är uppbyggd på så sätt att den redogör för de perspektiv som vi använt i analysen. Teorierna används för att ge en nyanserad bild av mångfaldsarbetet i praktiken i kontrast diversity management som koncept, vilket hjälper oss att kunna analysera vårt empiriska material. Denna del behandlar bland annat en mer normativ bild av mångfaldsarbete men även mer kritiska perspektiv på mångfald. Slutligen redogör vi för teoretiska infallsvinklar om det organiserade hyckleriet.

#### **3.3.1 Internt och externt mångfaldsarbete**

Utifrån Fägerlind (2012, s. 8) likställs diversity management med mångfaldsarbete och är en strategi för att leda och hantera mångfald, forma en inkluderande arbetsplats samt ta vara på kompetens som finns i en diversifierad arbetskraft. Utifrån detta perspektiv betraktas mångfaldsarbetet som en normativ strategi med en relativt okritisk bild av arbetet. Enligt Fägerlind (2012, s. 21-3) består mångfaldsarbetet i en organisation av både ett internt och externt arbete. Det interna arbetet handlar ofta om att förändra sammansättningen i arbetskraften, vilket inte är tillräckligt för att kunna ta tillvara på mångfalden, utan mångfaldsarbetet måste även innefatta arbetsklimat och organisationskultur samt processer och rutiner. Det externa perspektivet handlar i sin tur om hur organisationen bemöter sina kunder, brukare och medlemmar (Fägerlind 2012, s. 25). Organisationen behöver genom det externa perspektivet tillgodose kundernas behov kring produkter, tjänster och service och spegla mångfalden i samhället, vilket i en kommuns fall är medborgarna. För att lyckas med mångfaldsarbetet enligt Fägerlind (2012, s. 25) behöver organisationen se verksamheten ur samtliga perspektiv för att skapa bestående förändring, en relativt enkel och okomplicerad bild av hur förändring hanteras i organisationer.

#### **3.3.2 Mångfaldsarbete som organisationsförändring**

Precis som andra initiativ som implementeras i organisationer är mångfaldsarbetet en organisationsförändring som inte sällan betraktas som något svårhanterligt och problematiskt

vid implementeringen (Rennstam 2012, s. 428). Enligt organisationsteorier kan en förändring ses utifrån att vara planerad där organisationer ses som stabila, alternativt uppfattas som en process där organisationer istället kännetecknas av att vara föränderliga. Weick & Quinn (1999, s. 382) menar att i organisationer handlar det om förändring snarare än att förändra eftersom det indikerar att en organisationsförändring aldrig har ett slutgiltigt tillstånd. Marshak (1993, s. 48-9) benämner fyra sätt att se på förändring utifrån metaforiska begrepp där begreppet 'liberate & recreate' handlar om att förändra organisationer på ett mer radikalt plan där fler förhållanden berörs samtidigt i syfte att utmana befintliga normer och värderingar. I linje med Fägerlind (2012, s. 71) bör en organisationsförändring i likhet med mångfaldsarbetet inbegripa att normer och värderingar ses över i syfte att förändra rådande arbetsplatskultur.

För att kunna skapa en inkluderande arbetsplats där olikheter värderas och välkomnas spelar medarbetare och chefer en avgörande roll. Chefernas ledarskap behöver utgöras av ett inkluderande perspektiv som gör att organisationskulturen utvecklas till ett mer inkluderande arbetsklimat, vilket också medarbetarna måste bidra till för att skapa förändring (Fägerlind 2012, s. 22). Alvesson & Svenningsson (2003, s. 379) visar dock att bilden av hur chefer utövar ett ledarskap genom olika visioner och strategier inte alls stämmer överens med hur chefsrollen utövas i praktiken. Det har också visat sig att förmågan att stödja, engagera och bidra till att det sker ett förändringsklimat i organisationen i mångt och mycket hänger på högsta ledningen i ett förändringssammanhang (Svenningsson & Sörgärde 2012, s. 253). Mångfaldsarbete får legitimitet inom organisationen om högsta ledningen står bakom beslutet, vilket kräver att det finns en kunskap om mångfald och mångfaldsarbete och en vilja att förändra (Fägerlind 2012, s. 53). Mångfaldsarbetet kan alltså ses vara en organisationsförändring som har i syfte att utmana rådande normer och värderingar där teorier om förändring kan ses utifrån att vara mer som ett projekt alternativt process. Teorier om organisationsförändring visar dessutom att det i praktiken har betydelse att det finns ett engagemang hos både chefer och ledning i förändringsprocessen.

### **3.3.3 Mångfaldsbegreppet**

I Sverige finns det ingen enhetlig definition av vad mångfaldsbegreppet innebär, däremot inbegriper mångfaldsarbetet i en organisation att arbetsgivare tar hänsyn till rådande diskrimineringslag. Diskrimineringslagen (2008:567) syftar till att förhindra diskriminering

och främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. Diskrimineringslagen omfattar kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Enligt Fägerlind (2012, s. 8) handlar mångfald om likheter och olikheter, där våra identiteter och personligheter kan formas utefter olika attribut som till exempel kön, ålder, etnisk och kulturell bakgrund, socioekonomisk klass, funktionsnedsättning eller könsidentitet och uttryck. Mångfaldsbegreppet behöver således inte endast definieras i enlighet med diskrimineringslagen utan kan belysa andra attribut som individer besitter. Det finns dock en större problematik med mångfaldsbegreppet som går att härleda till diverse forskning.

De los Reyes (2001, s. 11) visar att mångfaldsbegreppet i Sverige inledningsvis har konstruerats till att främst innefatta etniska olikheter och integrationsfrågor medan andra dimensioner hamnat i skymundan. Precis som det sett ut i Sverige, har forskning i andra kontexter visat att mångfaldsbegreppet tenderar att associeras med vissa individer mer än andra. Ahmed et al. (2006, s. 71) belyser i sin studie hur mångfald diskuteras och refereras till att inkludera alla i organisationen, men i slutändan hamnar på de individer som kan ta in och representera mångfalden i organisationen. Problematiken som Ahmed et al. (2006) belyser går att knyta an till hur Ahonen et al. (2014, s. 267) problematiserar diversity management och menar att vi idag lever i en neoliberal värld som innebär att samhället styrs utifrån ekonomiska intressen som påverkar organisationer. Det innebär att allt styrs utifrån en biopolitisk logik, något som går att reglera i form av mätning, analys och reflektion. Utifrån en sådan teoretisk infallsvinkel är mångfald något som styrs med en inneboende biopolitisk logik som i sin tur reglerar vad som innefattas i begreppet. Ahmed et al. (2006, s. 40) framhåller ytterligare hur begreppet mångfald diskuteras i linje med att vara en 'feel good' term. Mångfaldsbegreppet utmanar inte diskriminerande strukturer som finns i organisationer utan associeras med "mjuka värden" och något positivt utan att ifrågasätta problemen som uppstår.

### **3.3.4 Mångfald som lönsamhet**

Mångfaldens betydelse för organisationen beskrivs ofta ur ett lönsamhetsperspektiv. Widell och Mlekov (2013, s. 46) menar att organisationer som värdesätter kulturell mångfald får positiva effekter på organisationers resultat, trots missvisande forskning som ibland visar på de motsatta. Utifrån Widell och Mlekov (2013, s. 46-7) finns det två perspektiv att se på

lönsamhet i form av resultat vilket å ena sidan kan innebära hur medarbetare uppfattar sitt arbete och arbetsgivare där en medarbetare som känner sig uppskattad visar på högre engagemang i sitt arbete. Å andra sidan kan det handla om att ett välmående på arbetsplatsen resulterar i att medarbetare presterar bättre vilket kan leda till att en högre nivå av kreativitet och innovation hos medarbetarna slutligen leder till ökad vinst.

När mångfald diskuteras i likhet med något som kan bidra i form av kreativitet och innovation kan det härledas till vad samhället präglas av i stora drag och som Child (2005) benämner den kunskapsbaserade ekonomin. En följd av dagens globalisering är den nya informations- och kommunikationsteknologin som öppnar upp för nya arbetssätt och inhämtning av kunskap (Child 2005, s. 34). Det har bidragit till framväxten av den kunskapsbaserade ekonomin där samhället gått från ett fokus på produktion av varor och tjänster till att istället värdesätta information och kunskap (Child 2005, s. 37). En sådan form av ekonomi påverkar organisationer att behöva anpassa sig till att utöka sin kreativitet och innovation i syfte att generera ökad tillväxt med vilket Florida (2006) kallar den kreativa klassen. Den kreativa klassen innebär enligt Florida (2006, s. 24) att ekonomisk tillväxt inte endast präglas utav antalet lönsamma organisationer på en plats, utan också av kreativa människor som väljer att flytta till toleranta platser där det finns en öppenhet mot alla former av mångfald. Platserna behöver präglas av acceptans och integration för alla individer för att kunna attrahera kreativa människor, som i sin tur genererar innovation och ökad tillväxt (Florida 2006 s. 296). Prasad och Mills (1997, s. 10-12) menar att diversity management i linje med ett "showcase" endast framhåller positiva budskap och att konceptet osynliggör dilemman som uppstår i en organisation som är präglad av mångfald.

### **3.3.5 Motstånd och makt**

Prasad & Mills (1997, s. 15) menar att mångfaldsansvariga som arbetar i organisationer kan stöta på olika former av motstånd eftersom förgivet tagna informella och formella normer inte utmanas. Ahmed et al. (2006, s. 62) beskriver hur mångfaldsanvariga måste ta till olika strategier för att bemöta det institutionella motståndet som finns i organisationer. Det handlar om att använda tekniker och strategier som finns till hands för att kunna bemöta motståndet genom att argumentera för mångfaldens plats i organisationen. Dawson (2003, s. 19) menar att motstånd lätt uppstår i samband med en organisationsförändring till följd av en rad olika

faktorer, där en faktor handlar om individers omdefinitioner av auktoritet i organisationen som kan leda till en minskad status.

De los Reyes (2001, s. 190) menar på att mångfaldsdiskursen innefattar en ekonomisk logik där mångfald associeras med möjligheter utan att ifrågasätta maktaspekter. Konsekvensen är att den positiva mångfaldsdiskursen frångår sitt syfte som är att se till allas lika värde och att synliggöra ojämlikheter mellan grupper. Istället befäster den stereotypa föreställningar baserat på kön och etnicitet utan att utmana den ojämna maktfördelningen. Kalonaityte (2009 s.11) visar på liknande resonemang i sin beskrivning av mångfaldsarbete, med utgångspunkt i diversity management, som en motsägelsefull strategi med paradoxala föreställningar. Problematiken ligger i att det finns en vilja att inkludera minoritetsgrupper i organisationer utan att ifrågasätta den traditionella vita mansnormen. Diversity management är således en motsägelsefull strategi som ger löften om ökad ekonomisk tillväxt och lönsamhet samtidigt som strategin utlovar förändring utan att det sker en omfördelning av makt och minskad kontroll.

### **3.3.6 Det organiserade hyckleriet**

Organisationer har inte sällan krav om sig att uppnå effektivitet, vilket mycket forskning ofta pekar på inbegriper motsägelsefulla och inkonsekventa intressen som präglar organisationers verkliga praktiker. Det så kallade organiserade hyckleriet är vad Brunsson (2002, s. xiii) benämner som den strategi där organisationer hanterar ett flertal motstridiga intressen samtidigt. Brunsson (2002, s. 5-7) menar att organisationer befinner sig i en värld där samhällliga normer reflekterar organisationers strukturer, processer och ideologier vars syfte är att bidra till effektivitet. Organisationer har alltså krav på sig att uppnå olika ideal som samhället förväntar sig att organisationer ska anamma, vilket skapar ett erkännande gentemot samhället men också verksamhetens legitimitet (Brunsson 2002, xv). Det organiserade hyckleriet infinner sig när organisationen säger en sak, beslutar om en annan och i praktiken gör något helt annat, vilket är ett resultat av alla de motstridiga och konfliktartade krav som organisationer förväntas uppnå. Samtidigt som hyckleri kan ses som något omoraliskt, menar Brunsson (2002, s. xvii) att hyckleri är nödvändigt eftersom det gör det möjligt för människor att diskutera och besluta om önskvärda värderingar även fast de i praktiken inte gör det. I enlighet med samhällets rådande moral är det därmed inte sagt att organisationer ska sträva



efter att hyckla utan den teoretiska infallsvinkeln om hyckleri ska snarare ses som en hjälp att öka en förståelse för organisationers motstridiga beteenden.

### **3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram**

Den teoretiska referensramen består av olika perspektiv som ska ge en nyanserad bild av mångfaldsarbetet i en kommunal verksamhet. För att skapa en förståelse för vårt fenomen inleder den teoretiska referensramen med en bakgrund till diversity management som koncept. Eftersom vi undersöker ett fenomen i kommuner var det därefter av vikt att beskriva i vilken kontext mångfaldsarbetet befinner sig i. I den teoretiska referensramen beskrivs sedan de perspektiv och analytiska verktyg som kommer att hjälpa oss i det analytiska arbetet av vårt empiriska material. Med det interna och externa mångfaldsarbetet som perspektiv kan vi sätta ord på vad mångfaldsarbetet innebär i organisationer och i linje med teoretiska infallsvinklar om organisationsförändring, skapa en förståelse för mångfaldsarbete som en förändringsprocess. Ett annat perspektiv som vi använder i analysen är hur mångfaldsbegreppet definieras där analytiska verktyg i linje med att se på mångfald som något biopolitiskt eller att vara ett 'feel good' begrepp kan bidra med att skapa en förståelse för mångfaldsbegreppets mångtydiga natur. Vidare framställs mångfald ofta i termer av lönsamhet, något som i analysen kan skapa en grundläggande förståelse för hur mångfald argumenteras för i det praktiska arbetet. Teoretiska perspektiv på motstånd och makt såväl som organiserat hyckleri kan i sin tur bidra till att skapa en förståelse för hur mångfaldsarbetet behöver och kan hanteras i organisationer.

## 4. Analys

Följande avsnitt är indelat i tre huvudteman som har sin utgångspunkt i uppsatsens tre frågeställningar. Första delen behandlar *mångfaldsarbete i en kommunal verksamhet* och presenterar och analyserar i huvudsak vad det är som påverkar mångfaldsarbetet i en kommunal verksamhet. Andra delen belyser *mångfaldsarbetets komplexitet* genom att redogöra för hur mångfaldsansvariga upplever sin vardag i förhållande till mångfaldsarbetet. Sista delen redogör för på *mångfaldsarbetet - inte en självklarhet* och tar fasta på hur mångfaldsansvariga hanterar de dilemman som uppstår i arbetet.

### 4.1 Mångfaldsarbete i en kommunal verksamhet

För att skapa en förståelse för vad det är som påverkar mångfaldsarbetet i en kommunal verksamhet är det väsentligt att ge en bild av kommuners relation till mångfaldsarbete. Följande avsnitt, *mångfaldsarbete som politiskt styrt* och *mångfaldsarbete som sidospår* belyser vad det är som påverkar mångfaldsarbetet i en kommunal verksamhet och hur det kan bidra till en komplexitet i mångfaldsarbetet som förändringsprocess.

#### 4.1.1 Mångfaldsarbete som politiskt styrt

I det empiriska materialet kunde urskiljas att flertalet mångfaldsansvariga uppfattade att kommunen har ett visst ansvar för att integrera ett mångfaldsperspektiv i organisationen, och som sker på flera olika nivåer i en kommun. Ansvaret kommer inte helt oväntat från hur kommuner är uppbyggda strukturmässigt där politiken har en stor inverkan på kommunernas arbete och som samtliga respondenter konstaterar: ”*det är ju politiken som påverkar, det är ju politiken som styr hela vårt arbete, de är de som bestämmer vad vi ska göra*”<sup>2</sup>. Kommuner befinner sig alltså i en politisk kontext som påverkar mångfaldsarbetet genom att styra och bestämma vad som är relevant att arbeta med. Enligt hemsidan för Sveriges kommuner och Landsting (2016a) är det politiken som spelar en avgörande roll för hur väl mångfaldsarbetet får genomslag i kommunerna. Samtliga respondenter menar att politiken skapar legitimitet för kommuner att arbeta med mångfald, något som kan underlätta såväl som att avgränsa mångfaldsansvarigas arbete i kommunen. Det praktiska mångfaldsarbetet i en kommunal verksamhet påverkas alltså i hög grad av politiska idéer som både ger legitimitet för arbetet

---

<sup>2</sup> Respondent B. [2016-04-07]

och samtidigt i vilken utsträckning som arbetet får utrymme. Detta indikerar en svårighet i mångfaldsansvarigas arbete eftersom det är en annan part som respondenterna ständigt behöver förhålla sig till. Det politiska styret har alltså en betydande roll i vilken utsträckning mångfald arbetas med i kommuner där det finns en rad motstridiga intressen eftersom den representeras av olika politiska ideologier, något som kan påverka mångfaldsarbetets riktning. Oavsett politik har kommuner däremot ett särskilt ansvar att värna om de mänskliga rättigheterna och att motverka diskriminering (Sveriges kommuner och landsting 2010, s. 7-8). Flertalet mångfaldsansvariga uttrycker att mångfaldsperspektivet kan bidra med att öppna upp för att människor behandlas utifrån lika rättigheter och möjligheter i mötet med kommunens verksamheter:

”kommunen har ett ansvar i att ge alla medborgare lika service, möjligheter och rättigheter så en grundförutsättning för alla oss som jobbar i kommunen är att vi har det perspektivet levande i vår arbetsvardag”<sup>3</sup>

Det som kan urskiljas i citatet är att om kommunen arbetar med ett mångfaldsperspektiv internt ur ett arbetsgivarperspektiv, kan det öka en förståelse för att alla ska behandlas lika och att ansvaret för att värna om de mänskliga rättigheterna uppfylls. Det som därmed indikeras är att kommuner besitter ett socialt ansvar gentemot sina anställda som kan arbetas med inifrån i organisationen för att påverka. I linje med Fägerlind (2012, s. 22-3) benämns detta som mångfaldsarbetets interna perspektiv, som inbegriper arbetsklimat och organisationskultur, processer och rutiner samt arbetskraft. Utifrån citatet går det också att utläsa kommuners mångfasetterade ansvar, som tar sig uttryck genom ett flertal nivåer eftersom det finns en vision om att arbetet ska ske inifrån och ut. Mångfaldsarbetet i en kommun har inte endast ett internt arbete att förhålla sig till utan kommunen ska erbjuda en service där deras “kunder” behandlas lika och att alla medborgare ges lika möjligheter och rättigheter i samhället. Detta går alltså att se ur ett verksamhets- och ett samhällsperspektiv som går att koppla till det som Fägerlind (2012, s. 25) kallar det externa mångfaldsarbetet. Det externa perspektivet handlar om hur organisationen bemöter sina kunder, brukare och medlemmar och hur organisationen tillgodoser kundernas behov kring produkter, tjänster och service i syfte att de speglar mångfalden i samhället. Att kommunen har som mål att spegla

---

<sup>3</sup> Respondent F. [2016-04-15]

mångfalden i samhället var något som återkom i flertalet av intervjuerna och som en respondent uttrycker det:

“vi är en del av invånarna, våra invånare är mångfald, ‘varför skulle vi inte vara mångfald om vi jobbar med mångfald? Vad får vi med mångfald?’ Vi får trovärdighet”<sup>4</sup>

Det som kan urskiljas i citatet är ett antagande om att kommunen bör representera samhället, som i sin tur är mångfald. Genom att skapa en representation som speglar samhällets mångfald menar respondenten, skapar en trovärdighet för kommunen. Enligt Rennstam (2012, s. 427) är det av stor vikt att framhäva mångfalden för att skapa en social legitimitet i organisationen. I en offentlig sektor kan det dessutom vara ett mål i sig att arbetskraften i verksamheten speglar samhället. Trovärdigheten är någonting som återkommer kontinuerligt i diskussionerna med de mångfaldsansvariga. Det finns en uppfattning om att mångfaldsarbetet i kommunen skapar en trovärdighet både inåt och utåt i organisationen, som ger kommunen legitimitet genom att vara en arbetsplats fri från diskriminering och att mångfaldsperspektivet tas på allvar. Kommuner agerar därmed som samhällets samvete genom att visa att mänskliga rättigheter är något som ständigt behöver arbetas med genom att synliggöra det för sina anställda och medborgare. På så vis kan det urskiljas att en kommun har som mål att hantera ett socialt ansvar genom ett flertal nivåer i linje med Fägerlinds (2012) beskrivning av det interna och externa mångfaldsarbetet:

“Vi måste jobba externt mot våra medborgare och internt mot våra egna anställda och det måste vi göra parallellt och det måste vara samma plan [---] för att vi ska kunna få en trovärdighet”<sup>5</sup>

Citatet indikerar alltså att det finns en önskan om att mångfaldsarbetet behöver arbetas med internt respektive externt och på samma plan. I linje med Fägerlind (2012, s. 27) innebär det att mångfaldsarbetet behöver ses ur samtliga perspektiv för att kunna skapa en bestående förändring. Det som däremot blir svårt är att i de kommuner där mångfaldsarbetet kommit relativt långt är det märkbart att det finns en medvetenhet om att det är svårt att förhålla sig

---

<sup>4</sup> Respondent A. [2016-04-06]

<sup>5</sup> Respondent D. [2016-04-12]

till alla nivåer samtidigt. Beroende på hur stor del och hur mycket resurser som mångfaldsarbetet får i respektive kommun påverkar i vilken utsträckning mångfaldsansvariga kan arbeta utifrån de olika nivåerna. Det har att göra med vilken position som mångfaldsansvariga har i organisationen och om de är ensamma i sin arbetsroll, som merparten av respondenterna varit. Om inte kommunen har tillräckligt med resurser för att utforma ett mångfaldsarbete utefter de olika nivåerna blir det som nämnt enligt Fägerlind (2012, s. 27) svårt att bedriva ett enhetligt mångfaldsarbete. Det indikerar att mångfaldsarbetet är svårt eftersom merparten av respondenterna är ensamma i sin arbetsroll och det inte alltid finns tillräckligt med resurser i kommuner för att ta hänsyn till alla nivåer samtidigt.

#### **4.1.2 Mångfaldsarbete som sidospår**

Ovanstående del visar att politiken, det sociala ansvaret och de olika nivåerna påverkar mångfaldsarbetet i en kommunal verksamhet vilket indikerar en svårighet eftersom samtliga perspektiv behövs för att skapa en bestående förändring. Följande del redogör för mångfaldsarbetet som förändringsprocess och att det tenderar att bli ett sidospår. En kommun måste som nämnt arbeta med mångfald utifrån en rad olika nivåer vilket en respondent reflekterar över:

“kommunen måste jobba med det på så himla många olika plan, vi kan liksom inte bara driva en grej och sen skryta om det jättemycket och tycka att vi är jättebra [...] vi måste jobba med det så brett”<sup>6</sup>

I citatet kan urskiljas att en kommun återigen inte bara kan förhålla sig till en nivå, och inte heller endast “driva en grej”. Mångfaldsarbete i kommuner är en ständigt pågående process i alla nivåer som inte har ett slutgiltigt mål. Det indikerar att mångfaldsarbetet bör ses som en förändringsprocess, vilket i enlighet med Weick och Quinn (1999, s. 381) är ett tillstånd som aldrig har en slutpunkt. Mångfaldsarbetet upplevs snarare vara någonting som behöver integreras på flera nivåer för att få genomslag. Mångfaldsarbete som organisationsförändring är enligt respondenterna en process som handlar om att påverka individers medvetna som omedvetna normer och värderingar, vilket i linje med Marshak (1993, s. 48) handlar om att se på förändring som en transformation där förändringsagenten ses som en visionär eller kreatör.

---

<sup>6</sup> Respondent B. [2016-04-07]

Citatet ovan visar på en svårighet för mångfaldsansvariga i kommuner eftersom mångfaldsarbetet måste jobbas med utifrån "så himla många olika plan". Det kan i sin tur resultera i att normer och värderingar inte utmanas i grunden. Flertalet av respondenterna menar att mångfaldsarbetet har en tendens att bli ett sidospår i kommunens dagliga arbete, då de uppfattar att perspektivet tenderar att bortses från i många sammanhang. En förklaring enligt respondenterna är att chefer och medarbetare ofta har andra uppgifter som behöver prioriteras vilket resulterar i att mångfaldsarbetet hamnar i skymundan. Chefer och dess ledarskap visar sig inte minst sagt ha en betydande roll i att mångfaldsarbetet ska kunna drivas framåt samtidigt som det finns en vetskap om att chefer har andra uppgifter som behöver prioriteras. I linje med Alvesson och Svenningsson (2003, s. 379) tenderar det administrativa arbetet som ligger på en chef att dominera trots att det finns en bild om att chefer utövar ett ledarskap i linje med att vara förändringsagenter. Utöver chefers roll i förändringsprocessen är ledningens stöd något som respondenterna uttrycker har en avgörande roll för att en förändringsprocess såsom mångfaldsarbetet ska kunna bedrivas:

"du kan inte gå ut och be organisationen göra något om du inte har en ledning som stöttar det, så det är A och O [...] de måste med, de måste tycka att det är viktigt, annars är det inte lönt"<sup>7</sup>

Respondenterna upplever inte att det är cheferna som ska driva arbetet framåt, men däremot måste det finnas ett stöd uppifrån för att de mångfaldsansvariga ska kunna få mångfaldsarbetet legitimerat i hela organisationen. Legitimitet för arbetet upplever många finns genom det politiska, men lika viktigt är det att cheferna och ledning uttrycker att arbetet behövs för att det ska få genomslag hos medarbetare och övriga i kommunen. I linje med Fägerlind (2012, s. 53) behöver ett effektivt mångfaldsarbete innefatta att högsta ledningen är insatta i förändringsprocessen i form av kunskap och engagemang för att en förändring ska kunna ske. Om inte stödet finns från ledningen att mångfald ska prioriteras i kommunen är det enligt respondenten i citatet "inte lönt" att försöka få organisationen att förändras. Med andra ord innebär det att utan stödet från ledningen finns det ingen legitimitet för arbetet som i slutänden påverkar trovärdigheten. Trovärdigheten beskriver respondenten vidare som:

---

<sup>7</sup> Respondent E. [2016-04-14]

“att det inte bara är ord, att det inte sitter papper i en pärm utan att vi försöker leva det, och då räcker det ju inte att en HR-strateg gör det utan det är ju en ledningsfråga, så att ledningen måste ju leva detta”<sup>8</sup>

För att mångfaldsarbetet ska få en trovärdighet i organisationen och inte bli ett sidospår behöver kommunen integrera mångfaldsarbetet i alla verksamheter. I likhet med Widell och Mlekov (2013, s. 83) är det nödvändigt att mångfaldsarbetet präglas av att högsta ledningen har ett genuint engagemang och besitter det yttersta ansvaret. Citatet visar hur ledningen har en betydande roll i genomförandet av ett mångfaldsarbete men det visar också på en svårighet. Det som upplevs som en svårighet i det här fallet är att en mångfaldsansvarig inte ensam kan ta sig an uppdraget eftersom ledningens stöd legitimerar arbetet. Många av respondenterna uttrycker att det ofta saknas ett stöd från ledningen och att detta påverkar mångfaldsarbetet. Mångfaldsarbetet kan således inte endast vara fina ord på ett papper utan det behövs ett genuint stöd från ledningen så att förändringen får legitimitet och blir en del av hela organisationen. Utan ledningens stöd menar flertalet av respondenterna att mångfaldsarbetet inte får någon plats i kommunen, vilket är en utmaning som i stort sätt alla står inför.

Mångfaldsarbetet i en kommunal verksamhet kan således påverkas av att det är en politiskt styrd organisation där arbetet behöver ta hänsyn till olika politiska beslut och krav. Det betyder att politiken har en roll i vilken utsträckning och riktning som mångfaldsarbetet får utrymme. Det sociala ansvaret grundar sig i politiska beslut och tar sig uttryck på olika nivåer i en kommunal verksamhet genom att nå ut till anställda, medborgare och samhället i stort. Dessvärre kan det konstateras att kommunens olika delar att beakta i sitt mångfaldsarbete leder till att det snarare kan uppfattas som ett sidospår emellanåt eftersom chefer och medarbetare inte alltid prioriterar och att ledningen inte alltid visar sitt stöd i förändringsarbetet. Det som utåt sett kan uppfattas som ett förändringsinitiativ som kan integreras på alla nivåer och att samtliga finns närvarande i förändringsarbetet, är i praktiken något som visar sig vara mer komplext än vad det utåt sett verkar. Diversity management som koncept har en vision om att åstadkomma förändring och ger en bild av förändringsprocessen som något enkelt och linjärt, vilket i praktiken visar sig vara mer komplext och som tyder på att mångfaldsarbetet tenderar att hamna i skymundan.

---

<sup>8</sup> Respondent E. [2016-04-14]

## 4.2 Mångfaldsarbetets komplexitet

För att skapa en förståelse för hur mångfaldsansvariga upplever sitt dagliga arbete är det viktigt att belysa den komplexitet som kan ta sig uttryck. Följande avsnitt, *mångfald som lösning* och *mångfald som nytta* lyfter mångfaldsansvarigas upplevelse av sin vardag och vad det får för konsekvenser för arbetet.

### 4.2.1 Mångfald som lösning

Mångfaldsbegreppet har visat sig vara ett svårdefinierat begrepp eftersom det inte har någon självklar definition. Under insamling av vårt empiriska material framkom att såväl kommuner som mångfaldsansvariga har olika definitioner av vad mångfaldsbegreppet ska innehålla. Det grundläggande är däremot att mångfaldsbegreppet utgår från de sju diskrimineringsgrunderna:

“Alla människors lika värde och rättigheter oavsett, kön, etnicitet, asså ni vet, diskrimineringsgrunderna, det är mångfald, vi använder inte det begreppet för att när man pratar om mångfald kommer man nästan alltid in på etnicitet”<sup>9</sup>

Utifrån följande betyder mångfald alla människors lika värde och rättigheter utifrån diskrimineringsgrunderna, vilket flertalet av respondenterna uttrycker som en definition av mångfaldsbegreppet. Det är även många av respondenterna som går bortom diskrimineringsgrunderna som definition och menar att ‘alla är mångfald’. Begreppet visar sig dock vara svårdefinierat och tenderar att endast handla om etnicitet vilket resulterat i att många väljer att frånga begreppet helt och hållet. Utifrån en svensk kontext har mångfald ofta blivit synonymt med etnicitet, vilket har gjort att andra kategorier hamnat i skymundan (de los Reyes 2001, s. 11). I linje med Ahmed et al. (2006, s. 71) tenderar mångfald att endast representeras av en viss kategori människor som på så sätt blir representanter för mångfalden. Det riskerar alltså att mångfaldsbegreppet, som ska representera i princip ‘allt och alla’, osynliggör andra dimensioner än etnicitet vilket således tappar sin funktion om att handla om “alla människors lika värde och rättigheter”. Att mångfaldsbegreppet tenderar att endast handla om att vissa diskrimineringsgrunder, synliggörs när en respondent diskuterar hur mångfaldsarbetet mäts och vilken effekt det får:

---

<sup>9</sup> Respondent E. [2016-04-14]



“Vi kan bara använda sådana nyckeltal som är möjliga, vissa diskrimineringsgrunder är helt omöjliga att följa upp [--] vi kan mäta utländsk bakgrund, det ser vi, vi ser kön, men samtidigt vi jobbar, pratar om andra delar”<sup>10</sup>

I många av kommunernas målsättningar framhävs hur vissa nyckeltal behöver uppnås för att kunna visa på resultat och därmed ‘bevisa’ för andra, effekterna av vad mångfaldsarbetet kan åstadkomma. Det är många av respondenterna som upplever att framförandet av statistik och nyckeltal tillhör arbetet, och i många fall handlar om att kunna argumentera för mångfaldsarbetets trovärdighet. Problemet är däremot att det endast är vissa nyckeltal som kan mätas eftersom många av diskrimineringsgrunderna, enligt respondenterna, är omöjliga att följa upp. Ahonen et al. (2014, s. 267) problematiserar diversity management för att vara något biopolitiskt, något som går att styra och reglera. Det innebär också att mångfald är något som styrs med en inneboende biopolitisk logik som i sin tur reglerar vad som innefattas i begreppet. Olikheter reproduceras och är således endast av värde så länge det går att mäta och får på så sätt en plats inom ramen för mångfaldsbegreppet. Eftersom den grundläggande logiken i diversity management enligt Ahonen (2014, s. 267) handlar om att kunna styra, vilket i det här sammanhanget handlar om att kunna se effekter via mätning, är det således endast vissa ‘olikheter’ som får betydelse.

I linje med föregående citat är det snarare “det vi ser” som kan mätas och diskuteras vilket får konsekvenser för andra diskrimineringsgrunder som inte tas i beaktande på samma sätt och i lika hög grad. Mångfald är således ett begrepp som inkluderar ‘allt och alla’, samtidigt som det i praktiken tenderar att endast inkludera det som går att mäta. Det problematiska enligt Ahonen (2014, s. 268) blir i detta sammanhang att mångfald grundar sig i politiska, organisatoriska och ekonomiska antaganden som gör att begreppet ständigt omformuleras och skiftar betydelser. Begreppet har således ingen självklar definition vilket återigen kan kännas igen bland respondenternas resonemang. Att begreppet tenderar att vara just ‘allt och alla’ blir enligt en respondent det som är problematiskt med arbetet:

---

<sup>10</sup> Respondent A. [2016-04-06]

“vi ska liksom fokusera på lösningar, men om man aldrig kan prata om problemet så är det också svårt att motivera folk att göra någonting åt det, men det blir sällan, jag tycker att det är svårt att prata klarspråk om det, när man använder begrepp som mångfald”<sup>11</sup>

Citatet ovan illustrerar hur mångfald ofta framställs som något oproblematiskt och i sin tur leder till att det egentliga problemet inte kan diskuteras. Flertalet av respondenterna belyser att arbetet, trots det paradoxala begreppet, handlar om att motverka diskriminering och värna om de mänskliga rättigheterna. Trots insikten om mångfaldsarbetets syfte och att mångfaldsbegreppet emellanåt visar på en annan sorts verklighet, handlar det ofta om att visa att arbetet i organisationen leder någon vart. Det blir som föregående citat indikerar, att mångfaldsarbetet istället ska ”fokusera på lösningar”, snarare än att lyfta de verkliga problemen när begrepp som mångfald används. Mångfaldsanvariga upplever således i praktiken att mångfald som lösningsfokuserat tenderar att hindra respondenterna från att kunna diskutera den verkliga problematiken. Mångfald som begrepp har en tendens att ’avvisa’ rättviseperspektivet och arbetet måste istället fokusera på vilka lösningar i form av siffror som mångfalden kan bidra till. I linje med Ahonen et al. (2014, s. 267) kan det ha att göra med den biopolitiska logik som ligger till grund för mångfaldsarbete eftersom det handlar om att kunna reglera och styra, vilket kräver att det hela tiden eftersöker ett svar i form av lösningar och resultat. En vidare diskussion av respondenten är en problematik med mångfaldsbegreppet när det diskuteras i likhet med att:

“alla ska få vara sig själv, alla ska få vara den man vill, det blir så himla flummigt [...] det är ju inte så det ser ut, asså mångfalden hindras av att det finns diskriminering”<sup>12</sup>

Citatet visar att mångfaldsbegreppet tenderar att diskuteras som något där alla kan få vara sig själv och den man vill, men att det i praktiken inte ser ut så. I linje med Ahmed et al. (2006, s. 40) har mångfald blivit en ‘feel good’ term för att lättare kunna nå ut till människor i organisationer, ett begrepp som klingar positivt. Mångfald blir ett tilldragande ord som istället

---

<sup>11</sup> Respondent B. [2016-04-07]

<sup>12</sup> Respondent B. [2016-04-07]

för att uppmärksamma och utmana ojämlikheter i form av sexism och rasism, döljer den obekväma sanningen. Mångfald som ett positivt laddat begrepp försvårar det verkliga arbetet som ska motverka diskriminering genom att mångfald måste diskuteras i linje med lösningar utan att gå till botten med problemet. Det går att knyta an till hur mångfaldsbegreppet försvårar mångfaldarbetet eftersom det tenderar att klinga positivt i form av att “alla ska få vara den man vill”. Ahmed et al. (2006, s. 47) menar att mångfaldsarbete måste redovisas i form av siffror som går att mäta för att kunna utmana den ‘mjuka’ bild som målas upp av mångfaldsarbetet. Arbetet med mångfald behöver således framställas genom hård fakta för att få legitimitet i organisationen och inte ses som “mjuka” värden. Både Ahmed et al. (2006) och Ahonen et. al. (2014) redogör för den problematik som båda citaten ovan visar, att mångfald tvingas framställas i ekonomiska termer, för att få legitimitet som i sin tur behövs för att motverka den bild av mångfald som ett ‘feel good’ begrepp. För de mångfaldsansvariga i kommunen kan problematiken med mångfaldsbegreppet i sig resultera i att arbetet i mångt och mycket handlar om att mångfald leder till lösningar där siffror och mätningar blir ett redskap att argumentera för sitt arbete. Det resulterar i sin tur att mångfaldsarbetets syfte, dvs. att motverka diskriminering, får allt mindre plats i den bild som målas upp som istället måste framhäva det som går att mäta.

#### **4.2.2 Mångfald som nytta**

Det som framkommit är att mångfaldsbegreppet framhävs som ett positivt laddat ord som ska inkludera ‘allt och alla’. Samtidigt besitter det en inbördes komplexitet eftersom det i praktiken endast är det synliga som räknas, och som således kan mätas. Många av de mångfaldsansvariga upplever att det dagliga arbetet dessutom präglas av att kunna argumentera för mångfaldsarbetets existens i form av nytta. Följande citat visar på hur kommunens olika områden och arbetsuppgifter emellanåt kräver att redogöra för andra i kommunen på vilket sätt som mångfaldsarbetet kan skapa värde för organisationen:

“man får ofta en sånär grej att vi måste visa att det är lönsamt [...] ‘what’s in it for me-grejen’, typ att, när man har mycket att göra så behöver man se att det finns ett värde i det”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Respondent B. [2016-04-07]

Det är med andra ord inte alltid en 'självklarhet' i kommuner att arbeta med mångfald utan krävs ett ständigt upprepande av argument för att synliggöra vad arbetet i sig kan åstadkomma. För att kunna motivera andra inom kommunen att arbeta med mångfald utöver övriga arbetsuppgifter är det märkbart att mångfald behöver associeras med ett värde i form av nytta. Trots att ovanstående citat uttrycker begreppet lönsamhet, är de flesta av mångfaldsansvariga överens om att nyttan inte ses i form av lönsamhet, snarare något värdeskapande för kommunen. I diversity management som strategi innebär det ekonomiska perspektivet, 'the business case', att mångfald med nya perspektiv resulterar i lönsamhet (Widell & Mlekov 2013, s. 47). I en kommunal kontext kan vi istället se till en nytta som handlar om en önskan att vara en attraktiv arbetsgivare:

“målsättningar är att vi ska bli en attraktiv, mer attraktiv arbetsgivare [---] det är ju viktigt för människor som arbetar här, att de trivs, att man jobbar både med arbetsmiljön och aktuella frågor så att man trivs och att man stannar”<sup>14</sup>

Genom att arbeta med mångfaldsperspektivet anser flertalet mångfaldsansvariga att det kan leda till att kommunen blir en mer attraktiv arbetsgivare, vilket således blir ett argument för att arbeta med mångfald. Nyttan här, till skillnad från lönsamhet, framställs i form av att genom mångfaldsarbetet skapa ett bättre arbetsklimat för att få anställda att trivas och stanna kvar. Det framgår i många fall en uppfattning om att viss kompetens är svår att locka till sig, och framförallt att behålla kompetensen i kommuner. Det beror dels på att det emellanåt, i vissa yrken finns en hög personalomsättning där det är vanligt att leta sig vidare och utvecklas på annat håll, dels att andra kommuner eller privata verksamheter som arbetsgivare lockar mer som en av respondenterna uttrycker det:

“sen är vi ju många som slåss om många arbetstagare, här är ju många kommuner, och det är väl också något som man sett, mellan kommuner att medarbetare går från den ena kommunen till den andra, på gott och ont [---] svårt att rekrytera, och få att stanna”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Respondent G. [2016-04-19]

<sup>15</sup> Respondent G. [2016-04-19]

Utifrån ovanstående resonemang kan nyttan som attraktiv arbetsgivare kännetecknas av att handla om det interna arbetet och hur de anställda uppfattar sin arbetsplats. Det har däremot kunnat identifieras att en kommuns önskan om att vara en attraktiv arbetsgivare också handlar om att utåt sett vara både en arbetsplats som lockar till sig människor att vilja arbeta i kommunen men också en stad som människor vill bosätta sig i. Många av de mångfaldsansvariga uppfattar att om kommunen kan forma ett samhälle som inkluderande och öppen för alla sorters människor gynnar det också kommunen i slutändan. En av de mångfaldsansvariga konkretiserar nyttan på så sätt att *“vara en tolerant stad, det är någonting som gynnar att man vill flytta till en ort”*<sup>16</sup>. Kommunen lockar på så sätt till sig människor att bosätta sig i ett sådant typ av samhälle vilket enligt en annan av respondenterna leder till att *“toleranta ställen lockar kreativa människor och på så sätt är vi mer attraktiva som arbetsgivare”*<sup>17</sup>.

Med andra ord menar respondenterna att en tolerant stad drar till sig kreativa människor som kan bidra till stadens utveckling, men även att det finns en större chans att en del av stadens invånare börjar arbeta i kommunen för att samhället speglas av att vara attraktivt. Det är alltså en växelverkan mellan kommunen som attraktiv arbetsgivare och samhället som attraktivt att bosätta sig i, där båda gynnar varandra och således skapar nytta. Child (2005, s. 37) menar att samhället, till följd av globalisering och nya teknologier har gått mot en alltmer kunskapsbaserad ekonomi. I den kunskapsbaserade ekonomin handlar det om att värde skapas genom flödet av information och kunskap snarare än flödet av material, vilket tillhandahåller organisationer konkurrensfördelar. Till följd av att den kunskapsbaserade ekonomin fått ett allt större inflytande i samhället menar Florida (2006, s. 24) att det i sin tur är viktigt att locka till sig kreativa människor för att kunna skapa ett samhälle som är innovativt. Enligt Florida (2006, s. 296) är ett öppet och inkluderande samhälle präglad av mångfald, vilket gynnar platsen för att det blir lättare att attrahera kreativa människor som i sin tur genererar innovation och ökad tillväxt.

Utifrån Floridas (2006, s. 296) resonemang kan kommunerna legitimera sitt mångfaldsarbete genom att hävda att ett samhälle som är präglad av mångfald drar till sig kreativitet och

---

<sup>16</sup> Respondent E. [2016-04-14]

<sup>17</sup> Respondent A. [2016-04-06]

innovation som i sin tur skapar tillväxt. I linje med Prasad och Mills (1997, s. 10) framställs diversity management som ett 'showcase' där människan ses som en resurs som kan tas tillvara på och bidra med något. Mångfald framställs återigen som något positivt, i termer av kreativitet och innovation och som därmed inte diskuterar det problematiska. Problemet ligger i att mångfalden hindras av att det finns diskriminerande strukturer som inte utmanas om mångfaldsarbetet endast måste framhåvas i termer av nytta. Detta får konsekvenser för mångfaldsansvariga eftersom det dagliga arbetet präglas av att hela tiden argumentera för mångfaldens existens i form av nytta. Det ekonomiska intresset i vad Prasad och Mills (1997, s. 9) kallar 'showcase' får alltså större fokus eftersom det skapar större legitimitet än om moraliska ställningstaganden som rättvisa framhåvs. Mångfald får således inte tala för sig själv, utan måste bidra med nytta för att det ska uppmärksammas av andra, vilket indikerar att mångfalden endast är av betydelse så länge den kan bidra med något.

Mångfaldsarbetet i en kommun kan i det vardagliga arbetet uppfattas som en komplex arbetsprocess eftersom visionen är att mångfaldsbegreppet ska vara 'allt och alla' samtidigt som det i praktiken tenderar att endast bli det som går att mäta. Mångfald i konceptet diversity management framställs i mångt och mycket i positiva termer som tror sig inbegripa alla människor, vilket vi har kunnat redogöra för inte tar sig uttryck i det praktiska arbetet. Mångfaldsarbetet framställs istället som lösningsfokuserat vilket försvårar arbetet eftersom den verkliga problematiken inte tas i beaktning och således tappar sin betydelse. I likhet med att mångfaldsbegreppet grundar sig i positiva termer upplever många respondenter att arbetet också präglas av att argumentera för mångfald. I diversity management är det lönsamhet i form av ökad vinst som är av betydelse vilket i en kommun snarare handlar om en nytta i form av att vara en attraktiv arbetsgivare. I praktiken är alltså diversity management som koncept något som influerar mångfaldsarbetet eftersom mångfaldsansvariga ständigt måste diskutera lösningar och samtidigt argumentera för mångfaldsarbetets existens. Därav fylls mångfaldsansvarigas vardag med en komplexitet som inte framhåvs i visionen om diversity management som en enkel och linjär strategi, där det är märkbart att konceptet färgar respondenternas praktiska arbete eftersom mångfald hela tiden måste kunna bidra med något.

### **4.3 Mångfaldsarbetet - inte en självklarhet**

För att skapa en förståelse för hur mångfaldsarbetets komplexitet hanteras av mångfaldsansvariga i praktiken kommer detta belysas i följande och sista delen av analysen.

Följande avsnitt inbegriper *en ständig kamp* samt *en hycklande kontext* som visar på hur mångfaldsansvariga hanterar sitt arbete i praktiken.

#### 4.3.1 En ständig kamp

Mångfaldsarbete i en kommun har således kunnat kännetecknas av att vara komplext i förhållande till hur diversity management som koncept framställs. I likhet med diversity management, att mångfald är något som genererar lönsamhet, behöver mångfaldsansvariga i sitt arbete argumentera för mångfaldsarbetets existens i form av nytta. Mångfaldsarbetet behöver alltså argumenteras för utifrån vad som gynnar organisationen där en respondent reflekterar sin önskan över hur arbetet skulle kunna ta sig uttryck i kommunen:

“min dröm är att vi en dag, ‘I have a dream’, nä men att vi en dag kommer till att detta är en självklarhet [---] men där är vi ju inte än, så du måste ju hela tiden berätta varför och motivera, och du måste hela tiden slå dig in för att få ta plats”<sup>18</sup>

Att arbeta med mångfald inom kommuner anses av vissa respondenter vara en en ständig kamp för att bevisa att arbetet ska vara en del av organisationen. Den ständiga kampen var inte något som uttrycktes explicit bland alla respondenter, däremot råder en konsensus om att mångfaldsarbetet borde bli en lika stor självklarhet inom organisationen som vilket annat verksamhetsområde som helst. Ovanstående respondent påpekar vidare att *“det är ingen som ber ekonomerna att motivera varför man ska jobba med budgetuppföljning, men när de kommer till de här frågorna ska man hela tiden motivera varför, varför, varför”*<sup>19</sup>. Den ständiga kampen och en gemensam bild om att mångfaldsarbetet inte alltid har en självklar plats i verksamheten, tyder på att det finns en ovilja att ta tag i problematiken som mångfaldsarbetet i grund och botten har att åstadkomma ur ett rättviseperspektiv. Att respondenterna måste redovisa sitt arbete genom olika mätningar och att argumentera för en nytta med mångfald kan med Ahmed et al. (2006, s. 62) beskriva hur mångfaldsansvariga ständigt måste hitta olika strategier och tekniker för att kunna leva med det institutionella motståndet som finns i organisationer. Motstånd uppstår inte sällan vid

---

<sup>18</sup> Respondent E. [2016-04-14]

<sup>19</sup> Respondent E. [2016-04-14]

organisationsförändringar och som enligt Dawson (2003, s. 19) kan vara ett resultat av minskning av status, att det i samband med förändringen sker en omfördelning av makt. En av respondenterna reflekterar över hur det kommer sig att mångfaldsarbetet inte är en självklarhet i kommunen:

”det handlar om makt, även om du är en kommun eller privat företag så ser det fortfarande ut så att normen är, den som har makten är normen, och normen idag i Sverige är en vit, heterosexuell, medelålders, man och om du börjar prata mångfald och jämställdhet så betyder det att fler borde komma in och åt makten och då måste någon stiga åt sidan, tror jag personligen”<sup>20</sup>

Det institutionella motståndet som finns i organisationer kan utifrån citatet utgöras av ojämna maktstrukturer. De som sitter på makten utgör således normen och så länge det inte sker en omfördelning av makten är det svårt att utforma ett mångfaldsarbete som i grunden skapar förändring i organisationen. I linje med detta resonemang menar Kalonaityte (2009, s. 11) att diversity management är en motsägelsefull strategi som lider av paradoxala förställningar då löften om ökad ekonomisk lönsamhet är motsägelsefullt eftersom de utlovas förändring utan en omfördelning av makt och minskad kontroll. Det paradoxala som existerar i mångfaldsarbetet, utmanar således inte normen och innebär att det aldrig kommer förändras om inte maktstrukturer utmanas. I linje med de los Reyes (2001, s. 190) är således mångfaldsdiskursen inbäddat i en ekonomisk och lönsam logik som frigörs från maktaspekter och tar avstånd från ett rättvisetänk. Det kan på så sätt konstateras att rättviseperspektivet som är en del av mångfaldsarbetet förminskas eftersom personer som vanligtvis erhåller makt i organisationen inte utmanas och skapar en svårighet i förändringsprocessen.

#### **4.3.2 En hycklande kontext**

Mångfaldsarbete visar sig inte alltid vara en självklarhet i kommuner vilket tar sig uttryck i att de mångfaldsansvariga behöver möta ett institutionellt motstånd och förhålla sig till ojämna maktstrukturer, vilket inte diversity management som koncept utmanar. Rättvisan hamnar således i skymundan för den ekonomiska logik som tenderar att ta över. En del av diversity

---

<sup>20</sup> Respondent E. [2016-04-14]



management handlar om aspekter som social rättvisa vilket således inte dominerar över nyttan som måste framhävas för att göra arbetet legitimt, vilket en av respondenterna reflekterar över:

Gå in och köra rättighetsperspektivet funkar inte [---] jag kan väl vara provocerande där för att jag vet att många hela tiden säger att, 'aa men nyttoperspektivet, nyttoperspektivet', och så har jag alltid varit så att 'ja men var är rättighetsperspektivet da?' [...] tyvärr så räcker ju inte det, utan du måste även se till nyttan [---] det borde vara en självklarhet att man ska jobba med detta, även om det inte är nyttigt, även om det inte är lönsamt, även om det inte genererar" <sup>21</sup>

Citatet visar hur problematiskt det kan vara att argumentera för mångfald inom en kommun. Rättighetsperspektivet borde vara tillräckligt för att arbeta med mångfald, att ingen blir utsatt för diskriminering i organisationen och att de mänskliga rättigheterna värnas om. Det behövs dock indikatorer som visar på nytta för att det ska få någon verklig effekt. Lönsamhet i form av nytta blir ett avgörande argument, i likhet med 'the business case' i diversity management, som ständigt måste upprepas med konsekvensen att rättviseperspektivet inte tas i lika stor beaktning. Med utgångspunkt i citatet ovan, behöver alltså mångfaldsarbetet argumenteras för i nyttotermer vilket således inte framhåller rättvisan som lika självklart. Det indikeras alltså att mångfaldsarbetet inte endast kan argumenteras för genom rättviseperspektivet, utan att framförallt nyttan behöver lyftas fram. Detta skulle kunna ses inbegripa ett paradoxalt förhållande som mångfaldsansvariga i kommuner står inför. Å ena sidan finns det en tydlig bild av att kommuner har ett socialt ansvar och något som är viktigt att de också står för. Å andra sidan räcker inte rättviseperspektivet, trots kommunens uttalade ansvar för rättvisa eftersom mångfaldsarbetet i praktiken kräver att arbetet legitimeras genom olika sätt att argumentera för det.

Det paradoxala förhållandet kan liknas vid det som Brunsson (2002) kallar organiserat hyckleri. Han menar att alla organisationer idag behöver hyckla för att klara av situationer och alla ideal som samhället förväntar att organisationer ska anamma. Samtidigt som det finns ett intresse hos organisationer att leva upp till kraven för att få ett erkännande från samhället, är det lika viktigt att skapa legitimitet för organisationens verksamhet. Brunsson (2002, s. xv)

---

<sup>21</sup> Respondent E. [2016-04-14]

menar att kraven idag är så pass många och motstridiga vilket gör att organisationer måste hyckla för att få legitimitet. Hyckleriet uppstår inte medvetet utan är en effekt av att kraven som organisationer måste följa är inkonsekventa. Det organiserade hyckleriet infinner sig när organisationen säger en sak, beslutar om en annan och i praktiken gör något helt annat (Brunsson 2002, s. xiii).

Vi har genom vårt material kunnat urskilja att kommuner har ett socialt ansvar för att se till att mångfaldsarbetet integreras i hela verksamheten, vilket kan liknas vid det Brunsson (2002) menar när *organisationer säger en sak*. Att organisationen sedan *beslutar om en annan sak*, handlar om att mångfaldsarbetet tenderar att endast hamna på vissa personer att hantera ett mångfaldsinitiativ och att det inte alltid finns ett genuint stöd från chefer och ledning, något som tyder på en svårighet att integrera mångfaldsarbetet i hela verksamheten. Vad som sedan *händer i praktiken* har vi kunnat visa är ett arbete som stöter på en komplexitet i form av att mångfaldsarbetet behöver diskuteras i form av lösningar och argumenteras för i termer av nytta utan att utmana problematiken som ligger till grund för arbetet. Utifrån Brunssons (2002) teori om organiserat hyckleri innebär det att respondenterna befinner sig i en hycklande kontext, där kommunens mångfaldsarbete och sociala ansvar inte går ihop med organisationers verkliga praktiker, alltså att de hycklar för att skapa legitimitet. Med Brunssons (2002) teoretiska infallsvinklar kan kommunen alltså ses som en hycklande organisation i vilket mångfaldsansvariga måste hitta sin plats och utföra sitt arbete i bästa möjliga mån med de resurser som erhålls. Visionen om att mångfaldsarbetet ska genomsyra hela organisationen och finnas med i alla perspektiv, utifrån diversity management som koncept, är en idealisk men kanske lite optimistisk tanke, något som respondenten här reflekterar över:

“vi kan ju inte kräva så mycket, vi kan ju bara försöka få människor att vilja göra någonting [---] man inser ju att man själv har en begränsning, både i sin roll och i sitt ansvar”<sup>22</sup>

Mångfaldsansvariga befinner sig alltså i en situation där mångfaldsarbetet inbegriper en rad olika begränsningar eftersom det är mycket som påverkar i vilken utsträckning mångfaldsarbetet får ta plats i kommunen. Mångfaldsarbetet i en kommun påverkas av såväl

---

<sup>22</sup> Respondent F. [2016-04-15]

politiska intressen som olika nivåer att ta hänsyn till, men även hur väl chefer och ledning kan ge stöd för arbetet och att kommunen har ett socialt ansvar. Det har dessutom framkommit att mångfaldsansvariga behöver legitimera sitt arbete genom att diskutera och argumentera för det i form av lösningar och nytta vilket skapar ytterligare en komplexitet i arbetet eftersom det huvudsakliga problemet inte framhävs. Det finns således en rad motstridiga intressen i vilket mångfaldsansvariga ska förhålla sig till, och i många fall inser att de visioner och ideal som diversity management vill åstadkomma är svåra att uppnå.

Komplexiteten drivs till sin spets när mångfaldsansvariga behöver hantera ett institutionellt motstånd samtidigt som de befinner sig i en organisation där det behövs hyckla för att behålla verksamhetens och mångfaldsarbetets legitimitet. En av respondenterna diskuterar kommunens trovärdighet i förhållande till samhället och andra aktörer, och menar att *“det vi säger och det vi gör måste liksom vara samma sak”*<sup>23</sup>. Med utgångspunkt i det organiserade hyckleriet behöver kommuner åtminstone ge sken av att inbegripa ett konsekvent mångfaldsarbete, vilket utifrån vår studie har visat att det som verkligen görs är svårt att åstadkomma i praktiken eftersom en rad motstridiga intressen finns och påverkar arbetet. En viktig poäng som Brunsson (2006, s. xv) framhåller är däremot att organisationer behöver hyckla eftersom världen präglas av motstridiga intressen och konflikter och är ett sätt att hantera dessa. Det som går att konstatera är således att trots att mångfaldsarbetet inte är en självklarhet (ännu) eftersom arbetet behövs argumenteras för i en hycklande kontext, behövs det fortfarande eftersom det andra alternativet skulle vara det motsatta, vilket skulle innebära att det inte sker en förändring överhuvudtaget.

---

<sup>23</sup> Respondent C. [2016-04-08]

## **5. Avslutning**

Syftet med studien har varit att undersöka förhållandet mellan diversity management som koncept och det praktiska mångfaldsarbetet i kommunala verksamheter. Vi har i studien tagit utgångspunkt i våra frågeställningar som handlar om att belysa vad som påverkar mångfaldsarbetet i en kommunal verksamhet och hur mångfaldsansvariga upplever sin vardag. Dessa frågeställningar har lett oss in på vår sista frågeställning där vi behandlar och visar på hur mångfaldsarbetet hanteras i praktiken.

### **5.1 Slutsatser**

Här presenterar vi vårt resultat genom att i varje stycke besvara våra frågeställningar och presentera våra slutsatser. Ett centralt resultat är att vi i de olika delarna i analysen har kunnat visa att det praktiska mångfaldsarbetet är komplext och inbegriper en rad olika aspekter, att det måste diskuteras och argumenteras för i termer av lösningar och nytta samt att organisationer måste hyckla för att bemöta motstridiga intressen.

Diversity management som koncept har en vision om att åstadkomma förändring som kan integreras på flera nivåer samtidigt och ger en bild av förändringsprocessen som en mer eller mindre enkel strategi att implementera. Vår analys visar att mångfaldsarbetet påverkas av att kommuner är politiskt styrda och därmed inbegriper ett socialt ansvar fördelat på flera nivåer gentemot såväl anställda, medborgare som samhället i stort. Mångfaldsarbetet som förändringsprocess tenderar dessutom att bli ett sidospår eftersom chefer och medarbetare har andra uppgifter som behöver prioriteras samtidigt som ledningens stöd inte alltid finns närvarande. Politiska beslut och ledningen visar sig ha en betydande roll för arbetets legitimitet och i vilken utsträckning arbetet får ta plats i kommunen. Att mångfaldsarbetet sker på flera nivåer och att mångfaldsansvariga är beroende av att politiska beslut, chefers och medarbetares engagemang samt ledningens stöd finns närvarande, indikerar att mångfaldsarbetet är en svårhanterlig förändringsprocess i praktiken. En första slutsats är att diversity management som en enkel strategi, i praktiken blir mer komplext eftersom en rad aspekter påverkar förändringsprocessen som gör att mångfaldsarbetet tenderar att hamna i skymundan.

Vi har kunnat visa att mångfaldsansvariga i det dagliga mångfaldsarbetet i en kommunal verksamhet, tampas med olika svårigheter. Mångfald ska å ena sidan diskutera lösningar

istället för att synliggöra problemen, å andra sidan bidra med nytta för att legitimera sin plats i kommunens verksamhet. Diversity managements definition av mångfaldsbegreppet ska innefatta 'allt och alla' men i det praktiska arbetet blir mångfald endast det som går att mäta. Mångfaldsarbetet tenderar att bli lösningsfokuserat vilket bidrar till att den verkliga problematiken inte tas i beaktning eftersom mångfalden måste bidra med resultat. Vidare har vi kunnat visa att mångfaldsansvariga upplever att mångfaldsarbetet ständigt behöver argumenteras för i termer av nytta. Utifrån diversity management som koncept däremot är mångfald något som ska bidra med lönsamhet, vilket snarare i en kommun handlar om att bidra med nytta genom att vara en attraktiv arbetsgivare. Mångfald som nytta handlar i en kommun om att locka till sig kompetens som leder till innovation och kreativitet, vilket är värdeskapande. Även om mångfaldsarbetet argumenteras för i termer av nytta är det fortfarande så att mångfalden måste bidra med något, i form av kreativitet och innovation för att få betydelse. En andra slutsats är att diversity management som koncept färgar mångfaldsansvarigas arbete i praktiken eftersom det ska diskuteras som en lösning och argumenteras för i termer av nytta, vilket resulterar i att mångfalden alltid måste bidra med något för att få legitimitet.

Utifrån den första och andra slutsatsen tenderar mångfaldsarbetet att hamna i skymundan samtidigt som mångfalden ständigt måste bidra med något för att få legitimitet. Detta indikerar att mångfaldsarbetet inte är en självklarhet vilket tyder på att det finns en ovilja att ta tag i problemen, som kan relateras till det institutionella motståndet som finns i organisationer. Mångfaldsansvariga hanterar motståndet genom att argumentera för mångfald i termer av nytta. Diversity management som koncept innehåller både ett socialt rättviseperspektiv och ett ekonomiskt intresse där rättvisan tenderar att reduceras till fördel för nyttan eftersom maktstrukturer inte utmanas. Diversity management inbegriper ett paradoxalt förhållande som i en kommun innebär att rättvisan å ena sidan är viktigt att kommunen står för, å andra sidan tenderar att förminska eftersom mångfaldsarbetet i praktiken inte är en självklarhet. I det praktiska mångfaldsarbetet behöver mångfaldsansvariga hantera en rad motstridiga intressen som finns i kommunen och som hanteras av organisationer genom ett organiserat hyckleri. En tredje slutsats som vi kan dra utifrån vår studie är således att den bild som diversity management som koncept framställer inte går att leva upp till eftersom det praktiska mångfaldsarbetet befinner sig i en hycklande kontext där en rad motstridiga intressen ska hanteras.

Syftet med studien har alltså varit att undersöka förhållandet mellan diversity management som koncept och det praktiska mångfaldsarbetet i kommunala verksamheter. Vi har kommit fram till att förhållandet mellan diversity management som koncept och praktik inbegriper en komplexitet som innebär att när visionen möter vardagen i en kommunal verksamhet blir det svårt att säga en sak för att sedan göra samma sak i praktiken.

## **5.2 Diskussion och framtida forskning**

Vår studie kan inte generaliseras till att gälla alla kommunala verksamheter, vilket inte heller är vårt syfte, men det kan ge en inblick i mångfaldsansvarigas arbete i kommunal verksamhet. Studien bidrar med att redogöra för de utmaningar mångfaldsansvariga står inför i en kommunal kontext och visar på komplexiteten i mångfaldsarbetet. Detta kan fortfarande vara ett viktigt bidrag till vidare forskning, då vi visar en nyanserad bild av mångfaldsarbetet och 'the business case' i en kommunal verksamhet. Vad vi kunnat visa i vår studie är att det som ofta framställs som 'the business case' i organisationer, inte har samma betydelse i en kommunal kontext. Mångfaldsarbetet behöver fortfarande argumenteras för i termer av nytta, men diskuteras däremot inte i form av lönsamhet. Vi uppmärksammar i vår studie att de mångfaldsansvariga distanserar sig från begrepp som lönsamhet, vilket skulle kunna bero på att det inte är en kommuns uppgift att gå med vinst. Snarare är syftet att fördela resurser på ett rättvist sätt och visa nyttan för verksamheten och samhället i stort.

Tidigare forskning beskriver mångfaldsarbetet som en svårhanterlig process vilket är något som även vi kunnat urskilja i vårt empiriska material. Till skillnad från en privat verksamhet har vi konstaterat att kommuner har en annan typ av samhällsansvar när det gäller mångfaldsarbetet. Många av respondenterna menar att mångfaldsarbetet får för lite utrymme, i förhållande till kommuners andra uppdrag, med tanke på hur stor inverkan en kommun kan ha på en människas liv. En möjlig orsak till varför inte rättviseperspektivet får lika stort utrymme kan härledas till att vi lever i ett samhälle som präglas av ett lönsamhetsfokus. Det blir trots allt även framträdande i en kommunal verksamhet, något som alltså skulle kunna vara svårt att komma undan eftersom det ekonomiska intresset dominerar. Det betyder att trots att det kanske finns en vilja bland vissa mångfaldsansvariga att framhålla den sociala rättvisan som det viktigaste perspektivet, påverkas mångfaldsarbetet av hur samhället ser ut och vilket perspektiv som dominerar.

Vi kan utifrån vår studie bidra till forskningen genom att skapa en medvetenhet kring att mångfald i många fall diskuteras i positiva termer, vilket kan få konsekvenser för vem som inkluderas och inte. Mångfald definieras ofta som något som inkluderar 'allt och alla', men i verkligheten ser det inte riktigt ut så. Om mångfald endast presenteras som något positivt, tenderar problemet med att mångfald är något som ständigt behöver arbetas med att försvinna. I linje med tidigare forskning är det av vikt att framhäva vad som faktiskt är problemet som; diskriminerande strukturer, ojämna maktförhållanden och motstånd, eftersom organisationer ständigt behöver påminnas om varför ett mångfaldsperspektiv behövs. Genom att argumentera för mångfald i termer av nytta kan organisationer få en skev bild av vad mångfalden ska åstadkomma, eftersom det målas upp en bild av att mångfalden måste bidra med någonting för att rättfärdigas. I framtida forskning blir det intressant att se om rättviseperspektivet kan få ett större fokus oavsett kommunal eller privat verksamhet. Vårt kunskapsbidrag kan skapa en medvetenhet inom kommuner om diversity management som koncept och det organiserade hyckleriet. En medvetenhet om att människor, eller kanske snarare organisationer, tenderar att säga en sak, men i praktiken gör en annan vilket kan öka en förståelse för hur organisationer agerar.

Som vi nämnt ett antal gånger har vi under arbetets gång upplevt att det varit svårt att hitta forskning inom vårt problemområde som tar avstamp i kommunala verksamheter. Det har också inneburit att vi använt forskning som främst studerats i en privat kontext. Ett möjligt skäl skulle kunna vara att kommuner i grunden är politiskt styrda och på så sätt "redan har legitimitet". Utifrån Brunssons (2002 s. xvi) organiserade hyckleri kan vi däremot konstatera att kommuner som politiskt styrda organisationer är det 'hycklande kärlet' eftersom det finns en lång erfarenhet av att bemöta motstridiga intressen genom att säga en sak, besluta om en annan och handla i ett tredje. Detta gör det ännu mer intressant att placera framtida organisationsforskning i en kommunal kontext, eftersom organisationer sällan framställs som varken stabila eller oföränderliga i praktiken. Vi ser alltså att framtida forskning skulle kunna bidra med ny och värdefull kunskap om studiet av offentliga verksamheter skulle öka.

## 6. Källor

### 6.1 Tryckta källor

Ahmed, S., Hunter, S., Kilic, S., Swan, E., & Turner, L. (2006). *Race, Diversity and Leadership in the Learning and Skills Sector. Final Report*. London.

Ahonen, P., Tienari, J., Meriläinen, S., Pullen, A. (2012). Hidden contexts and invisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research. *Human relations*, 67(3), 263–286.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”. *The Leadership Quarterly*, 14, 359-381.

Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(12), 169-175.

Becker, H. S. (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber.

Brunsson, N. (2002). *The organization of Hypocrisy - Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Malmö: Liber.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Oxford: Blackwell

Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: Thousand Oaks, Sage Publications.

De los Reyes, P. (2001). *Mångfald och differentiering - diskurs, olikheter och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Solna: SALTSA: Arbetslivsinstitutet.

*Diskrimineringslag 2008:567*. Stockholm: Kulturdepartementet.



Due, B. Y., & Sundin, E. (2006). From Managing Equality to Managing Diversity - A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity. I Konrad M. A., Prasad, P. & Pringle K. J. (red.) (2006). *Handbook of Workplace Diversity* (95-120). London: Sage.

Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. I Ahrne, G., & Svensson, P. (red.) (2011). *Handbok i kvalitativa metoder* (36-57). Malmö: Liber.

Florida, R. (2006). *Den Kreativa Klassens Framväxt*. Stockholm: Diadalos.

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

Kalonaityte, V. (2009). *Off the Edge of the Map: A Study of Organizational Diversity as Identity Work*. Lund: Lund Business Press.

I Konrad M. A., Prasad, P. & Pringle K. J. (red.) (2006). *Handbook of Workplace Diversity* (95-120). London: Sage.

Kirby, E. L., & Harter, L. M. (2003). Speaking the Language of the Bottom-Line: The Metaphor of "Managing Diversity". *Journal of Business Communication*, 40 (1), 28-49.

*Kommunallag 1991:900*. Stockholm: Finansdepartementet.

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

Litvin, R. D. (2006). Diversity: Making Space for a Better Case. I Konrad M. A., Prasad, P. & Pringle K. J. (red.) (2006). *Handbook of Workplace Diversity* (95-120). London: Sage.

Marshak, R. J. (1993). *Managing the Metaphors of Change*. *Organizational Dynamics*, 22(1), 44-56.

Nilsson, L. (2012). Medborgarna och svensk välfärdspolitik 1986-2011. I Weibull, L., Oscarsson H., & Bergström, A. (red.). (2012). *I framtidens skugga*. Göteborgs universitet: SOM-institutet.

Popescu, S., & Rusko, R. (2012). Managing Diversity in Public Organizations. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(3/4), 235-247.

Prasad, P., & Mills, A. J. (1997). From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity. I Prasad, P., Mills, A. J. & Elmes, M. (red.) (1997). *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. London: Sage.

Rennstam, J. (2012). HRM-arbete. I Alvesson, M., & Sveningsson, S. (red.) (2012). *Organisationer, ledning och processer* (413-439). 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I Arhne, G., & Svensson, P. (red.) (2011). *Handbok i kvalitativa metoder* (194-210). Malmö: Liber.

Ryan, G. W., & Bernard, R. H. (2003). *Techniques to Identify Themes*. *Field Methods* 15 (1): 85-109.

Rothstein, B. (2010). *Vad bör staten göra?: Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. Stockholm: SNS Förlag.

Rönnqvist, S. (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner?: om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö Stad*. Malmö: Sofia Rönnqvist.

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2012). Organisationsförändring - från ingenjörskonst till tolkning. I Alvesson, M., & Sveningsson, S. (red.) (2012). *Organisationer, ledning och processer* (ss. 231-271). 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, P., & Ahrne, G. (2011). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, G., & Svensson, P. (red.) (2011). *Handbok i kvalitativa metoder* (19-33). Malmö: Liber.

Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force By Managing Diversity*. Amacon.

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

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). "Organizational Change and Development". *Annual Review of Psychology*, 50:381.

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

## 6.2 Elektroniska källor

Sveriges Kommuner och Landsting. (2010). *Indikatorer för mänskliga rättigheter*.

<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-595-1.pdf?issuusi=ignore> [2016-04-24]

Sveriges kommuner och landsting. (2016a). *Företroendevaldas arbetsgivaransvar, mångfald*.

<http://skl.se/arbetsgivarekollektivavtal/arbetsgivarfragor/fortroendevaldasarbetsgivaransvar/mangfald.5053.html> [2016-04-24]

Sveriges kommuner och landsting. (2016b). *Så styrs en kommun*.

<http://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresa styrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html> [2016-05-21]

## 6.3 Muntliga källor

Intervju med respondent A. [2016-04-06]

Intervju med respondent B. [2016-04-07]

Intervju med respondent C. [2016-04-08]

Intervju med respondent D. [2016-04-12]

Intervju med respondent E. [2016-04-14]

Intervju med respondent F. [2016-04-15]

Intervju med respondent G. [2016-04-19]

# Bilaga 1

## Intervjuguide

### Introduktion

- Berätta om dig själv
  - Studie- och arbetsbakgrund
  - Arbetsroll
- Hur kommer det sig att du arbetar med mångfald?
- Hur definierar du mångfald?

### Mångfaldsarbete i kommunen

- Varför arbetar ni med mångfald i er kommun?
  - Har ni någon agenda?
  - Hur ser era målsättningar ut?
- Hur ser arbetet med mångfald ut i organisationen?
  - Hur ser kommunens förutsättningar ut för att arbeta med mångfald?
  - Hur ser ansvarsfördelningen ut avseende mångfaldsarbete?
  - Hur mycket resurser skulle du säga att det läggs ner på mångfaldsarbetet i kommunen?
- Har er kommun en strategi i mångfaldsarbetet?
  - Vägleder strategin er i mångfaldsarbetet?
- Vilka typer av verktyg använder ni er av i arbetet med mångfald?
  - Följer ni några styrdokument eller liknande?
  - Har ni några specifika projekt eller hur går ni tillväga?
  - Upplever du att verktygen är användbara i praktiken?
- Hur synliggörs mångfaldsarbetet i er kommun?
  - Anser du att det finns aspekter som inte synliggörs?
- Hur påverkar mångfaldsarbetet er som organisation?
- Vad tror du påverkar ert mångfaldsarbete?
  - Externa faktorer (lagar, demografiska faktorer, globalisering, arbetsmarknad)?
  - Interna faktorer (personalsammansättningen, arbetsmiljö)?

### Drivkrafter

- Vilka möjligheter ser du med mångfaldsarbete?
- Hur tror du att mångfald gynnar er som kommun?

- Som en kommunal verksamhet, känner ni något speciellt ansvar för arbetet med mångfald?
- Är det viktigt hur ni som organisation betraktas av andra i relation till mångfald?

#### **Samverkan/spänning**

- Vilka utmaningar ser du med mångfaldsarbetet?
- Finns det några specifika mål som du anser är svåra att uppnå?
- Vad vill ni som kommun åstadkomma med ert mångfaldsarbete?
  - Är det nytta på en individ- kommun- eller samhällsnivå?
- Upplever du att det finns några motsättningar mellan vad kommunen säger att den ska åstadkomma med sitt mångfaldsarbete och vad som görs i praktiken?
- Hur ser du att mångfaldsarbetet kommer att utvecklas i framtiden?