



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Att omsätta mångfald i praktik

- en fallstudie på Sociala Omsorgsförvaltningen i Borås
Stad

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Catharina Isaksson

Johanna Selin

Handledare: Nanna Gillberg

Juni, 2014

Tack!

Vi vill framföra ett stort tack till Sociala Omsorgsförvaltningen i Borås Stad, till vår kontaktperson som gett oss tillgång till verksamheten och till de respondenter som ställt upp och avsatt tid för vår studie. Utan er hade den här fallstudien inte varit genomförbar. Vidare vill vi rikta ett särskilt tack till vår handledare Nanna Gillberg som på ett uppmuntrande sätt gett oss återkoppling, högt och lågt. Tack vare din professionalitet har du tagit vår uppsats till den nivå som vi inte hade kunnat åstadkomma själva. Vi vill även tacka studiekamrater som har granskat uppsatsen under arbetets gång och fungerat som ett viktigt bollplank. Avslutningsvis vill vi tacka varandra för ett gott samarbete och en härlig tid som vi kan blicka tillbaka på och minnas med glädje.

Catharina Isaksson och Johanna Selin
2014-06-04



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2014
Handledare: Nanna Gillberg
Examinator: Petra Adolfsson

Arbetet med mångfald utgår från diskrimineringslagstiftningen för att säkerställa att organisationer bedriver ett aktivt mångfaldsarbete. Ett verktyg för organisationer att aktivt jobba med frågan är genom att utfärda en mångfaldsplan. Planen syftar till att motverka diskriminering samt uppnå lagens intentioner. Mångfaldsplanen utfärdas ofta på central nivå men praktiseras på lokal nivå. Ett vedertaget dilemma är det glapp som kan uppstå mellan policy och praktik. Därmed är denna process viktig att medvetandegöra för att överbrygga glappet och lyckas med mångfaldsarbetet. Syftet med studien är att undersöka vilka förutsättningar som finns för att implementera en mångfaldsplan. Studien ämnar undersöka hur organisatoriska faktorer kan påverka arbetet med mångfaldsfrågor.

Metoden som använts för att uppnå syftet är genom en kvalitativ fallstudie på Sociala Omsorgsförvaltningen i Borås Stad. Empirin består av sex semistrukturerade intervjuer med personer i ledande befattning. Då studien är en fallstudie har dokument från förvaltningen studerats och använts som empiri men även bidragit med bakgrundsförståelse för verksamheten fenomenet undersökts i. Intervjuerna har transkriberats och materialet har analyserats utifrån tematisk analys.

Den teoretiska referensramen består av ett axplock av tidigare forskning och teori kring mångfald, policy och implementering, idéspredning och översättning samt organisationskultur. Sammantaget ringar tidigare forskning och teori in problematiken kring implementering av en mångfaldsplan och de organisatoriska faktorerna som kan påverka mångfaldsarbetet.

Resultatet i studien visar att implementering är beroende av organisatoriska förutsättningar samt att mångfaldsfrågans prioritet är starkt beroende av den enskilde aktörens engagemang och olika förutsättningar. Studien pekar på att när organisatoriska förutsättningar för implementering saknas är risken stor att planen inte får det värde som var tänkt från början.

Nyckelord: Mångfald, Policy, Implementering, Idéspredning, Översättning

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.3 BAKGRUND OM SOCIALA OMSORGSFÖRVALTNINGEN I BORÅS STAD	3
2. METOD	5
2.1 VAL AV METOD	5
2.2 URVAL OCH GENOMFÖRANDE	6
2.3 RELIABILITET OCH VALIDITET	8
2.4 ETIK	9
3. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING	10
3.1 VAD ÄR MÅNGFALD?	10
3.2 POLICY OCH IMPLEMENTERING	11
3.3 IDÉSPRIDNING OCH ÖVERSÄTTNING	13
3.4 ORGANISATIONSKULTUR	16
4. RESULTAT OCH ANALYS	18
4.1 DE ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGARNA	18
4.1.1 TIDEN	18
4.1.2 MÅNGA STYRDOKUMENT	20
4.1.3 DET MÅSTE KOMMA UPPIFRÅN	21
4.1.4 VÄRDERINGAR OCH KLIMAT	23
4.2 CHEFENS INVERKAN PÅ MÅNGFALDSARBETET	24
4.2.1 TOLKNING AV BEGREPPET	24
4.2.2 ENGAGEMANG OCH OLIKA FÖRUTSÄTTNINGAR	26
5. DISKUSSION	28
5.1 HUR SER DE ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGARNA UT FÖR ATT IMPLEMENTERA MÅNGFALDSPLANEN PÅ SOCIALA OMSORGSFÖRVALTNINGEN I BORÅS STAD?	28
5.2 HUR PÅVERKAS MÅNGFALDSARBETET AV CHEFENS TOLKNING AV MÅNGFALDSBEGREPPET?	30
6. SLUTSATS	33
7. LITTERATURFÖRTECKNING	35
8. BILAGOR	38
BILAGA 1	38
BILAGA 2	39

1. Inledning

I följande kapitel kommer vi presentera en bakgrund till vårt valda problemområde. Därefter presenterar vi vårt syfte och våra frågeställningar. Avslutningsvis ger vi en beskrivning om den verksamhet där vår studie är belagd.

1.1 Bakgrund

Mångfald och mångfaldsarbete introducerades under 1990-talet i Sverige och kom att bli en allt mer central fråga såväl på arbetsmarknadspolitisk nivå som för organisationer. Begreppet har sitt ursprung i engelskans diversity och diversity management som utgår från en amerikansk ledningsfilosofi där fokus är att optimera organisationen genom att ta till vara på alla medarbetares olikheter (Widell och Mlekov 2013). I takt med den ökade globaliseringen, ett öppnare EU och en arbetsmarknadspolitik som underlättar arbete utanför den egna nationen, suddas gränser sakta men säkert ut. Migration och mångfald är därmed idag ett faktum då människor i allt högre utsträckning flyttar både på grund av tvång och frivillighet (Widell och Mlekov 2013).

Ett aktivt arbete med mångfald och integration är både en rättvisefråga likväl en samhällsekonomisk fråga för motverkandet av utanförskap. Mångfald sett utifrån ett samhällsperspektiv handlar om tillståndet på arbetsmarknaden och människors olika förutsättningar för att kunna få ett arbete. Ur ett rättviseperspektiv handlar mångfald snarare om en korrigerig av en underrepresentation i arbetslivet där lagstiftningen mot diskriminering är ett försök att utjämna en obalans (Widell och Mlekov 2013). Lagstiftningen utgår därmed från ett rättviseperspektiv för att uppnå ett önskvärt tillstånd om jämlikhet på arbetsmarknaden eftersom statistik visar att gruppen invandrare har svårigheter att komma in och etablera sig på den svenska arbetsmarknaden (Eriksson och Lagerström 2007).

Frågor som berör mångfald och diskriminering tar sin utgångspunkt i FN:s deklamationer om mänskliga rättigheter och regleras i svensk och europeisk lagstiftning kring diskriminering. Diskrimineringslagen reglerar de aktiva åtgärder som arbetsgivare måste

bedriva gällande kön, etnisk tillhörighet och religion eller annan trosuppfattning. Även om lagkravet idag inte omfattar de övriga diskrimineringsgrunderna; könsidentitet och könsuttryck, funktionsnedsättning, sexuell läggning samt ålder kan det vara lämpligt att integrera dem i arbetet mot diskriminering på arbetsplatsen (DO 2012). Mot bakgrund av lagkraven i diskrimineringslagen och arbetsmiljölagen har arbetsgivaren skyldighet att vidta aktiva åtgärder för att förhindra diskriminering samt verka för en likabehandling för alla anställda (DO 2012). Lagen syftar till att arbetsgivaren ska vidta aktiva åtgärder på en övergripande nivå, för att ändra rådande strukturer samt för att förhindra att enskilda individer blir diskriminerade. Ett mångfaldsarbete där lika rättigheter och möjligheter är i fokus ska utföras både planmässigt och målinriktat samt utifrån rådande förhållanden på respektive arbetsplats (DO 2012). Lagen kräver idag en skriftlig plan med diskrimineringsgrunden kön, en så kallad jämställdhetsplan. Lagen kräver också att arbetsgivaren redovisar aktiva åtgärder mot diskriminering kopplat till etnicitet och religion eller annan trosuppfattning. Diskrimineringsombudsmannen som är tillsynsmyndighet för frågor som berör diskriminering rekommenderar en skriftlig plan för lika rättigheter och möjligheter som täcker samtliga av dessa grunder (DO 2012). På arbetsplatser med mer än 25 anställda kräver lagen att en skriftlig plan upprättas vart tredje år. Widell och Mlekov (2013) skriver att regeringen i ett tidigt skede uppmanade de svenska kommunerna att vara föredömen i arbetet med mångfald. Spridningen av mångfaldsarbetet till kommunerna skedde i slutet av 1990-talet och början av 2000-talet. Vidare menar de att en av anledningarna till att kommunerna skulle gå i bräschen var på grund av deras stora rekryteringsbehov de första decennierna på 2000-talet men också att kommunerna ska spegla befolkningens sammansättning. Tyvärr motsvarar inte den politiska ambitionen organisationers konkreta handlande, det går trögt att integrera grupperna äldre, lågutbildade, invandrare och funktionshindrade enligt Widell och Mlekov (2013). Mot bakgrund av den differentiering och segregering som brett ut sig inom arbetslivet har frågan kring mångfald kommit att bli en stor utmaning för organisationer och företag.

En mångfalds- och jämställdhetsplan kan likställas med en policy. Planen faciliteras ofta på central nivå men ska ägas och praktiseras på lokal nivå. De lokala ägarna är vanligtvis

inte med i utformandet av planen och det finns risk att ett glapp uppstår mellan retorik och praktik. En policy kan därmed bli ytterligare en skrivbordsprodukt. I denna studie intresserar vi oss för den process där policyn ska bli var mans arbetsredskap. Ämnet är i högsta grad aktuellt för det personalvetenskapliga området eftersom mångfalds- och jämställdhetsplaner ofta utarbetas av personalavdelningen. Vår studie är förlagd på Sociala Omsorgsförvaltning i Borås Stad där vi riktar oss mot chefer som praktiskt ska arbeta med mångfaldsplanen. Vi frågar oss vilka kontextuella faktorer i verksamheten som kan påverka implementeringen av planen. Vi anser att det är av vikt att undersöka och medvetandegöra denna del i processen då den ligger till grund för ett lyckat mångfaldsarbete.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka vilka förutsättningar som finns för att implementera en mångfaldsplan på Sociala omsorgsförvaltningen i Borås Stad. Vi är intresserade av att ringa in faktorer som kan bidra till problem i processen där policys som faciliteras på central nivå ska implementeras på lokal nivå. Vi vill undersöka hur organisatoriska faktorer kan påverka arbetet med mångfaldsfrågor. Utifrån vår studie ämnar vi att söka svar på följande frågeställningar:

- Hur ser de organisatoriska förutsättningarna ut för att implementera mångfaldsplanen på Sociala omsorgsförvaltningen i Borås Stad?

- Hur påverkas mångfaldsarbetet av chefens tolkning av mångfaldsbegreppet?

1.3 Bakgrund om Sociala omsorgsförvaltningen i Borås Stad

Borås är placerat norr om Göteborg och med över 100 000 invånare utgör Borås Sveriges trettonde största kommun. Borås Stad är stadens största arbetsgivare med cirka 10 000 anställda inom 248 yrken. Borås Stad består av 14 förvaltningar vilka är underställda Kommunstyrelse och Kommunfullmäktige (Borås Stad 2014). Vår studie genomförs på en av förvaltningarna vars verksamhetsområde är social omsorg. Respektive förvaltning utformar sin egen mångfalds- och jämställdhetsplan utifrån ett underlag författad hos

Stadskansliet och planen benämns som *Plan för lika rättigheter och möjligheter*. Borås Stads tillika förvaltningens plan har slagits samman med förvaltningarnas arbetsmiljö- och hälsoplan. *Planen för lika rättigheter och möjligheter* består därmed av följande fyra delar; Hälsofrämjande arbetsmiljö, Arbete och familjeliv, Rekrytering och möjlighet att utvecklas i arbetet samt Lön. För vår studie har vi valt att avgränsa oss och enbart fokusera på de delar i planen som berör mångfaldsarbete. I underlaget framkommer det att respektive förvaltning har möjlighet att utforma en enhetsspecifik plan då enheterna kan ha skiftande behov. Den förvaltning som vår studie genomförs på har dock valt att ha en specifik förvaltningsplan med gemensamma aktiviteter och insatser för samtliga enheter. Aktiva åtgärder och insatser har riktats mot fyra områden där noll procent diskriminering är ett av områdena och det som berör mångfaldsfrågan. Särskild tonvikt för de aktiva åtgärderna mot diskriminering läggs vid den handlingsplan som respektive enhet utformar kring kränkande särbehandling. Handlingsplanen kring kränkande särbehandling revideras en gång per år av respektive enhetschef vilket kontrolleras av högre instans på förvaltningsnivå. I underlaget till handlingsplanen kring kränkande särbehandling går det att läsa hur enheten ska jobba förebyggande, hur det går att uppfatta signaler som kan indikera på kränkande särbehandling samt rutiner hur enhetschefer ska agera när någon har blivit kränkt. Då studien riktar sig mot chefer i Borås Stad har vi även tagit del av rapporten *Förutsättningar för ledarskap i Borås Stad* (Borås Stad 2013). Rapporten bidrar med ett perspektiv på chefernas vardag. I rapporten lyfts att det är mycket en chef ska hinna med i sin roll, att den administrativa belastningen som ligger på chefer hindrar dem från att vara en god ledare och utveckla sin enhet och personal. Då resurserna anses vara begränsade prioriterar chefer servicen gentemot medborgarna framför personalen. Vidare upplever chefer att de saknar stöd i strategiska frågor samt att tiden inte räcker till att sätta sig in i alla styrdokument.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi beskriva vårt tillvägagångssätt samt diskutera vår metodologiska ansats för studien. Inledningsvis argumenterar vi för val av metod och forskningsdesign för att sen beskriva processen kring urval och genomförande. Avslutningsvis diskuteras reliabilitet och validitet samt etiska ställningstaganden kring studien.

2.1 Val av metod

Vår studie utgår från hermeneutiken och en tolkande ansats. Enligt det hermeneutiska perspektivet är kunskap ingen objektiv sanning utan utgörs av tolkning och förståelse av ett fenomen (Patel och Davidson 2003). Vidare har forskaren en aktiv roll då denne utifrån sin förförståelse subjektivt tolkar och närmar sig forskningsobjektet. Vi utgår därför inte ifrån att det finns en objektiv sanning och vi är varse om att våra subjektiva tolkningar sätter prägel på studien.

Vi har i vår studie valt att angripa forskningsfrågorna med kvalitativ metod. Då vårt syfte med studien är att komma åt subjektiva upplevelser och tolkningar lämpar sig en kvalitativ ansats då tonvikten ligger på ord till skillnad från kvantitativ metod där tonvikten ligger på kvantifiering (Bryman 2011). Val av metod ska göras utifrån problemformuleringen men forskarens intresse är en faktor som ofta avgör val av metod då det tar tid att utveckla metodfärdigheter (Hjerm och Lindgren 2014). Således kan vi mot bakgrund av tidigare studier under programmets gång medge att vi känner oss mer bekväma med kvalitativa studier och i synnerhet intervjuer. Vi har därmed valt att angripa vår problemformulering utifrån semistrukturerade intervjuer. Vårt syfte med intervjuerna är att undersöka vilka förutsättningar som finns för att implementera en mångfaldsplan sett utifrån kontextuella faktorer och personliga tolkningar. För att komma åt det anser vi att semistrukturerade intervjuer lämpar sig då vi öppnar upp för att kunna ställa följdfrågor och med det få djupare och mer detaljerade svar (Bryman 2011). Å andra sidan menar Hjerm och Lindgren (2014) att forskaren, för att kunna ställa relevanta följdfrågor och låta intervjun ta nya vägar, måste ha en förförståelse för fenomenet och

behärska metoden. Som vi nämnt ovan känner vi oss sedan tidigare bekväma att arbeta med kvalitativa intervjuer som metod. Vi vill även påstå att vi har en bred förkunskap samtidigt som vi är intresserade av området vilket bidrar till att vi har kunnat ställa relevanta följdfrågor. Utöver intervjuer, som utgör vår huvudsakliga empiri, har vi även genomfört en dokumentstudie som komplement. Genom att studera dokument från förvaltningen har vi kunnat skaffa oss en bakgrundsförståelse. De har även legat till grund för vår intervjuguide och tolkning av den empiri som samlats in.

Vid utformandet av forskningsdesign utgår man ifrån relationen mellan teori och empiri. Forskaren kan arbeta utifrån tre angreppssätt; deduktion, induktion och abduktion. Där abduktion ses som en kombination av deduktion och induktion och processen utgörs av en växelverkan mellan teori och empiri. I vår studie har vi valt att arbeta parallellt med teori och empiri och därmed utgår vi från en abduktiv ansats där insamling av data och en teoretisk struktur arbetas fram parallellt. En klar fördel är att forskaren inte blir låst och kan under arbetets gång utvidga sin hypotes och ändra riktning i studien om så behövs (Patel och Davidsson 2003). Eftersom en kvalitativ ansats syftar till att beskriva och förklara ett fenomen så kan man aldrig i förväg förutse vilken riktning som studien tar. Ett deduktivt arbetssätt däremot kännetecknas av att slutsatser dras utifrån vedertagna teorier som utgör grunden för själva studien, utgår man istället från ett induktivt angreppssätt låter man empirin styra arbetet för att därefter skapa teori. Ingen av de två sistnämnda ansatserna har varit lämpliga för vår studie.

2.2 Urval och genomförande

Vi har fått tillgång att genomföra vår studie på Sociala Omsorgsförvaltningen i Borås Stad som i nuläget implementerar sin nya mångfalds- och jämställdhetsplan. Vårt största fokus har riktats mot enhetscheferna på Sociala omsorgsförvaltningen som bär ett stort ansvar för implementeringen av planen. Vår kontaktperson i Borås Stad har gett oss kontaktuppgifter till enhetschefer i förvaltningen som vi därefter kontaktat på mail. Vi kan därmed konstatera att vi har antagit ett bekvämlighetsurval i vår studie, som enligt Bryman (2011) kännetecknas av att de utvalda respondenterna är de som för tillfället är

tillgängliga för forskarna. Vi har reflekterat över huruvida vår kontaktperson har haft en inverkan på vårt resultat på grund av urvalet. Å andra sidan hade vi inte fått tillgång till respondenterna utan hjälp av vår kontaktperson. Bryman (2011) menar vidare att vid ett bekvämlighetsurval tar representativiteten skada. Författaren menar att det är svårt att generalisera resultatet men å andra sidan kan resultatet ge en indikation på en problematik som kan leda till vidare forskning på området. Dock är inte generaliserbarhet och representativitet ett centralt mål i kvalitativ forskning till skillnad mot kvantitativ forskning. Av de åtta enhetschefer som valts ut hade vi tre bortfall. Vi valde senare att intervjua en av förvaltningens HR anställda för att få en vidare förståelse för processen. Därmed består vår empiri av sex intervjuer. Det har varit en jämn fördelning mellan kvinnor och män, tre kvinnor och tre män. Intervjuerna har ägt rum i Borås på respondentens egen arbetsplats där intervjuerna varade mellan 40 och 60 minuter. Vi har båda varit närvarande vid intervjuerna där en har ansvarat för intervjun och den andra har lyssnat och ställt relevanta följdfrågor. Samtliga intervjuer har spelats in efter samtycke från respondenterna. Intervjuerna har därefter transkriberats och noggrant bearbetats.

Våra intervjuguider (se bilaga 1 och 2) utgår från våra forskningsfrågor samt de dokument som berör mångfaldsplanen, vilka är enhetschefernas verktyg på området. Dokumenten är; underlaget till *Plan för lika rättigheter och möjligheter*, *Förvaltningsspecifik plan för lika rättigheter och möjligheter*, underlaget till *Handlingsplan kring kränkande särbehandling* samt rapporten *Förutsättningar för ledarskap i Borås Stad*. Intervjuguiden har skickats ut till våra respondenter dagen före intervjun i syfte att förbereda dem och därmed kunna få genomtänkta svar. Däremot finns en risk att respondenterna överväger vad som anses vara korrekt, i synnerhet då ämnet kan uppfattas vara av känslig karaktär. Eftersom våra intervjuer var semistrukturerade kunde följdfrågorna ändå generera ogenomtänkta svar. Vi utgick från vår intervjuguide men ställde även följdfrågor i syfte att få djuplodade svar från respondenterna. Bryman (2011) beskriver semistrukturerade intervjuer som flexibla där intervjuaren har möjlighet att frånga intervjuguiden genom att formulera nya frågor, ändra ordningen på frågorna eller helt avstå att ställa en fördefinierad fråga. Bryman (2011) menar vidare att syftet med kvalitativa intervjuer är att forskaren vill ha djupare och mer detaljerade svar vilket

stämmer med våra intentioner. Bryman (2011) framhåller även att det är eftersträvansvärt att låta intervjun ta olika vägar för att komma åt vad respondenten anser vara relevant i frågan.

Våra intervjuer har transkriberats och därefter har vi läst igenom empirin noggrant ett flertal gånger för att utröna återkommande teman som knyter an till vårt problemområde. Lindgren (2014) framhåller att kodning och tematisering är mer än ett sorteringsverktyg eftersom forskaren söker återkommande mönster utifrån teorin och problemformuleringen. På så sätt blir kategoriseringen en avgörande del av själva analysprocessen där målet är att kunna förklara företeelsen (Lindgren 2014). Vi sorterade ut två huvudteman utifrån våra frågeställningar och därefter ett antal subteman. Våra teman ligger till grund för vårt analysarbete och utgör rubrikerna i avsnitt *4.Resultat och analys*. Vi har valt att presentera resultat och analys i samma avsnitt för att undvika upprepning.

2.3 Reliabilitet och validitet

Validitet och reliabilitet tillämpas i både kvalitativa och kvantitativa studier för att kunna säkra tillförlitlighet och kvalitet. Enligt Patel och Davidson (2003) avser de båda begreppen i en kvalitativ studie hela forskningsprocessen till skillnad mot kvantitativa studier där begreppen endast syftar på datainsamlingen. Vidare menar de att ambitionen i en kvalitativ studie är att nå en förståelse för att tolka ett fenomen. I kvalitativa studier är begreppen sammanflätade och fokus ligger på validiteten snarare än på reliabiliteten eftersom forskaren ska sträva efter att ha samma blick under hela processen (Patel och Davidsson 2003). I vår studie har vi strävat efter en hög validitet genom att ständigt reflektera över tillförlitligheten i vår studie. Vi har även, för att höja kvaliteten i vår studie, arbetat med den interna reliabiliteten som enligt Bryman (2011) betyder att forskarna för en studie enas om en gemensam tolkning av det som undersöks. Detta har vi försökt att åstadkomma genom att diskutera de begrepp som är komplexa i sin natur och den miljö som vi undersökt. Vidare har diskussion förts kring tolkning av den empiri som samlats in för att skapa en gemensam förståelse.

Eftersom vår studie är en fallstudie som endast avser undersöka fenomenet i en specifik miljö är vårt resultat inte generaliserbart. Patel och Davidson (2003) framhåller att generalisering är svårt att uppnå i kvalitativa studier då respondenterna oftast inte är slumpmässigt utvalda. Å andra sidan kan resultatet från vår studie leda till en förståelse för ett aktuellt fenomen som med stor sannolikhet kan appliceras på liknande kontexter.

2.4 Etik

I startskedet av studien diskuterade vi problematiska aspekter med att undersöka mångfaldsbegreppet. Det kan vara känsligt för respondenter att svara på frågor som handlar vad personen själv lägger i begreppet mångfald och hur mångfaldsplanen praktiseras hos respektive respondent och enhet. Vi anser dock att det är av vikt att undersöka fenomenet och tar stöd i Vetenskapsrådets riktlinjer beträffande forskningskravet, att det skulle vara närmare oetiskt att inte studera ett fenomen som kan ligga till grund för att skapa medvetenhet samt förbättra situationen för människor (Vetenskapsrådet 2002). Forskningskravet ska dock kombineras med ett individskyddskrav så att ingen kommer till skada av studien vilket består i informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav (Vetenskapsrådet 2002). Vi har således tagit alla fyra krav i beaktning i vår studie. Våra respondenter har före intervjun blivit informerade om vad vår studie ämnar undersöka och att deltagandet är frivilligt samt att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Vidare har våra respondenter blivit informerade om konfidentialitetskravet och att uttalanden våra respondenter gör inte kan knytas till en specifik person. I vår studie har vi därmed valt att benämna våra respondenter med respondent A, respondent B och så vidare. Avslutningsvis har våra respondenter blivit upplysta om nyttjandekravet. Det material som vi samlar in under studiens gång kommer endast användas för studien och ingen obehörig part kommer få ta del av det.

3. Teori och tidigare forskning

I följande kapitel presenteras vår teoretiska referensram av tidigare forskning och aktuella teorier på området. Inledningsvis diskuterar vi begreppet mångfald och problematiserar dess komplexitet för att ge en överblick över den dragkamp mångfaldsbegreppet blivit föremål för. Därefter görs en genomgång av teori och tidigare forskning på området kring policy och implementering som visar på kontextuella faktorerers inverkan. Till sist redogör vi för idéspridning och översättning samt organisationskultur. Sammantaget ringar vår teoretiska referensram in problematiken kring implementering av en mångfaldsplan.

3.1 Vad är mångfald?

Det finns ingen entydig definition av begreppet mångfald till skillnad mot jämställdhet i arbetslivet som kan definieras som kvinnors och mäns lika rättigheter och möjligheter (Fägerlind 2012). Mångfald i en vidare bemärkelse introducerades i Sverige under 1990-talet och en allmän definition av begreppet utgår från olikheter men har kommit att syfta till etnisk mångfald (Roth 2008). Rönnqvist (2008) menar att i takt med den ökade migrationen under 1990-talet kom begreppet att i allt större utsträckning förknippas och indirekt översättas med etnicitet. Begreppet kommer från engelskans diversity som kan översättas med mångfald och härstammar från en lång historia av jämlikhetsarbete i USA (Widell och Mlekov 2013). I svenska språket finns en skillnad mellan jämställdhet och jämlikhet, vilket ofta förväxlas. Begreppet jämställdhet är begränsat till kön medan jämlikhetsbegreppet syftar till alla människors lika värde oavsett kön, etnicitet, religion, klass och så vidare (Roth 2008). Mångfald handlar istället om individers likheter och olikheter. Ofta utgår definitionen av begreppet utifrån lagstiftningens sju diskrimineringsgrunder; etnisk tillhörighet, funktionshinder, kön, könsöverskridande identitet, religion, sexuell läggning och ålder. Fördelen med att definiera mångfald utifrån lagrummet är att alla aspekter tolkas in och ingen diskrimineringsgrund riskerar att komma i skymundan. Nackdelen kan dock vara att många gånger kopplas mångfalds- och jämställdhetsarbete till de som tillhör en minoritet istället för något som angår alla på en arbetsplats (Fägerlind 2012).

Mångfaldsbegreppet upplevs ofta som diffust och komplext vilket har bidragit till en uppsjö av tolkningar och betydelser. Rönnqvist (2008) menar att begreppet är ett så kallat plusord vilket innebär att det tenderar att vara utsatt för en dragkamp mellan olika aktörer som slåss om ett tolkningsföreträde. Författaren lyfter att kritik har riktats mot begreppets flexibilitet och vaghet som innebär att det finns motsägelsefulla definitioner av vad mångfald är och en strävan att en gång för alla ringa in en fast betydelse. Rönnqvist (2008) framhåller att begreppet behöver vara flexibelt och decentralistiskt till sin karaktär eftersom mångfald avser en process som är starkt kopplad till vilken nytta den genererar. På så sätt måste begreppet vara flexibelt då det ska användas och tolkas av aktörer på olika nivåer och med skilda intressen (Rönnqvist 2007).

3.2 Policy och implementering

Policy definieras enligt Nationalencyklopedin (2014) som ett företags eller organisations grundprinciper i hur de ska agera. Den blir en styrande indikator på vad som ska uppnås. En policy kan skapas utifrån rådande förhållanden i samhället, så som mångfaldsplaner som är en följd av samhällsutvecklingen de senaste decennierna. Vid implementering av policys, när nya idéer införs i verksamheten (NE 2014), finns två parter enligt Sannerstedt (2001), beslutsfattaren och verkställaren. Beslutsfattarens intentioner är att styra över verkställarens handlande, direkt eller indirekt. En direkt styrning innebär att beslutsfattaren i detalj styr över verkställaren medan vid en indirekt styrning finns ett visst utrymme för verkställaren att påverka direktiven (Sannerstedt 2001). Dock kan implementeringen stöta på problem på vägen vilket enligt Sannerstedt (2001) definieras med att beslut inte blir genomförda på det sätt som beslutsfattaren hade avsett. Han menar att beslutsfattaren bör tänka på att styrningen ska vara entydig och korrekt och inte för komplicerad att omvandla till praktik. Arvidsson och Jämsvi (2006) lyfter även detta i sin rapport, *Implementering av policy låter det sig göras?*, att det är av vikt att formulera policydokument rätt. Policyn måste vara vägledande, konkret och tydlig och den måste kvalitetssäkras så att alla i verksamheten ska kunna följa och förstå den. Policydokument och implementeringen av policyn kan även ses utifrån sensemaking (Weick, Sutcliffe och Obstfeld 2005), hädanefter meningskapande, där författarna menar att individer skapar

mening kring något som till en början ter sig okänt och nytt. Meningsskapandet, som uppstår i implementeringsprocessen av en ny policy, blir således utifrån individens livsvärld. Policyn kan därmed få olika mening för individer och praktiseras på olika sätt.

Guldbrandsson (2007) vill i sin rapport bidra med ytterligare kunskap på området implementering. Guldbrandsson (2007) menar att det förmodligen är svårare att implementera en metod som kräver en förändring av individers beteenden och värderingar än en implementering av något som är av fysisk karaktär. Det bekräftas av Andersson (2011) som i sin avhandling beskriver att implementering av idéer som avviker från rådande värderingar ofta är svårare att genomföra. Guldbrandsson (2007) menar dock att implementeringen, oavsett karaktär, består av en likartad process. En implementeringsprocess, enligt Guldbrandsson (2007), kännetecknas av följande steg: en idé kommer upp som möter ett visst behov och efter det fattas ett beslut om en metod att möta detta behov. Det faktiska beslutet behöver vara fattat på rätt nivå i verksamheten för att få genomslag nedåt. Därefter påbörjas en planeringsfas där verksamheten behöver undersöka praktiska detaljer kring implementeringen för att därefter påbörja förändringen. Planeringsfasen och implementeringen kräver ofta stora resurser i form av pengar och tid. Guldbrandsson (2007) understryker att det krävs en kombination av flera metoder för att lyckas med implementeringen. Verkställarna bör erbjudas utbildning, praktisk träning, support och återkoppling samt att det stöd som ges under utbildningen snarare ska vara kvalitativ än kvantitativ. Det räcker således inte med enbart skriftlig eller muntlig information vid implementering. Allt eftersom integreras förändringen och den behöver följas upp för att göra eventuella Anpassningar, till slut betraktas förändringen som institutionaliserad. Arvidsson och Jämsvi (2006) skriver i sin rapport att en policy är institutionaliserad när den ingår i normaliteten. De lyfter även ett annat perspektiv på implementering av policys, de ser det som en process där implementering och omarbeting hör till det normala och att den är bunden till de individer som har jobbat med och praktiserat policyn. Det är därmed av vikt att policyn finns med vid introduktionen av nyrekryterade för att den ska leva vidare. I slutet av rapporten knyter Arvidsson och Jämsvi (2006:33) ihop säcken med citatet ”Implementering för oss är således en interaktiv process, påbörjad men troligen aldrig avslutad”.

Franzén, Sjölander och Borgström (2007) skriver om förändringsarbetet kring jämställdhet. De lyfter viktiga aspekter kring förändringsarbete som kan appliceras på denna studie då implementering av policy kan likställas med ett förändringsarbete. Franzén m.fl. (2007) menar att verkställarna, de som operativt ska jobba med förändringen, bör delta i planeringen och genomförandet av ett beslut för att det ska bli ett lyckat förändringsarbete men poängterar att det ska vara ledningsstyrt. Andra förutsättningar för att verkställarna ska kunna driva genom förändringen är att de har kunskap inom området, att de ska kunna förklara den aktuella situationen samt kunna sätta mål för vart man är på väg. Vidare behöver de ha en vilja till att förändra och det kan uppnås genom att de vet vad ledningen vill åstadkomma med förändringen och vilka förväntningar som ställs (Franzén m.fl. 2007). Det i sin tur är något Sannerstedt (2001) bekräftar, att verkställarna behöver vara motiverade, ha möjlighet att genomföra beslutet samt även förstå beslutet för att genomföra det. Om inte menar Sannerstedt (2001) att det är en stark indikator på att implementeringen av beslutet kommer att misslyckas. Vidare menar Franzén m.fl. (2007) att en nulägesanalys på respektive enhet behöver göras då verksamheterna kan se olika ut och de mål som blir satta behöver brytas ned till mätbara mål för respektive verksamhet. De menar att resurser krävs i form av både tid och pengar för att en förändring ska bli lyckad men även att förändringsarbetet behöver följas upp och kontrolleras vilket står i linje med vad Guldbrandsson (2007) beskriver. Vid uppföljning är det av vikt, enligt Guldbrandsson (2007), att se på förändringar i beteende och kunskapsnivå men också att de organisatoriska rutinerna stödjer de förändringar man vill åstadkomma.

3.3 Idéspridning och översättning

Tidigare forskning om spridning av idéer och policys kring mångfaldsbegreppet har Rönnqvist (2008) skrivit om i sin avhandling där hon riktar fokus på mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige. Mångfald som idé syftar till hur arbetslivet på bästa sätt kan organiseras för att främja arbetet med mångfald på ett så effektivt sätt som möjligt. Spridningen avser den process och förändring som sker vid införandet av en policy samt vilka drivkrafter och hinder som den påverkas av på vägen (Rönnqvist 2008).

Rönnqvist (2008) menar att mångfaldsidén är beroende av aktörer som ser ett behov av att driva idén. Utöver aktörens intresse och engagemang för frågan krävs även rätt förutsättningar och resurser för att lyckas med spridningen (Rönnqvist 2008). Rönnqvist (2008) tar bland annat stöd i innovationsforskningen där Rogers (1962) är en föregångare. Rogers (1962) intresserar sig för spridning av innovationer och nya idéer i samhället där fokus ligger på idéns inneboende egenskap. Rogers (1962) menar att det finns fyra element i spridningsprocessen; innovation, kommunikation, det sociala systemet och tid. En innovation eller idé ligger till grund för en spridningsprocess men den behöver nödvändigtvis inte vara ny utan kan vara människans uppfattning om en ny idé. Därmed kan etablerade idéer som introduceras i en kontext betraktas och spridas som nya. Vidare menar Rogers (1962) att kommunikation innebär att en idé behöver kommuniceras för att spridas mellan aktörer. Aktörerna i sin tur ingår i en social kontext där normer och värderingar råder vilket har en inverkan på idéns spridning. Det sista elementet, över tid, är avgörande för om idén förankras eller inte. Idén färdas och genomgår en process hos aktören innan den förs vidare. Författaren menar att den möts av aktörens medvetenhet, intresse, evaluering, prövning för att sen adopteras eller avslås. I och med mångfaldsbegreppets komplexitet och dess mångfacetterade karaktär är det inte konstigt att begreppet tolkas olika av både individer och organisationer (Rönnqvist 2008). Spridningsprocessen kan således kännetecknas vid individens selektiva uppfattning vilket innebär att individer tenderar att ta till sig de idéer som ligger i linje med egna intressen och behov (Rönnqvist 2008). Rönnqvist (2008) framhåller i sin avhandling att spridning av mångfald är beroende av de aktörer som uppfattar att det finns ett behov. Dessa aktörer finns på flera olika nivåer i samhället och utgörs av de organisationer och individer som har en agenda eller ett intresse av att driva frågan. Vidare understryker författaren att de aktörer som i ett initialt skede arbetar med spridningen av mångfaldsidén påverkar och omformar idén utifrån egna intressen och problem som är aktuella just nu. Därför är mångfaldsidén något som ständigt omtolkas och modifieras under tidens gång.

Latour (1986) beskriver skillnaden mellan diffusionsmodellen och översättningsmodellen där den föregående utgår ifrån att aktörer är passiva förmedlare av en idé. Idén har en

inneboende kraft och påverkas inte under resans gång. Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) räcker det med att definiera det som matats in för att kunna förutsäga dess resultat. Latour menar dock (1986) att idén kan tappa fart på vägen mot sitt mål på grund av motstånd från aktörer. För att minska motstånd vid förändring kan ledningen se till att inkludera aktörerna i processen, minska osäkerheten genom dialog samt uppmuntra aktörerna till ett experimenterande (Alvesson och Sveningsson 2008). Mot diffusionsmodellen ställer Latour (1986) översättningsmodellen där idén istället tolkas, formas och förändras av de aktörer som kommer i kontakt med den. Vidare menar han att alla aktörer är viktiga oavsett när i kedjan de involveras. Det är således inte bara aktören i det initiala skedet som är central för slutprodukten utan även den i sista led. Latour (1986) menar dock att idén lever och förs framåt på den energi som tillförs av aktörerna och att idén avstannar när ingen aktör längre har intresse att driva den. Men energin kan inte lagras och därmed går det inte att luta sig tillbaka mot vad som tidigare gjorts. Enligt Andersson (2011) har synen på idé och policyspridning tidigare präglats av ett diffusionssynsätt där spridningen av en idé har färdats oförändrad mellan olika aktörer. Detta synsätt har utgått från ett makroperspektiv där den enskilda aktörens påverkan förbisetts vilket bekräftas av det Latour (1986) beskriver. Andersson (2011) menar vidare att allt fler forskare har anammat översättningsperspektivet som utgår från att spridningen av en idé omtolkas av varje individ för att underlätta meningsskapande. Det står även i linje med meningsskapande (Weick m.fl. 2005) där individer skapar mening kring något som är okänt utifrån ambitioner och intressen. Således kan spridning av idéer, utifrån översättningsperspektivet, beskrivas som den process där idén tolkas och moduleras utifrån olika individers livsvärld.

Utifrån ett översättningsperspektiv kan spridning av idéer ses som en komplex och pragmatisk process eftersom en rad intressen och tolkningar ställs mot varandra (Rönnqvist 2008). Detta gäller främst i politiskt styrda organisationer där en rad styrdokument framhåller vikten av att bedriva ett aktivt mångfaldsarbete, inte bara ur ett nyttoperspektiv där ett mervärde efterfrågas, utan också för att organisationer måste anpassa sig till det omgivande samhället. Rönnqvist (2007) menar dock att det saknas incitament att arbeta med mångfaldsfrågan eftersom rådande lagstiftning kring

diskriminering inte ger tillräckligt hårda sanktioner gentemot arbetsgivare, till skillnad mot i USA. Vidare lyfter Rönnqvist (2008) att ett hinder med mångfaldsarbete i organisationer kan bero på att det i Sverige saknas en personalpolitisk diskussion kring frågan samtidigt som fokuset på jämställdhet kan bidra till att mångfaldsfrågan inte prioriteras i lika hög grad.

3.4 Organisationskultur

Det sägs ofta att organisationskultur antingen försvårar eller underlättar införandet av en strategi eller en förändring (Alvesson och Sveningsson 2008), vilket kan jämföras med implementering av en policy. Enligt Hofstede och Hofstede (2005) kan organisationskultur beskrivas som de kollektiva mentala program som särskiljer en organisations medlemmar från andra. De menar att en gemensam kultur innebär att individerna i organisationen tolkar och värderar något på ett liknande sätt utifrån den gemensamma kartan. Hofstede och Hofstede (2005) framhåller att kultur syftar till idéer, värderingar och tankesätt snarare än konkreta handlingar och beteenden vilket innebär att det ofta går trögt att förändra då människor tenderar att hålla fast vid sina grundläggande värderingar. Värderingar kan ses som de sociala principer som medlemmarna i en organisation delar, vilket utgör grunden för det moraliska omdömet (Hatch 2002). Värderingar angränsar till rådande normer som finns i organisationen som gör att medlemmarna vet vad som kan förväntas i olika situationer (Hatch 2002). Utifrån ett kulturellt perspektiv utgör organisationens värderingar och normer en vägledning för hur medlemmarna bör handla (Christensen, Lægreid, Roness och Røvik 2005) I offentliga organisationer kan det handla om ett förhållningsätt som utgör en moralisk gemenskap där värderingarna ligger till grund för kollektiv handling (Christensen m.fl. 2005). Alvesson och Sveningsson (2008) menar att det finns en övertro till betydelsen av termen organisationskultur vilket utgör ett skäl till att förhålla sig en aning kritisk. De framhåller att det är orimligt att utgå ifrån att alla medlemmar i en organisation tolkar och värderar allt på samma sätt (Alvesson och Sveningsson 2008).

Vidare har Schein (2010) utvecklat en organisationskulturmodell som enligt Alvesson och Sveningsson (2008) är tämligen inflytelserik. Modellen består av tre skikt; artefakter, värderingar och normer samt antaganden. Artefakter är enligt Schein (2010) den konkreta och styrande nivån som kan iakttas av en utomstående. Nivån är lätt att observera men svår att tolka och förstå. De menar att artefakter är synliga men att symboliken i artefakten inte kan definieras vid första åsyn (Schein 2010). Den andra styrande nivån i organisationskultur består av värderingar och normer (Schein 2010). De framhåller att organisationens värderingar och normer leder aktören i sitt handlande, vad som anses vara rätt och fel och vad som kommer att fungera och inte fungera. Den tredje nivån, kärnan och den som är osynlig, är grundläggande antaganden som tas för givet (Schein 2010). Författaren menar att antaganden är djupt rotade och är resultatet av ett lyckat implementeringsarbete av värderingar och normer. Dessa antaganden hamnar inte i fokus för debatt eller konfrontation och därför är de väldigt svåra att förändra (Schein 2010). Dessa tre skikt samspelar med varandra på så sätt att grundläggande antaganden kan visa sig i normer som påverkar det synliga beteendet och nya beteenden kan leda till ändrade normer som sen blir till grundläggande antaganden (Alvesson och Sveningsson 2008).

4. Resultat och analys

I följande avsnitt presenterar vi vårt resultat och vår analys. Kapitlet inleds med att belysa hur organisatoriska faktorer kan påverka förutsättningar för implementering av mångfaldsplanen. I den avslutande delen beskriver vi hur enskilda aktörers tolkningar, engagemang och utgångslägen kan påverka mångfaldsarbetet. Varje stycke inleds med en presentation av relevant empiri för att därefter knyta an det till vår teoretiska referensram. I slutet av respektive stycke återfinns analys och vår egen tolkning.

4.1 De organisatoriska förutsättningarna

4.1.1 Tiden

Införandet av en mångfaldsplan kräver att det finns goda organisatoriska förutsättningar för att lyckas med implementeringen. Återkommande i samtliga intervjuer är bekräftandet av en ständig tidsbrist. Respondent E pekar på:

“Nu ska man inte bara se hinder, för man måste kunna se möjligheter också men det är väldigt mycket som ska implementeras parallellt med detta också.”

Vidare menar enhetscheferna att deras vardag präglas av det operativa arbetet och att fokuset ligger på kärnverksamheten snarare än på det strategiska arbetet. Respondent A säger:

“[...] det är alltså verksamhetsfråga, verksamhetsfråga, verksamhetsfråga sen är det personalfrågor som kommer i mån av tid. [...] så ser chefskapet ut att verksamhetsfrågorna tar så mycket i anspråk.”

Tidsbrist och överhängande krav som inte överensstämmer med resurserna som tilldelats enhetscheferna är återkommande i flertalet intervjuer. Rollen som enhetschef innebär en mängd arbetsuppgifter med ett övergripande ansvar för brukare, klienter och personal. I rapporten *Förutsättningar för ledarskap i Borås Stad* (Borås Stad 2013) framgår det att chefers fokus ska riktas mot brukare och klienter samtidigt som chefer har en hög

administrativ belastning. Det leder till att enhetschefer måste lägga verksamhets- och personalutveckling åt sidan för att få vardagen att gå ihop. Enligt Franzén m.fl. (2007) och Guldbrandsson (2007) är tiden en avgörande faktor vid införandet av en förändring. På grund av den rådande tidsbristen kan enhetscheferns förmåga att kunna prioritera vara en viktig egenskap. Respondent C menar:

“Ja det är ju många bollar att springa på så man får välja liksom vilken och hur fort man ska springa på dom.”

Då kärnverksamheten tar mycket tid i anspråk kan möjligheterna reduceras att bedriva övergripande enhetsfrågor så som implementeringen av mångfaldsplanen.

Flera respondenter saknar kännedom om en rad dokument och riktlinjer som finns kring mångfaldsarbetet framförallt underlaget till *Plan för lika rättigheter och möjligheter* som finns tillgänglig på förvaltningens intranät. Det är många gånger enhetschefens ansvar att själv söka upp informationen vilket kan innebära att det inte alltid blir gjort på grund av tidsbrist. Cheferna upplever att det saknas utrymme för att bedriva verksamhets- och personalutveckling och därmed kan dessa dokument komma i skymundan. Respondent E uttrycker:

“Det blir ju ofta att man tänker att man ska läsa dokumenten när dom [...] kommer men det är mycket som ska göras och man hinner sällan med det på sin åtta timmars arbetsdag.”

Enhetscheferna i förvaltningen bär ansvaret att verkställa beslut som initieras från ledningsnivå men även beslut från högre instanser. Enligt rapporten (Borås Stad 2013) uppfattas enhetschefer som bromsklossar vid implementering vilket kan förklaras med avsaknaden av resurser. Enligt Sannerstedt (2001) finns risk att implementeringen stöter på problem under processen från beslutsfattaren till verkställaren. En av förutsättningarna för en lyckad implementering är att verkställarna har möjlighet att genomföra beslutet (Sannerstedt 2001). Det innebär att det bör finnas resurser så som avsatt tid för verkställarna. Tiden verkar emellertid vara en bristvara för enhetscheferna som ständigt tvingas prioritera kärnverksamheten framför strategiska frågor.

4.1.2 Många styrdokument

Det finns många styrdokument som enhetscheferna ska förhålla sig till och riktlinjerna kan komma från olika intressenter. På grund av verksamhetens natur är en del riktlinjer tvingande utifrån rådande lagstiftning med sanktioner eller straff som påföljd. Enhetscheferna är ytterst ansvariga för att de tvingande styrdokumenterna efterlevs på den egna enheten vilket kan resultera i att de frågorna prioriteras framför övriga policys. Prioriteringsfrågan kan också bero på avsaknad av kontrollfunktion i form av uppföljning. Respondent B belyser prioriteringen:

“Det [revideringen] blir en nagel i ögat på en och det behöver man. För annars är det så att man prioriterar det som är kärnverksamhet, för att man måste. Det är där mitt fokus måste ligga hela tiden. Gör jag fel i kärnverksamheten så kan en brukare dö och jag kan bli åtalad eller någon av mina medarbetare.”

Det framkommer dock under intervjuerna att majoriteten av respondenterna inte har vetskap om mångfaldspolicyns existens. Däremot har samtliga kännedom om handlingsplanen kring kränkande särbehandling vilket är verktyget man arbetar med i strävan mot att nå noll procent diskriminering. Handlingsplanen revideras årligen av respektive enhetschef. Dock är handlingsplanen kring kränkande särbehandling inte jämförbar med mångfaldspolicyn eftersom den sistnämnda, ur ett vidare perspektiv, syftar till att ta tillvara på allas olikheter. Det framgår också under intervjuerna att det inte bedrivs något aktivt förebyggande mångfaldsarbete. En orsak kan vara att det upplevs svårt att sätta frågan i ett sammanhang. Respondent A säger:

“[...] dels att visa på att det här är viktigt men också som man gör då kanske med dom här dokumenten men även ge struktur och ett sammanhang för att jobba med de här frågorna.”

Flera respondenter påpekar att det inte finns något givet forum och de lyfter även att det i dagsläget inte finns någon samverkan mellan enhetschefer när det gäller mångfaldsarbetet. Sannerstedt (2001) menar att det finns risk att implementering kan stöta på problem på vägen vilket kan leda till att beslut inte får det utfall beslutsfattaren önskar. Eftersom det saknas uppföljning av mångfaldsarbetet samtidigt som frågan

upplevs svår att konkretisera finns risk att mångfaldsplanen endast blir en skrivbordsprodukt. Även avsaknaden av kollegial samverkan kan ha en inverkan. En policy i sig har inget värde förrän den konkret omsätts och utan organisatoriska förutsättningar når den inte sitt slutskede.

I rapporten (Borås Stad 2013) lyfts det att chefer behöver vägledas i de riktlinjer och styrdokument som finns i verksamheten för att kunna prioritera det "viktigaste" i allt det viktiga. Respondent C säger:

“Så det finns ju jäkligt mycket styrdokument och så som man ska förhålla sig till. Det är svårt att greppa alltihop. Faktiskt.”

Flertalet respondenter upplyser om att det är många styrdokument att förhålla sig till samt att det kan vara svårt att förstå allt. Därmed är det av vikt att det som skrivs i riktlinjerna är tydligt, konkret och går att omsätta i praktiken vilket står i linje med det Sannerstedt (2001) poängterar. Tvingande riktlinjerna kan likställas med direkt styrning från beslutsfattaren (Sannerstedt 2001) där verkställaren bara följer de instruktioner som ges. Motsatsen enligt Sannerstedt (2001) är indirekt styrning där verkställaren kan påverka direktiven. Det kan liknas med en mångfaldspolicy där verkställaren ska anpassa och applicera den på sin enhet. Sannerstedt (2001) menar vidare att en lyckad styrning kräver att verkställaren förstår beslutet och därmed krävs det att styrningen måste vara tydlig samtidigt som enhetscheferna måste ha kunskap på området. Således behöver enhetscheferna ha rätt kunskap och få tydliga riktlinjer uppifrån som går att omsätta i praktiken. Samtidigt verkar en kontrollfunktion vara nödvändig för att planen ska få högre prioritet.

4.1.3 Det måste komma uppifrån

För att lyckas med implementering krävs förutsättningar för att kunna driva frågan (Sannerstedt 2001; Gulbrandsson 2007; Arvidsson och Jämsvi 2006; Franzén m.fl. 2007). Majoriteten av respondenterna upplever att mångfaldsfrågan bör initieras på ledningsnivå för att få genomslagskraft nedåt. Respondent F säger:

“När [namn] ger tillåtelsen att jobba med frågan så blir det [...] genomslagskraft när chefen bestämmer det och då får det påverkan nedåt.”

Det krävs således att någon uppifrån startar och sätter mångfaldsfrågan på agendan då det skapar legitimitet. Guldbrandsson (2007) menar att beslutet behöver fattas på rätt nivå i organisationen, där resurserna finns, för att få genomslag ner i verksamhetens alla led vilket även bekräftas av Franzén m.fl. (2007). Det räcker dock inte enbart att policyn är ledningsstyrd utan det krävs flera metoder för att ambitionen med implementeringen ska lyckas. Respondent E säger:

“Nej men jag tänker ibland lite så att vi sitter på områdesnivå och andra personer sitter på förvaltningsnivå och har en ambition och visioner om hur man vill att de ska vara. Men för att det ska bli verklighet och få en genomslagskraft då är det tiden och närvaron och processa och reflektera för att kunna förändra normer, synsätt och värderingar ute på arbetsplatserna. Det hjälper inte att lämna ut häften som säger så här ska ni göra. Utan hela tiden spegla och reflektera.”

Flertalet respondenter lyfter även att de önskar ett kontinuerligt stöd från ledningen för att kunna arbeta konkret med mångfaldsfrågan. Som nämnt ovan krävs det en kombination av metoder för att en idé ska lyckas bli implementerad. En metod enligt Guldbrandsson (2007) är utbildning vilket leder till kunskap hos aktörerna. Kunskap kan vara ett kriterium för att kunna reflektera över gängse normer och värderingar. Vidare behövs praktisk träning, återkoppling, stöd och support vid implementeringen av mångfaldsplanen vilket enligt Guldbrandsson (2007) ska kännetecknas av kvalitet framför kvantitet. Det räcker således inte med enbart punktinsatser, lämna ut skriftliga material och instruktioner för att policyn ska ingå i normaliteten. Enligt Rogers (1962) genomgår idén en process när den färdas mellan olika nivåer innan den slutligen förankras eller förkastas av den enskilda aktören. Det räcker därför inte bara att lämna över en policy likt en stafettpinne och räkna med att den förankras vidare i organisationen. Det går därmed att se det som ett tudelat ansvar där policyn initieras uppifrån för att få bärighet samtidigt som den måste anpassas på lokal nivå för att få fäste.

4.1.4 Värderingar och klimat

Idealet om allas lika värde samt kommunens ambition att spegla samhället är ett återkommande tema i intervjuerna. Flera respondenter lyfter även att verksamhetens natur bidrar till en öppenhet för att bedriva mångfaldsfrågor då förvaltningen riktar sig mot social omsorg, mot utsatta grupper i samhället. Respondent A säger:

“Alltså mångfald är att det ska finnas plats för, alltså för alla och min enhet ska ju spegla samhället i stort.”

Vi tolkar att det finns en hög grad av tolerans och ett stödjande klimat i förvaltningen som kan gynna mångfaldsarbetet. Respondent B uttrycker sig med:

“Så ja, jag tror att vi har det lite lättare här. Vi jobbar ju med mjuka frågor här.”

I samtliga intervjuer lyfter respondenterna det stödjande klimatet i förvaltningen på grund av verksamhetens fokus. Det kan antas att det finns rådande värderingar och förhållningsätt hos cheferna som underlättar arbetet med frågor kring mångfald. Alvesson och Sveningsson (2008) understryker att det finns kultur som kan underlätta eller försvåra införandet av en förändring. I denna verksamhet tycks kulturen skapa goda förutsättningar för införandet av en mångfaldsplan. Hofstede och Hofstede (2005) illustrerar en organisations kultur som mentala kartor kring värderingar och idéer vilka individer gemensamt utgår ifrån. Förvaltningens värdegrund, att spegla samhället, och det stödjande klimatet tycks ge goda förutsättningar för att arbeta med frågor kring mångfald. Vi ser att detta återspeglas i respondenternas svar genom ett tolerant och medvetet förhållningsätt.

Däremot finns tendensen att fokuset direkt riktar sig mot brukare framför personalen. Vid en fråga om det finns utrymme för att diskutera mångfaldsfrågan på enheten svarar Respondent C:

“Men vi har ju, vi pratar ju mycket om bemötande och det ingår ju i själva utvecklingen av verksamheten så klart. Hur man ska

förhålla sig till varann och hur man ska bete sig mot brukare och klienter.”

Även Respondent D menar:

“Mitt jobb är ju att se till att våra brukare får det bra och får det dom har rätt till. Och det ska jag använda min personal till som verktyg. Men vi glömmer av det ibland då det är så mycket fokus på mycket andra behov som finns.”

Respondenterna resonerar kring värdegrund och bemötande gentemot brukare. Vi ser att det finns en risk att respondenterna kopplar mångfaldsarbetet till de grundläggande värderingarna som tycks råda. Utifrån Scheins (2010) organisationskulturmodell kan förvaltningens värderingar anses ha nått nivån där den är något förgivettaget. I förvaltningen kan det leda till att fokus, omedvetet, riktas mot brukarna och bort från personalarbetet. Därmed finns det risk för att ledningens ambition om ett aktivt mångfaldsarbete, riktat mot den egna personalen, hamnar i skuggan för tredje part.

4.2 Chefens inverkan på mångfaldsarbetet

4.2.1 Tolkning av begreppet

I dagsläget har inte ledningen i förvaltningen enats om en gemensam definition av begreppet mångfald som ska ligga till grund för ett aktivt arbete med frågan. Då det inte finns någon entydig definition kan begreppet upplevas som diffust och luddigt, både av personal med ledande befattning och medarbetarna. Respondent D uttrycker:

“Ja, vad är mångfald? För det är ju ett begrepp man använder mycket idag men jag tror egentligen inte att man sätter sig ner och tänker till, vad är det egentligen? Vad står det för?”

Samtliga respondenter uttrycker en variation och vaghet när de talar om mångfaldsbegreppet. Respondent B säger:

“Mångfald, ja det är ett så vitt begrepp. Jag såg den frågan och det går inte riktigt att greppa den. Är det att det ska finnas så många

blommor som möjligt på en äng [...] Mångfald om man tittar utifrån personalhänseende så för mig betyder mångfald att man ska vara så samhällsrepresentativ som möjligt. Både vad gäller kön, etnicitet, religion, sexuell läggning och så vidare. Sammantaget blir ju det mångfald på arbetsplatsen som berikar, så att. Och det är svårt att uppnå. Det är jättesvårt.”

På grund av mångfaldsbegreppets komplexitet kan aktören göra olika tolkningar av begreppet utifrån egen kunskapsbas och livssituation. Flertalet respondenter associerar även begreppet med jämställdhet och etnicitet vilket kan förklaras med att mångfald indirekt kommit att översättas med etnicitet samt att ett fokus på jämställdhet funnits på agendan under en längre tid. Respondent C säger som svar på frågan vad mångfald betyder:

“Det är ju mycket, ja allmänt eller, ja om man ska definiera det så är det ju stort utbud eller en mängd, ja olika varianter. Men mångfaldsbegreppet, ja det är ganska brett. Det handlar ju om olika varianter av kön och etnicitet [...] och dom bitarna.”

Respondenten kopplar särskilt kön och etniskt ursprung till mångfaldsbegreppet vilket kan innebära att grupper som ålder, funktionshinder, sexuell läggning kan komma i skymundan i arbetet med mångfald. Det kan leda till att lagstiftningens intention, beträffande att beakta allas lika rättigheter och möjligheter, ej uppnås (DO 2012). Begreppets mångfacetterade karaktär bäddar för aktörens fria tolkning vilket står i linje med översättningsteorin och meningsskapande där varje aktör som möter idén omtolkar den utifrån sin egna livsvärld (Latour 1986; Weick m.fl. 2005; Andersson 2011).

Flera respondenter nämner att det är på modet att prata om mångfald, att det är viktigt samt att det ska bidra med ett mervärde i organisationen. Man pratar om mångfald i arbetsgruppen som en tillgång gentemot brukarna. Respondent D säger:

“Och jag ser en fördel i att ha en verksamhet som har en mångfald. För vi ska, som jag sa, spegla samhället. Hur det är [...] ut gentemot våra brukare och då ska vi också ha en, ett spann i olika; män, kvinnor, religion. Ja det är ju så det ser ut idag.”

Respondent B understryker även:

“[...] och det är ju politiskt korrekt att jobba med det [mångfald] och det underlättar ju.”

Respondenterna pratar om mångfald utifrån en politisk agenda som tycks ligga i tiden vilket kan vara en gynnande faktor. Det tyder således på att det finns en medvetenhet hos aktörerna kring mångfaldsperspektivet samtidigt som det är svårt att både greppa och konkretisera.

4.2.2 Engagemang och olika förutsättningar

Under intervjuerna har det framkommit att intresse och engagemang kan vara en avgörande faktor för att aktivt driva frågan. Respondent D menar:

”[...] vi ska ju jobba med dom här planerna men jag, för min del tror att det handlar mycket om ditt intresse som chef också. Har du inte intresset av att jobba med detta så, så tror jag det speglar sig. Det gör det.”

Engagemang och ett personligt intresse för frågan tycks vara av betydelse för hur aktivt arbete med mångfald bedrivs på respektive enhet. Sannerstedt (2001) poängterar att motivation är en drivkraft för att lyckas med implementeringen av en policy. Vid avsaknaden av yttre incitament som kan driva på motivationen blir det personliga intresset och engagemanget en avgörande faktor.

Vidare utgör våra respondenter ingen homogen grupp utan det finns en variation i bland annat ålder, utbildningsbakgrund och kön. Det kan leda till att aktörens förutsättningar kan se olika ut vilket i sin tur kan ge olika utgångslägen för att arbeta med mångfaldsfrågor. Respondent A menar:

“Ja alltså, en del blir ju chefer på grund av att man är en duktig ledare, en del blir ju chefer på grund av att man är expert på sitt yrkesområde och blir chef utav det. Den ingången ger ju jätteolika förutsättningar för att jobba med dom här frågorna.”

Weick m.fl. (2005) menar att individen skapar mening utifrån sin livsvärld kring idéer som är okända. Om en aktör saknar kunskap på ett område, exempelvis om mångfald och hur det kan praktiseras, får denne skapa mening så att det ter sig begripligt utifrån sin situation. Vid meningsskapandet moduleras idén om och påverkas av individens egna förförståelse och intresse (Andersson 2011; Rönnqvist 2008; Weick m.fl. 2005). Således kan aktörens bakgrund ge olika utgångslägen för att driva frågor kring mångfald vilket i sin tur bidrar till att tillämpningen, gentemot tredje part, kan variera.

5. Diskussion

I avsnittet diskussion besvarar vi syfte och frågeställningar. Vårt syfte med studien är att undersöka vilka förutsättningar som finns för att implementera en mångfaldsplan på Sociala omsorgsförvaltningen i Borås Stad. Vi intresserar oss för de organisatoriska faktorer som kan bidra till problem samt påverka implementeringsprocessen av mångfaldsplanen. Inledningsvis besvarar vi frågeställningen: *Hur ser de organisatoriska förutsättningarna ut för att implementera mångfaldsplanen på Sociala omsorgsförvaltningen i Borås Stad?* Därefter besvarar vi vår andra frågeställning: *Hur påverkas mångfaldsarbetet av chefers tolkning av mångfaldsbegreppet?*

5.1 Hur ser de organisatoriska förutsättningarna ut för att implementera mångfaldsplanen på Sociala omsorgsförvaltningen i Borås Stad?

Arbetet med mångfald ska aktivt bedrivas målinriktat och planmässigt utifrån diskrimineringslagstiftningen (DO 2012). På central nivå i Borås Stad utarbetas underlaget till *Plan för lika rättigheter och möjligheter* som förvaltningarna sen utgår från vid utformandet av den egna planen. Enhetscheferna jobbar utifrån de målvärden förvaltningen sätter upp för de kommande åren. Rollen som enhetschef innebär ett stort ansvar gentemot både personal och brukare men resurserna som tilldelas verkar inte alltid stå i relation till de krav som ställs. Vi ser att tiden är en bristande resurs, där enhetschefers arbetsuppgifter inte ryms inom deras faktiska arbetstid. Det kan utgöra ett hinder för att lyckas arbeta med mångfaldsplanen i förvaltningen.

Förutom mångfaldsplanen har cheferna en mängd andra styrdokument att förhålla sig till. På grund av verksamhetens natur finns det en rad lagstadgade riktlinjer direkt kopplade till kärnverksamheten. På grund av tidsbrist och organisationens fokus gentemot brukare kan de få högre prioritet än mångfaldsplanen som mer riktar sig mot personalen. Enhetschefernas aktiva arbete för att nå nollvisionen på förvaltningen utgår ifrån *Handlingsplanen för kränkande särbehandling*. Det är idag det primära verktyg som används för att arbeta med mångfaldsfrågan. I handlingsplanen finns riktlinjer för att

arbete förebyggande mot kränkande särbehandling. Det blir något konkret för enhetschefen att jobba utifrån och en startpunkt men vi ser att vissa bitar faller bort, exempelvis ett aktivt arbete utifrån mångfaldsperspektivet och allas lika värde. Vidare upplyser enhetschefer att det är svårt att sätta frågan i ett sammanhang och därmed arbeta förebyggande. Vi tror att det måste riktas större fokus mot det förebyggande arbetet kring mångfald på förvaltningen. Arbetet på förvaltningen bedrivs i dagsläget målinriktat mot noll procent diskriminering vilket endast uppfyller ett minimikrav, vilket vill säga golvet, där man som arbetsgivare motverkar diskriminering och kränkande särbehandling. Ur ett rättviseperspektiv är det av stor vikt att organisationer tar dessa frågor på allvar för att ändra rådande strukturer vilket står i enlighet med föreskrifter från DO (2012). Samtidigt tror vi det är viktigt att jobba med mångfald för att skapa ett mervärde i. Utifrån ett nyttoperspektiv skapas ett värde för organisationer genom ett aktivt arbete med mångfald, där allas kunskap och kompetens blir till en tillgång. Ett mervärde kan skapa legitimitet i organisationen och därmed ge aktören ett incitament för att driva frågan. Mångfald, utan att ta tillvara på allas olikheter, genererar inte något värde i sig.

Vidare är stödet uppför en viktig förutsättning som efterfrågas av enhetscheferna. Det framkommer under intervjuerna att cheferna saknar ett sammanhang för att kunna driva ett aktivt mångfaldsarbete. En kontrollfunktion, likt det Franzén m.fl. (2007) talar om, skulle kunna underlätta arbetet med mångfaldsfrågan då det skapar ett incitament för aktören. Dock kan mångfaldsarbetet både vara svårt och oetiskt att bryta ner till något konkret och mätbart. Däremot kan stöd från ledningen bidra till att struktur skapas vilket hjälper den enskilda chefen att prioritera och arbeta med mångfald. På så sätt kan frågan få legitimitet och därmed hamna högre på agendan. Stödet kan bestå av att ledningen tillgodoser utrymme att arbeta med mångfald, underlätta samverkan och skapa forum för reflektion samt bidra med kunskap på området. Guldbrandsson (2007) bekräftar att en lyckad implementering kräver ett kvalitativt stöd i form av utbildning, support och praktisk träning men det kräver dock mycket från ledningen. Guldbrandsson (2007) pekar på att planeringsfasen kräver stora resurser i form av tid och pengar vilket kan innebära att det behövs tid för reflektion och kunskapsinhämtning för att veta hur ett aktivt och lyckat mångfaldsarbete ska gå tillväga. Ledningen bör lägga stor vikt på förarbetet då

kunskap behöver inhämtas och en plan för implementeringen behöver utarbetas. Därmed går en policy inte bara att lämna över likt en stafettpinne utan ledningen måste ansvara för att rätt förutsättningar finns för att policyn ska kunna spridas vidare nedåt i organisationen. Såväl på ledningsnivå som på lokal nivå.

När det kommer till organisationskulturen ser vi att det finns ett stödjande klimat på förvaltningen i och med riktningen mot social omsorg. Vi tror att det stödjande klimatet kan bidra till och underlätta arbetet med mångfald i organisationen. Vikten av att spegla samhället i den offentliga sektorn samt att förvaltningen arbetar med mjuka frågor kan vara en utgångspunkt som legitimerar mångfaldsfrågan. Förvaltningens värdegrund kan ses som ett gemensamt förhållningssätt som ligger till grund för hur medlemmarna bör handla vilket står i linje med litteraturen på området (Hofstede och Hofstede 2005; Hatch 2002; Christensen m.fl. 2005; Schein 2010). Däremot ser vi att förvaltningens värdegrund, som fokuserar på verksamhetens brukare och klienter, tar bort fokus från medarbetarna. Det kan utgöra ett hinder för personalarbetet och därmed kan mångfaldsfrågan, riktat mot medarbetarna, komma i skymundan. Regeringens strävan att kommuner ska ligga i framkant med mångfald och integrering av olika grupper (Widell och Mlekov 2013) borde bidra än mer till ett aktivt arbete med mångfald. Men risk finns att ambitionen med integrering enbart sker utifrån ett rättviseperspektiv. Vidare kan även avsaknaden av en personalpolitisk debatt i samhället påverka mångfaldsarbetet vilket Rönnqvist (2008) framhåller. Mångfald behöver därmed också sättas i relation till det värde som kan genereras i en personalstyrka.

5.2 Hur påverkas mångfaldsarbetet av chefens tolkning av mångfaldsbegreppet?

Mångfald upplevs ofta luddigt och diffust och en av anledningarna tycks vara begreppets komplexitet. Eftersom begreppet ska vara decentralistiskt till sin karaktär, för att kunna anpassas till rådande kontext (Rönnqvist 2008), finns det ingen generell definition av mångfald. DO (2012) understryker att arbetet med mångfald ska bedrivas utifrån förutsättningarna i den egna verksamheten då det råder olika förhållanden på

arbetsplatserna. Respondenterna i vår studie påvisar en variation i svaren på vad mångfald står för vilket kan bero på att det saknas en gemensam definition av begreppet i förvaltningen. Det kan i sin tur leda till att mångfaldsarbetet i praktiken skiljer sig åt inom en och samma organisation. En allmän definition på förvaltningen skulle således kunna underlätta arbetet för enhetscheferna då det får samma utgångsläge. En gemensam utgångspunkt och tolkning kan skapa goda förutsättningar för att bedriva ett lyckat mångfaldsarbete där alla individers lika rättigheter och möjligheter tillvaratas.

Ett problem med den fria tolkningen av begreppet mångfald är dess vidd som kan resultera i att vissa diskrimineringsgrunder utesluts. Flertalet av respondenterna associerar begreppet med etnicitet och kön vilket inte är så konstigt då jämställdhet funnits i samhällsdebatten under en längre tid samtidigt som Roth (2008) menar att mångfald kommit att indirekt översättas med etnicitet. Rönnqvist (2008) framhåller att mångfaldsbegreppet är ett så kallat plusord eftersom det är utsatt för en dragkamp mellan olika intressenters tolkningar vilket kan ligga till grund för en uppsjö av definitioner. Vi tror att det finns en risk att mångfaldsfrågan hamnat i skuggan för arbetet med jämställdhet eftersom genus varit på agendan under en längre tid. Debatten kring kön har varit i rampljuset under de senaste åren vilket kan ha bidragit till att organisationer känt sig manade att arbeta mer aktivt med jämställdhet. Kön är en variabel som går att mäta vilket gör att det är lätt att följa upp. Frågan blir hur man kan uppmuntra organisationer att arbeta än mer med mångfald när det saknas konkreta mål hur man kan mäta mångfald på arbetsplatserna.

Mångfaldsarbetet tycks ligga i tiden då aktörer på olika nivåer i samhället understryker vikten av att integrera grupper utifrån olika agendor. Samtliga respondenter uttrycker vikten av att förvaltningen ska spegla samhället. Chefer tycks således ha tagit till sig retoriken som finns kring mångfald utifrån ett rättviseperspektiv men hur mångfaldsarbetet praktiskt ska gå tillväga verkar vara något mer invecklat. Vi ser att det saknas en drivkraft att arbeta med mångfald på Sociala Omsorgsförvaltningen i Borås Stad då aktörerna inte har något konkret att förhålla sig. Det verkar till sist som om frågans prioritet är beroende av aktörens intresse och engagemang trots att det finns

planer att jobba med. Engagemang kan vara en viktig faktor för spridning och implementering av mångfaldsplanen vilket står i linje med Latour (1986) eftersom en idé måste få energi från aktören för att kunna leva vidare, om inte så avstannar den. Även Rönnqvist (2008) menar att spridningen av mångfald är beroende av att aktören uppfattar att det finns ett behov och ett intresse. När organisatoriska förutsättningar saknas blir mångfaldsfrågan beroende av eldsjälarna och de som är intresserade av att ta sig an frågan. Mot bakgrund av enhetschefernas överhängande krav och tidsbrist är det kanske inte konstigt att frågan prioriteras bort bland de som inte har ett genuint intresse.

6. Slutsats

Vårt syfte med studien var att undersöka vilka förutsättningar som finns för att implementera en mångfaldsplan på Sociala omsorgsförvaltningen i Borås Stad. Vi var intresserade av att ringa in faktorer som kan bidra till problem i processen där policys som faciliteras på central nivå ska implementeras på lokal nivå. Vidare ville vi undersöka hur organisatoriska faktorer kan påverka arbetet med mångfaldsfrågor. I studien fann vi att implementeringen är beroende av organisatoriska förutsättningar så som tid, resurser, utrymme och stöd uppifrån ledningen. En mångfaldsplan kan därmed inte överlämnas likt en stafettpinne utan att de organisatoriska aspekterna tillgodoses. Vi ser även att förvaltningens stödjande klimat kan gynna mångfaldsarbetet. Vidare fann vi att mångfaldsfrågans prioritet i hög grad är kopplad till den enskilde aktörens engagemang och olika förutsättningar. Således kan aktörens tolkning, bakgrund och förförståelse bidra till att mångfaldsarbetet skiljer sig åt i praktiken. Mångfaldsplanen som utarbetats på ledningsnivå i förvaltningen är i sin linda endast en skrivbordsprodukt och får ett värde först då den omsätts till praktik. Vår slutsats är därmed att när organisatoriska förutsättningar för implementering saknas är risken stor att planen inte får det värde som var tänkt från början.

Vi ser att dessa frågor är av värde för personalvetare och viktiga att belysa på grund av att det ofta faller på personalavdelningens bord att utforma och implementera en mångfaldsplan. Då personalavdelningens ambition är att policyn ska genomsyra hela verksamheten och bli var mans arbetsredskap är det av vikt att medvetandegöra processen och de hinder som kan uppstå.

Vår studie är en fallstudie och resultatet är därför inte generaliserbart. Vi har avgränsat oss genom att endast undersöka utgångsläget för mångfaldsarbete utifrån verksamhetens förutsättningar. Vi har även avgränsat oss genom att enbart studera aktörer med ledande befattning. Vi tror ändå att de faktorer vi kunnat ringa in kan indikera på problematiska aspekter som kan uppstå vid implementering av en mångfaldsplan. Det blir därmed vårt bidrag till forskningen. För vidare forskning hade det varit intressant att göra en studie kring mätbarhet på mångfaldsområdet då vi ser att det är svårt att bryta ner planen till

konkreta, mätbara mål. Vi ser även att litteraturen på området har en underton av att belysa etnicitet. Därmed hade det varit intressant att genomföra en litteraturstudie på den normativa mångfaldslitteraturen och undersöka hur mångfald lyfts fram.

7. Litteraturförteckning

Andersson, Ragnar (2011). *Mainstreaming av integration - om översättning av policy och nätverksstyrning med förhinder i den regionala utvecklingspolitiken, 1998-2007*. Diss., Linköping universitet.

Alvesson, Mats och Sveningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Författarna och Liber.

Arvidsson, Irene och Jämsvi, Susanne (2006). *Implementering av policy låter det sig göras? - en reflektion över två exempel vid Högskolan i Borås*. Rapport/Centrum för lärande och utveckling. Borås: Centrum för lärande och utveckling.

Borås Stad (2013). *Förutsättningar för ledarskap i Borås Stad*. [Elektronisk] Rapport. Borås Stads Revisionskontor. Tillgänglig: <http://borasstad.se/forvaltningar/revisionskontoret/revisionskontoret/revisionensrapporter/revisionsrapporter2013.4.642166511435ff21d0180003290.html> [2014-05-13].

Borås Stad (2014). *Borås Stad*. [Elektronisk] Hemsida. Tillgänglig: <http://borasstad.se/> [2014-05-13].

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul och Røvik, Kjell Arne (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.

Diskrimineringsombudsmannen, DO (2012). *Aktiva åtgärder i arbetslivet - handledning*. Taberg: Tabergs tryckeri.

Eriksson, Stefan och Lagerström, Jonas (2007). *Diskriminering i anställningsprocessen - resultat från en internetbaserad sökkanal*. Rapport/Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering. Uppsala: IFAU.

- Franzén, Christina, Sjölander, Sabina och Borgström, Jack (2007). *Jämställdhet - människovärde och mänskliga rättigheter*. Uppsala: Stiftelsen Näringslivets ledarskapsakademi.
- Fägerlind, Gabriella (2012). *Mångfald i praktiken - handbok för verksamhetsutveckling*. 2. uppl. Malmö: Liber.
- Guldbrandsson, Karin (2007). *Från nyhet till vardagsnytta - om implementeringens mödosamma konst - en forskningssammanställning*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.
- Hatch, Mary Jo (2002). *Organisationsteori - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hjerm, Mikael och Lindgren, Simon (2014). Metod och metod - jag vill ju förstå samhället?. I Hjerm, Mikael, Lindgren, Simon och Nilsson, Marcus *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2. uppl. Malmö: Gleerups.
- Hofstede, Geert och Hofstede, Gert Jan (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Latour, Bruno (1986). The powers of association. I Law, John. *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Lindgren, Simon (2014). Kvalitativ analys. I Hjerm, Mikael, Lindgren, Simon och Nilsson, Marcus *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2. uppl. Malmö: Gleerups.
- Nationalencyklopedin, NE (2014). Implementera. *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig: http://www.ne.se/sve/implementera?i_h_word=implementera [2014-04-24].
- Nationalencyklopedin, NE (2014). Policy. *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig: <http://www.ne.se/sok?q=policy> [2014-04-08].

Patel, Runa och Davidsson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rogers, Everett M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press of Glencoe, cop.

Roth, Ann-Katrine (2008). *Mångfaldsboken - från teori till praktik*. 2. uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

Rönnqvist, Sofia (2007). Mångfald, ledning och idéspredning i Malmö Stads organisation. *Current themes in IMER research*, number 7, pp. 68-103.

Rönnqvist, Sofia (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner? - om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad*. Diss., Lunds universitet.

Sannerstedt, Anders (2001). Implementering. I Rothstein, Bo (red.) *Politik som organisation - förvaltningspolitikens grundproblem*. 3. uppl. Stockholm: Författarna och SNS förlag.

Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4. uppl. San Francisco: Jossey-Bass, cop.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk - samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk] Rapport. Vetenskapsrådet. Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2014-03-28].

Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M., och Obstfeld, David (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol 16:4, pp. 409-421.

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

8. Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide - Enhetschefer

Vi har tagit del av följande dokument från Sociala Omsorgsförvaltningen i Borås Stad

- Plan för lika rättigheter och möjligheter 2014-2016 (underlag till förvaltningsspecifik plan)
- Förvaltningsspecifik plan för lika rättigheter och möjligheter 2014-2016
- Handlingsplan Kränkande Särbehandling Sociala Omsorgsförvaltningen

Ni har ett målvärde på 0 % diskriminering och kränkande särbehandling i er förvaltningsspecifika plan 2014-2016. Vad betyder 0 % diskriminering och kränkande särbehandling för dig?

Hur kommer din handlingsplan/strategi se ut för att uppnå det målvärdet?

I vilken mån upplever du att målvärdet är realistiskt att uppnå?

Vad betyder mångfald för dig?

I vilken mån anser du att du har kunskap och rätta verktyg för att kunna arbeta med mångfaldsfrågor?

Hur ser samverkan med andra personer i organisationen ut kring frågor rörande mångfald?

Vilka samverkar du med i ditt arbete med mångfald (om någon)?

Varje enhet har en lokal handlingsplan kring kränkande särbehandling och som ska vara känd av alla på arbetsplatsen. Vad konkret informeras i den på din enhet?

Har er handlingsplan använts i skarpt läge, vid ett fall av diskriminering eller kränkande särbehandling?

Hur jobbar ni med mångfaldsfrågan i exempelvis ett rekryteringsförfarande?

I den förvaltningsspecifika planen för lika rättigheter och möjligheter ställs frågan "Vilka normer och värderingar råder hos oss?". Vilka normer och värderingar råder på din enhet?

Hur önskar du att verksamheten ska hjälpa er att underlätta implementeringen av mångfaldsplanen?

Bilaga 2

Intervjuguide – Personalavdelningen

Vi har tagit del av följande dokument från Sociala Omsorgsförvaltningen i Borås Stad

- Plan för lika rättigheter och möjligheter 2014-2016 (underlag till förvaltningsspecifik plan)
- Förvaltningsspecifik plan för lika rättigheter och möjligheter 2014-2016
- Handlingsplan Kränkande Särbehandling Sociala Omsorgsförvaltningen

Ni har satt ett målvärde på 0 % diskriminering och kränkande särbehandling i er förvaltningsspecifika plan 2014-2016. Vad betyder 0 % diskriminering och kränkande särbehandling för dig?

Hur ser en handlingsplan/strategi ut för att uppnå det målvärdet sett ur ett ledningsperspektiv?

I vilken mån upplever du att målvärdet är realistiskt att uppnå?

Vad betyder mångfald för dig?

I vilken mån anser du att du har kunskap och rätta verktyg för att kunna arbeta med mångfaldsfrågor?

Hur ser samverkan med andra personer i organisationen ut kring frågor rörande mångfald?

Varje enhet har en lokal handlingsplan kring kränkande särbehandling och som ska vara känd av alla på arbetsplatsen. I vilken utsträckning upplever du att handlingsplanen når ut till alla medarbetares kännedom?

I den förvaltningsspecifika planen för lika rättigheter och möjligheter ställs frågan "Vilka normer och värderingar råder hos oss?". Vilka normer och värderingar råder i förvaltningen generellt?

På vilket sätt kan ni underlätta implementeringen av mångfaldsplanen?

Hur upplever du att utrymmet för den här typen av frågor finns i förvaltningen?