

MEDVERKAN

Fungerande förändringsarbete för lika rättigheter och möjligheter



itema

LIKABEHANDLING
THEMATIC GROUP ON EQUALITY



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Denna bok tar vi på beställning fram i tillgängligt format

MedVerkan

Fungerande förändringsarbete för lika rättigheter och möjligheter
Första upplagan 2011

ISBN 978-91-87051-01-2

Projektledare: Anette Sjödin
Text: Jenny Rönngren
Grafisk form: Emily Ingvansson
Illustrationer: Mattias Käll

Tryck: Normalmstryckeriet

© 2011 Arbetsmiljöforum i Sverige AB / Tema Likabehandling

Distribution: www.temalikabehandling.se

MEDVERKAN

Fungerande förändringsarbete
för lika rättigheter och möjligheter

FÖRORD

Ett mål för Tema Likabehandling är att fler ska arbeta aktivt för ett arbetsliv där alla har lika rättigheter och möjligheter. Den här boken är ett led i det arbetet.

Boken tar sin utgångspunkt i ett normkritiskt perspektiv och i insikten att normer samverkar i ett komplext system. Den vill vara ett stöd i arbete för dig som i din yrkesroll har ett ansvar att arbeta med likabehandlingsfrågor, oberoende av diskrimineringsgrund.

Många har delat med sig av erfarenheter och kunskaper, med praktiska exempel och teori. Ett stort tack till er alla för värdefulla bidrag i arbetet som lett fram till den här boken.

Boken hade inte blivit till utan den engagerade och initierade arbetsgrupp som tillsammans med författaren utvecklat innehåll och texter. Gruppen har bestått av Arja Lehto och Peter Tai Christensen, båda utredare på DO, Klara Nygren, utbildare på RFSL och Tema Likabehandlings projektledare Anette Sjödin, som också samordnat arbetet. Stort tack för ert engagemang!

Tack inte minst till Jenny Rönngren, som med stort tålamod lyssnat till gruppens kunskap, erfarenheter, infall och idéer – och omsatt idéerna i en bok som vi hoppas ska bidra både med inspiration och med praktiska verktyg i arbetet för lika rättigheter i arbetslivet!

Stockholm i december 2011

Marcela Mella-Rinderud
Koordinator Tema Likabehandling



INNEHÅLL

Förord	5
1.0 INLEDNING.....	8
1.1 BEGREPP OCH UTGÅNGSPUNKTER.....	11
Gruppövning: Vem är du i mötet med andra?.....	18
Gruppövning: Vad innebär likabehandling?.....	20
Gruppövning: Jag tolererar dig!.....	22
2.0 HÅLLBAR FÖRÄNDRING.....	25
Att tänka på: Förutsättningar för framgångsrikt förändringsarbete.....	34
Reflektera: Kvalitetssäkring och ansvarsfördelning.....	35
Gruppövning: Hur kan vi arbeta för att främja likabehandling.....	36
3.0 ARBETSPLATSEN.....	39
Gruppövning: Kartläggning av nuläget - Växthuset.....	41
Gruppövning: Ett steg fram.....	42
3.1 ARBETSFÖRHÅLLANDEN.....	44
Reflektera: Hur ser vår fysiska arbetsmiljö ut?.....	48
Reflektera: Vilka normer finns på vår arbetsplats?.....	49
Gruppövning: Fyra hörn om värderingar och attityder.....	50

3.2 REGLER OCH RUTINER.....	53
Reflektera: Hur organiserar vi arbetet på vår arbetsplats i dag?.....	56
Åtgärda: Förbättra och utveckla organiseringen av arbete.....	57
Gruppövning: Statistisk diskriminering.....	58
3.3 LÖNER.....	60
3.4 REKRYTERING OCH KOMPETENSFÖRSÖRJNING.....	63
Gruppövning: Vem är jobbet?.....	67
4.0 VERKSAMHETSUTVECKLING.....	69
4.1 BEMÖTANDE OCH MAKT.....	71
Reflektera: Bemöts våra kunder på likvärdiga villkor?.....	74
Gruppövning: Vad gör vi om detta händer?.....	75
Gruppövning: Härskartekniker, motstrategier och bekräftartekniker.....	76
5.0 ETT ARBETSLIV FÖR ALLA.....	79
6.0 SÄTT IGÅNG!.....	83
Referenser.....	84

1.0 INLEDNING

Den här boken vänder sig till dig som vill arbeta för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet med ett normkritiskt perspektiv. Att reflektera kring betydelsen av normer och värderingar är en bra start.

Ett aktivt arbete för att människor ska behandlas rättvist i arbetslivet kan bedrivas av många skäl, men i grund och botten handlar det om mänskliga rättigheter. Arbetslivet ska vara tillgängligt för alla på lika villkor. Samtidigt är det ett prioriterat mål inom EU och i Sverige för att människors kapacitet ska tas tillvara på bästa sätt.

Enskilda arbetsplatser behöver kunna rekrytera utan att kvalificerade kandidater sorteras bort av irrelevanta skäl. Att ta vara på kompetens och se potentialen hos redan anställda skapar en arbetsplats där anställda trivs och kommer till sin rätt. Möjligheterna att ge en god och likvärdig service till kunder och medborgare ökar.

En arbetsmarknad som är tillgänglig för alla på lika villkor kräver ett ständigt pågående samtal där alla i samhället medverkar. Den här boken vänder sig till dig som vill ha stöd i det arbetet. Du kan vara arbetsledare eller chef, skyddsombud, personalansvarig, facklig företrädare, jämställdhetsansvarig eller arbeta

med mångfaldsfrågor. Du har intresse, drivkraft och mandat att förändra och är verksam i näringslivet, inom offentlig förvaltning eller i en ideell organisation.

Ambitionen är att boken ska vara lättillgänglig och konkret. Vi tittar både på personalfrågor och på förändringar som ökar kvaliteten i den externa verksamheten. Här samlar och vidareutvecklar vi erfarenheter, framförallt från projekt inom Europeiska socialfonden, ESF. Att något får verkan är en förutsättning för förändring. Därför ger vi konkreta exempel på reflektionsfrågor och övningar som kan användas för att komma igång med förändringsarbetet.

Våra utgångspunkter, och hur de kan vara till hjälp i det praktiska arbetet, beskrivs utförligt i detta första kapitel.

Längst bak i boken finns referenser och hänvisningar till projekt och material som beskrivs i texten.

“Alla människor är födda fria och lika i värde och rättigheter”

ur FN:s deklaration om mänskliga rättigheter

“Without deviation from the norm, progress is not possible”

Frank Zappa

1.1 BEGREPP OCH UTGÅNGSPUNKTER

Jämställdhet, jämlikhet, mångfald, likabehandling och diskriminering – de flesta begreppen är bekanta och kan kännas självklara. Ändå fylls de med olika innehåll och kan tolkas på olika sätt. Att reflektera kring begrepp, olika tolkningar av dem och en gemensam definition blir en bra grund att stå på i förändringsarbetet. Därför handlar detta inledande kapitel om grundläggande begrepp och utgångspunkter för den här boken.

Vad är "normalt"?

Människors agerande och förhållande till varandra styrs av normer. Normer är informella regler som finns överallt, i skolan, arbetslivet och samhället i stort. De förändras över tid, även om vissa normer är mycket seglivade. De varierar mellan samhällen och sammanhang, och påverkar vad som i en given situation uppfattas som "normalt". En förståelse för det, och för hur olika normer samverkar, behövs om det ska bli möjligt att skapa lika villkor för alla i arbetslivet. Därför finns normkritik med som ett grundläggande perspektiv i de exempel och övningar som lyfts fram i den här boken.

I Tema Likabehandlings rapport "Att lära för lika rättigheter och möjligheter – En rapport om kompetenshöjande insatser i arbetslivet" är den viktigaste slutsatsen att ett normkritiskt perspektiv behövs i förändringsarbetet. Ett

normkritiskt perspektiv bidrar till att gå ifrån toleransperspektiv, där människor som är del av normen ges valet att tolerera eller säga nej till människor utanför normen. Det normkritiska perspektivet gör lika rättigheter och möjligheter till en större samhällsfråga.

Det hjälper alla att ha fokus på hur personer med mer besluts- och påverkansmakt skapar normer och arbetssätt i organisationer och arbetsliv, och att normerna ger fördelar till vissa, medan de hindrar andra. Fokus behöver därför ligga på att förändra normer, arbetssätt och organiseringen av arbetslivet snarare än att sträva efter mer tolerans, och söka förändring hos utsatta grupper.

Att tolerera grupper eller kräva anpassning till rådande normer bidrar inte till ett arbetsliv med lika rättigheter och möjligheter för alla, utan är ett sätt att fortsätta utöva makt på ett sätt som begränsar. Rapporten visar tendensen att projekt som arbetar uttalat med att förändra maktdimensioner har ett mer systematiskt angreppssätt.

Normer är ofta så självklara att vi inte ens tänker på att de finns. De gör att vissa saker tas för givna, men tankar och idéer om vad som är "normalt" är varken neutrala eller harmlösa. De påverkar hur kompetent en person anses vara

och hur värdefull den kompetensen är för andra. Ju närmare normen en person befinner sig, desto mer allmängiltig anses hens*, hans eller hennes kompetens vara. Normerna påverkar också människors beteende. Konsekvensen kan bli att människor utestängs, osynliggörs eller förbigås. Som när platsannonserna välkomnar kvinnor och män som sökande. En sådan formulering förutsätter att människor som definierar sig som varken eller inte existerar.



* *Hen är ett könsneutralt personligt pronomen som används istället för hon eller han. Det böjs ofta enligt principen hen, henom, hens. Jämför med hon, henne, hennes och han, honom, hans.*

Ord befäster normer och kan signalera möjligheter eller problem, antingen i sig själva eller genom den betydelse orden laddas med. Fundera till exempel över skillnaden i värde mellan rullstolsbunden och rullstolsburen, avvikande sexuell läggning och homo- och bisexualitet, onormal och ovanlig, handikappanpassad och tillgänglig.

I arbetslivet återskapas normerna i regelverk och styrsystem, men också i direkta möten mellan människor: i styrelserum, fikarum och vid rekryteringsintervjuer. Den som befinner sig inom normen har traditionellt sett haft makt och tolkningsföreträde att avgöra vem som är "normal" och vem som är "avvikare".

Normer och makt

Makt ses ofta som något negativt, då kopplat till begränsande sätt att använda makt. Men makt handlar om att kunna åstadkomma förändring, vilket är centralt för alla människor. Makt blir negativt när den används systematiskt för att ge vissa fördelar, medan andra får jobba hårt i motvind.

I förändringsarbetet är det viktigt att tala om och synliggöra hur makt kan användas begränsande men också möjliggörande – det är en nyckel till att skapa begränsande eller möjliggörande organisationer.

Det finns en koppling mellan normer och makt där den som befinner sig inom normen – på sin arbetsplats eller i privatlivet – har mer makt och

handlingsutrymme än den som står utanför. Beroende på sammanhang kan makt finnas – eller saknas – hos de flesta, och den kan uttryckas på olika sätt.

I relation till arbetslivet finns maktstrukturer som det är viktigt att förhålla sig till i förändringsarbetet. Det finns en hierarkisk ordning på varje arbetsplats, där högsta ledningen alltid har övergripande ansvar för att förändra normer, kulturer, strukturer och kvalitetssystem. Utan ledningens stöd, i form av mandat och resurser, kan ingen bestående förändring ske, oavsett hur engagerade medarbetare på lägre nivåer i organisationen är. Att sätta upp mål för förändringsarbetet och förankra dessa i högsta ledningen, är därför nödvändigt för att arbetet ska bli bestående.

Mångfald eller likabehandling

Mångfald är ett ord som tolkas olika och har många dimensioner. Ofta handlar mångfald om ett tillstånd som en organisation vill vara i, där människor och grupper inkluderas och olikheter inte innebär något hinder för anställning, utveckling och befordran.

Det är också vanligt att mångfald förknippas med etnisk tillhörighet. Andra kopplar ihop mångfald med de diskrimineringsgrunder som lagen anger. En del definitioner av mångfald innehåller ännu fler dimensioner, exempelvis uppväxtort, livsstil, socioekonomisk klass, utseende och värderingar.

Andra garderar helt enkelt för faktorer som ligger både i och utanför lagen. En sådan definition har antagits av fullmäktige i Sollefteå kommun:

”Mångfald innebär att uppmuntra och tillvarata den blandning av inre egenskaper, kompetenser och erfarenheter som varje människa har. Varje människa ges möjlighet att utveckla och nyttja sina kompetenser och ses som en resurs i kommunen. Mångfald innebär också att människors olikheter aldrig utgör ett hinder för den enskilda individen. För Sollefteå kommun betyder detta att en människa aldrig blir diskriminerad eller bedömd utifrån diskrimineringsgrunderna eller yttre olikheter som inte är skyddade av lagen.”

Lars-Olov Wengelin, förhandlingssekreterare i kommunen, berättar att definitionen var nödvändig för att komma vidare med det ESF-stödda projektet Mera mångfald – jämställt jämt. Inom ramen för projektet har alla politiker, chefer och medarbetare utbildats i mångfald och jämställdhetsintegrering. Från början fanns många olika uppfattningar om vad begreppet mångfald står för, vilket bidrog till motstånd i processen. Därför avsattes tid inom projektet för att gemensamt ta fram en definition som alla kunde utgå ifrån.

– Vet man inte åt vilket håll man vill och vad man håller på med är det svårt att motivera folk att jobba, säger Lars-Olov Wengelin.

Beroende på hur begreppet mångfald används kan det också befästa stereotyper och riskera att fokus fortsätter att ligga på människors olikheter och på så sätt bidra till fördomar. Enstaka representanter för en viss grupp förväntas ibland automatiskt bidra till mångfald just genom sin grupptillhörighet. Det kan leda till förväntningar på olikhet där ingen olikhet finns. Normer och strukturer förändras inte automatiskt av att rekryteringen breddas.

Eftersom mångfald kan betyda så många olika saker väljer vi i den här boken istället att prata om likabehandling för att beskriva avsikten med ett normkritiskt förändringsarbete.

Likabehandling är ett etablerat begrepp som syftar på att alla människor ska ha lika rättigheter och möjligheter. Det betyder inte att alla ska behandlas "lika", alltså på samma sätt. I övningen "Vad innebär likabehandling?" längre fram i boken utvecklas resonemanget.

Allas ansvar

Den formella makten på en arbetsplats ligger hos ledningen. Utan ledningens engagemang och stöd är det svårt att skapa hållbarhet och kvalitet i förändringsarbetet.

I det konkreta genomförandet delar alla ansvaret för att arbeta normkritiskt, oavsett om det handlar om arbetsplatsen, externa kontakter eller att öppna arbetslivet för grupper som i dag står långt ifrån.

Ingen ska ges mer utrymme än någon annan att

definiera personer som bryter mot normen i ett normkritiskt förändringsarbete. Några måste dela med sig av den makt och de fördelar det ger att tillhöra normen. Angreppssättet innebär också ett delat ansvar. Alla är bärare av normer och har ett solidariskt ansvar att, i stort och smått, ifrågasätta och förändra dem. Jämställdhet är enligt detta synsätt inte en så kallad kvinnofråga. Alla människor berörs av könsnormer och måste bidra om utvecklingen ska gå framåt. Ett arbetsliv utan etnisk diskriminering kräver insatser både från vita, så kallat etniskt svenska, och de som missgynnas av föreställningar om människors etniska tillhörighet. På samma sätt måste såväl heterosexuella som hbtq-personer synliggöra och ifrågasätta heteronormen för att förändra den och det är inte bara personer med funktionsnedsättning som ska se till att arbetsplatser blir tillgängliga för alla.

Utän samarbete riskerar ansvarsfördelningen i förändringsarbetet att hamna i obalans. Under vissa förhållanden ställs den grupp som missgynnas av normen helt utanför, utan möjlighet att påverka. I andra fall läggs hela förändringsansvaret på just denna grupp. För att nå framsteg måste ansvaret delas och arbetet ske i samarbete, på lika villkor och med ömsesidig respekt.

Delaktighet och empowerment

Om förändringsarbete handlar om att förbättra tillgången till arbete för en viss grupp är det mycket viktigt att se det delade ansvaret

för resultatet. Misslyckade integrationsförsök har ofta gjorts utan att de som projektet riktat sig till funnits på centrala positioner med makt. Heidi Pikkarainen på DO har sett många misslyckanden av den typen när det gäller projekt som har riktat sig till personer med romsk tillhörighet. FN har kritiserat Sveriges brist på handlingskraft när det gäller den utbredda diskrimineringen av romer.

– Allvarliga kränkningar kräver allvarligt engagemang och manar till handling. Strukturerna som marginaliserar romer är en stor uppgift att ta sig an. Frågorna måste in i ordinarie verksamheter på alla nivåer i en kommun eller organisation. Vill man åstadkomma förändringar måste man ha en mobiliseringsfas där de som berörs av åtgärderna är med och skapar dem på egen hand, säger Heidi Pikkarainen.

Begreppet ”empowerment”, som ibland översätts till ”egenmakt”, används för att beskriva ett förhållningssätt där individer och grupper stärks i att få makt och handlingsutrymme att göra egna val och påverka sin egen situation.

Intersektionalitet – normsamverkan

Människor är komplexa och placeras i olika positioner beroende på när och var i världen de befinner sig och vilka de möter. Den som verkligen vill förstå människors villkor kan inte fokusera isolerat på könsidentitet eller könsuttryck, sexuell läggning, funktionsförmåga, etnisk tillhörighet, religion, ålder eller någon

annan enskild faktor. För att åstadkomma lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet måste man vara medveten om hur flera olika maktdimensioner samverkar och påverkar individens handlingsutrymme i ett visst sammanhang.

Begreppet intersektionalitet, eller normsamverkan, öppnar ögonen för att olika maktdimensioner inte går att särskilja från varandra. Genom att undersöka hur olika normer samverkar blir det lättare att se hur kategorier konstrueras och utgör ett hinder för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet.

Kvinnor kan dela erfarenheter av begränsande könsnormer, även om normen om svenskhet kan leda till att kvinnor som har olika etnisk tillhörighet kan uppleva diskriminering på olika sätt. Samtidigt kan en man med svensk etnisk tillhörighet i vissa situationer ha en lägre maktposition än en högutbildad kvinna med utomeuropeisk bakgrund. I förändringsarbetet är det viktigt att vara medveten om sammanhangets betydelse, så att en utestängande norm inte ersätts av en annan. Med en intersektionell förståelse blir det tydligt att normerna verkar på både individuell och strukturell nivå. Förändringsarbete som syftar till att förhindra att maktordningar reproduceras och befästs måste därför omfatta alla nivåer.

Heteronorm och tvåkönsnorm

Heteronormen och tvåkönsnormen är maktsystem där alla antas vara heterosexuella, där det finns två kön som står i motsats till varandra och där det som uppfattas som "manligt" och "kvinnt" hålls isär. Barn styrs in i flick- och pojkroller genom stereotypa leksaker, aktiviteter, fritidsintressen, kläder och tilltal.

På individnivå finns variationer för hur kön och sexualitet uttrycks, men på strukturell nivå blir normen tydlig. Normerna påverkar hur människor förväntas förhålla sig till varandra.

Heterosexualitet uppfattas som det naturliga och normen gör homo- och bisexualitet till något "avvikande". Normen begränsar också utrymmet för människor att uttrycka sin könsidentitet.

Könsmaktsordning

En teori som förklarar ojämlikheten mellan kvinnor och män och mäns generella överordning på strukturell nivå. Den könssegregerade arbetsmarknaden är ett exempel på isärhållandet av "manligt" och "kvinnt".

Att män tjänar mer, äger mer och har mer makt är ett uttryck för att mannen är norm, medan kvinnan ses som ett undantag eller komplement till mannen.

Norm om etnisk tillhörighet

Enligt denna är svenskhet norm. Att ha en annan etnisk tillhörighet innebär ofta att ens handlingar betraktas som mer påverkade av kulturella faktorer. Om en svensk man pratar aggressivt i en diskussion på ett arbetsmöte tolkas det som att han är arg eller upprörd.

Agerar en sydländsk man på samma sätt är risken stor att beteendet förklaras med ett "sydländskt temperament". Svenskhet förknippas ofta med samhällsideal som demokrati och jämställdhet oavsett om idealen efterlevs eller inte.

Åldersnorm

Talar om hur man ska se ut, bete sig och vilka egenskaper man förväntas ha i en viss ålder, till exempel att en yngre person är mer nytänkande eller att en äldre person är mer ansvarstagande. I ett samhälle där produktivitet skattas högt uppvärderas människor i produktiv ålder.

Yngre får ofta förtjäna sina rättigheter med tiden. För kvinnor tar det särskilt lång tid att få sin expertis och professionalitet erkänd. Äldre förväntas i stället avsäga sig rättigheter och kvinnors kompetens bedöms ofta som föråldrad, medan "lång och trogen" tjänst vanligen lönar sig för män.

Norm om funktionsförmåga

Av den arbetsföra befolkningen i Sverige har åtta procent en funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan. Ändå är normen på arbetsmarknaden att alla har hundra-procentig arbetsförmåga.

Norm om religiositet

Religionsfrihet infördes i Sverige 1952. Det finns en sekulär norm enligt vilken religion eller annan trosuppfattning är en privatsak och utövas utanför arbetslivet.

Ändå präglas fortfarande både samhället och lagstiftningen av en sekulariserad kristendom som gör att en muslim i större utsträckning anses bryta mot den sekulära normen än en person som bär kors eller är kristen.

Jämlikhet och jämställdhet

Begreppen jämlikhet och jämställdhet förväxlas ofta, men betyder olika saker och är därför viktiga att hålla isär. Jämlikhet handlar om att alla människor ska ha samma rättigheter och möjligheter. Jämställdhet handlar om att skapa jämlikhet utifrån kön.

Diskrimineringslagen

I diskrimineringslagen från 2009 finns sju skyddade grunder för diskriminering:

- Etnisk tillhörighet
- Funktionsnedsättning
- Kön
- Könsidentitet och könsuttryck
- Religion eller annan trosuppfattning
- Sexuell läggning
- Ålder

Lagen skiljer på:

- Direkt diskriminering – när någon blir sämre behandlad än en annan person i jämförbar situation och det finns ett samband med en eller flera av diskrimineringsgrunderna
- Indirekt diskriminering – att ett visst krav eller villkor som tillämpas lika för alla slår särskilt hårt mot en viss grupp och det finns ett samband med en eller flera av diskrimineringsgrunderna
- Trakasserier – ett beteende som kränker någons värdighet och som har samband med en eller flera av diskrimineringsgrunderna eller är av sexuell natur

Läs mer om lagen på:

<http://do.se/sv/Diskriminerad>

Ta avstamp i andras erfarenheter – och tänk på normsamverkan

Många av de praktiska exempel som ges i den här boken handlar om arbete med endast en diskrimineringsgrund i taget, ofta jämställdhet. Exempelen är valda utifrån att de är intressanta, lärande exempel och urvalet gör inte anspråk på att vara heltäckande avseende representation av diskrimineringsgrunder eller att i alla delar spegla ett intersektionellt perspektiv.

Låt dig inspireras av exemplen och anta utmaningen att tänka intersektionellt!



Insikten att flera normer samverkar är ett viktigt steg i förståelsen av hur mönster av över- och underordning skapas och återskapas i samhälle och arbetsliv.

Vem är du i mötet med andra?

Öka förståelsen för vad normer är och hur de samverkar, genom att titta närmare på din egen relation till normen! I den här övningen ser vi på normer dels ur ett samhällsperspektiv och dels utifrån den egna arbetsplatsen.

1) Titta tillsammans på matrisen, som omfattar de sju diskrimineringsgrunderna. Matrisen visar en standardbild av övergripande normer i samhället och det är inte säkert att den stämmer i alla sammanhang. Diskutera tillsammans uppdelningen i vem som tillhör respektive inte tillhör normen – utifrån ett samhällsperspektiv. Gör justeringar om gruppen vill det.

2) Låt alla ringa in normpositionen för kategorierna de tillhör (utifrån ett samhällsperspektiv), utan att dela med sig av resultatet. Be alla att fundera tyst en stund över sin egen relation till normen och reflektera över situationer där normen ger fördelar.

3) Diskutera normernas betydelse gemensamt. Gör en runda där var och en får säga någonting om vad det innebär att tillhöra normen, vilka fördelar det ger och vilka följder det kan få att bryta mot normen. Fundera över normer som har förändrats med tiden.

4) Testa att byta ut kategorier och normpositioner så att de stämmer med normerna på den egna arbetsplatsen, avdelningen eller gruppen. Eller lägg till positioner som saknas och diskutera hur dessa förhåller sig till normen. Koppla diskussionen till arbetsplatsen. Vad ger status i fikarumsdiskussionen? Vilka normer styr lönesättningen? Hur förväntar vi oss att en chef ser ut här?

Utifrån ett samhällsperspektiv:

	Tillhörande normen/ överordnad position	Tillhör inte normen/ underordnad position
Etnisk tillhörighet	Svensk	Icke-svensk
Sexuell läggning	Heterosexuell	Homosexuell/bisexuell
Kön (juridiskt)	Man	Kvinna
Könsidentitet och könsuttryck	Cis-person*	Transperson**
Religion eller annan trosuppfattning	Sekulär	Troende
Funktionsförmåga	Full funktionsförmåga	Nedsatt funktions- förmåga
Ålder	18-67 år	Barn/pensionär

Matrisen utgår ifrån de sju diskrimineringsgrunder som omfattas av svensk lagstiftning. I praktiken är det inte bara dessa normsystem som påverkar oss. Det finns många andra sätt att bryta mot normer, vilket kan påverka individens handlingsutrymme avsevärt.

*) Cis-person: Person vars kön, könsidentitet och könsuttryck genom livet varit och är i överensstämmelse med tvåkönsnormen.

***) Transperson: Person som genom könsuttryck eller könsidentitet bryter mot könsnormen.

Vad innebär likabehandling?

Hitta en gemensam definition av begreppet likabehandling och reflektera över vad det innebär på arbetsplatsen!

1) Vad innebär likabehandling för oss?

Bikupediskussion (små grupper) cirka två minuter. Sedan storgruppsdiskussion. Skriv upp nyckelord på en tavla.

2) Varför är likabehandling viktigt på en arbetsplats?

Storgruppsdiskussion.

3) Hur kan man främja likabehandling på en arbetsplats?

Bikupediskussion cirka fem minuter. Sedan storgruppsdiskussion. Skriv upp förslagen på tavlan.

Se till att någon för anteckningar. Sammanfatta vad ni kommit fram till.



Några råd till dig som leder övningen

1) Vad innebär likabehandling?

Genom att diskutera "likabehandling" synliggörs olika aspekter av begreppet. Slutsatsen brukar vara att det inte räcker med att behandla alla lika utan att ambitionen istället måste vara att behandla alla likvärdigt- eller utifrån vars och ens förutsättningar. Om alla behandlas på exakt samma sätt skulle det i praktiken innebära ett osynliggörande och exkluderande av alla som inte följer normen. För att alla ska uppleva att de välkomna, sedda och bekräftade, på lika villkor, krävs ett mer aktivt agerande än att bara behandla alla likadant. Medvetenheten om människors olikheter blir på så vis en förutsättning för att vi ska kunna bemöta kollegor och kunder, medborgare och leverantörer på ett respektfullt och korrekt sätt.

2) Varför är likabehandling viktigt på en arbetsplats?

I den här diskussionen lyfts argument för varför detta är viktiga perspektiv i det interna arbetsmiljöarbetet men också för utvecklingen av verksamheten och bemötandet av tredje part. Grunden för likabehandlingsarbetet ligger, många gånger, i att starta med den egna arbetsplatsen och granska de normer som verkar där.

Det kan finnas olika argument för varför likabehandling eller likvärdig behandling är viktigt. En grundläggande utgångspunkt är allas lika värde och rättigheter. En del anser även att det innebär en affärsmässig nytta och verkar varumärkestärkande – företaget får nöjda kunder som återvänder. Dessa utgångspunkter samverkar ofta och målet med att skapa en god arbetsmiljö kan dels främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet men i förlängningen även innebära konkurrensfördelar för arbetsgivaren/organisationen som tydligt visar att detta är viktiga frågor.

3) Hur kan man främja likabehandling på en arbetsplats?

Här är det viktigt att deltagarna fokuserar på hur vi praktiskt kan arbeta vidare. Det kan vara mer övergripande, som att ett synsätt på arbetet med likabehandling som en långsiktig process, ger förutsättningar för varaktig förändring. Eller mer direkt som att det finns behov av kompetensutveckling, att befintliga styrdokument måste arbetas om eller att det bör finnas fler forum för arbetslaget/personalgruppen att diskutera och utvärdera sitt sätt att arbeta och bemöta människor på.

Jag tolererar dig!

Granska toleransperspektivet och undersök hur den som lever enligt normen kan välja att tolerera – eller att inte tolerera – någon annan!

Många gånger uppfattas tolerans som något eftersträvansvärt och positivt som visar på god politisk och intellektuell utveckling: en strävan att skapa tolerans och acceptans för dem som uppfattas som annorlunda eller avvikande. Men vad innebär egentligen tolerans, vem bestämmer vad som är annorlunda och vad som ska tolereras?

1) Bjud in en medhjälpare

Fråga om det är någon av deltagarna som kan tänka sig att delta ett kort rollspel. Förklara för medhjälparen att den har ett väldigt begränsat handlingsutrymme och bara får svara "tack" eller liknande uttryck efter varje kommentar. Kommentera sedan sådant som vanligtvis faller inom normen och inte brukar behöva tolereras.

2) Kommentera/tolerera

- För mig är det helt okej att du har på dig bruna skor i dag.
- Jag har inga problem om du väljer att spela ishockey på din fritid.
- Jag har inga som helst problem med dig även om du skulle vara heterosexuell eller vad ni kallar det.
- Jag accepterar att du har ett jobb, jag menar verkligen det. Jag känner flera som arbetar, så för mig är det inte så konstigt alls.
- Jag tolererar att du inte är vegetarian. Det gör ingenting för min del.

3) Tacka medhjälparen och fråga hur det kändes.

Använd rollspelet som en utgångspunkt för ett samtal om tolerans och makt, och för att visa hur absurt det blir när vi vänder på maktordningarna. Det blir då synligt att bara vissa har makten att tolerera andra.

Normkritik är ett sätt att granska dessa maktordningar, att sluta ifrågasätta dem som redan blir ifrågasatta och istället rikta in sig på normerna och strukturerna i samhället som gör att vissa tolererar och vissa positioner blir tolererade.

→ Läs mer om toleransperspektivet i BRYT!-materialet, som kan hämtas här:
www.rfslungdom.se/bryt

“Nyckeln ligger i att integrera processen
i ordinarie verksamhet.”

Karin Sellin, Sundbybergs kommun

2.0 HÅLLBAR FÖRÄNDRING

Insatser för likabehandling ska ses som en investering och en kontinuerlig del av arbetsprocessen på alla nivåer i en verksamhet. När arbetet integreras i ordinarie verksamhet blir effekten bestående.

Förändringsprocesser startar inte av sig själva. Det brukar finnas en utlösande faktor – kanske ett erbjudande om samarbete eller finansiering, en eldsjälens engagemang eller ett misstag som man vill undvika att upprepa. För att processen ska komma i gång behövs kunskap och verktyg, både för förändringar som riktar sig utåt och de som främst berör arbetsplatsen. Men hur ser vi till att likabehandlingsarbetet blir bestående? Det gäller att redan från början utveckla det systematiska arbetet för att möjliggöra, understödja och upprätthålla förändringar. Då finns förutsättningar att bedriva arbetet långsiktigt och strategiskt, det vill säga på ett hållbart sätt.

Karin Sellin, chef för enheten för försörjning och arbete i Sundbybergs kommun, har inom ESF-projektet Knut samarbetat med tre andra kommuner för att med ett jämställdhetsperspektiv utveckla arbetet i enheterna för försörjningsstöd och arbetsmarknad. Syftet är att bidra till jämställd medborgarservice och att flera ska bli självförsörjande genom ökad kvalitet

i insatserna. Enligt Karin Sellins erfarenhet är det oerhört viktigt att arbeta med alla nivåer samtidigt, både strategiskt och operativt. Styrdokument och ledningsbeslut lägger grunden för en förändringsprocess där utbildningsinsatser för alla pågår parallellt med verksamhetsutveckling. Det är handläggarna ute i verksamheten som i sitt arbete kan identifiera möjligheter till förbättringar, återkoppla och tillsammans med ledningen komma fram till åtgärder. Det innebär att utvecklingsarbete internt på arbetsplatsen och externt i verksamhetsutvecklingen behöver gå hand i hand.

Att ha en tydlig tidplan med delmål och indikatorer som gör det möjligt att mäta och se att arbetet går i rätt riktning har också haft stor betydelse. Nästa steg handlar om att integrera stöd till förändringsprocesser i den ordinarie verksamheten. En modell för förändringsarbete i fyra steg har tagits fram. Det är en förenklad variant av den statliga utredningen Jämstöds metod Trappan där man varvar teori och

strategiska diskussioner med att kartlägga behov och ge förslag till åtgärder ute i verksamheten. – Ju fler små steg vi tar, strategiskt övergripande och på golvet, desto närmare kommer vi målet. Vi har redan kommit mycket längre än vi trodde att vi skulle göra, säger Karin Sellin.

Projektet Etik i vården i Norrbottens län, om bemötande, visar att förändringsarbete där internt och externt förändringsarbete sker parallellt är effektivt. Deltagarna diskuterade först normerna på arbetsplatsen, vilka samtalsämnen personalen upplevde som lätta och svåra och hur de bemöter varandra. Med utgångspunkt från dessa samtal gick man över till att diskutera bemötandet av patienter.

Genom djupintervjuer och med starkt stöd från ledningen kartlades både patientbemötande och arbetsmiljöfrågor. Under projekttiden har patienternas förtroende för vården ökat, andelen patienter och medarbetare som uppger sig vara nöjda har ökat och anmälningarna till patientnämnden minskat. Deltagarna upplever att etikprojektet har bidragit till förbättringarna.

Förändring på flera nivåer

Ett systematiskt arbete som är integrerat i den ordinarie verksamheten är viktigt vid alla former av förändringar. Det innebär att förändringsarbetet sätts in i ett sammanhang där man tänker långsiktigt, avsätter resurser till kontinuerlig uppföljning och utveckling och ser till att de insatser som genomförs har en tydlig koppling

till kärnverksamheten.

När frågor som berör likabehandling hanteras utanför de etablerade strukturerna tappar de i genomslagskraft och även de mest ambitiösa planer riskerar att blir hyllvärmare. Även om en enstaka utbildningsinsats givetvis är bättre än ingen insats alls, kan individer inte förväntas driva förändringar vidare utan stöd i arbetsplatsens strukturer. Förändringar behöver därför pågå parallellt på olika nivåer och bilda en helhet. Individer behöver agera annorlunda samtidigt som strukturella hinder för allas lika rättigheter och möjligheter undanröjs. Det kan handla om att se över beslutsprocesser, mötesrutiner och styrsystem. I förändringsprocessen är det viktigt att analysera hur rådande strukturer på olika sätt kan begränsa eller underlätta strävan efter ett arbetsliv där alla får plats.

Strukturer kan alltså handla om regelverk och styrsystem på en arbetsplats, men även om dolda strukturer som kan finnas i en personalgrupp. Man kan också tala om strukturella konsekvenser av de norm- och maktsystem som råder. Det finns ”strukturell maktutövning”, som till exempel när en arbetsförmedlare eller chef bestämmer vem som får ta del av en viss insats eller vem som ska rekryteras. Handlingar på individnivå, som arbetsförmedlarens eller chefens beslut, bildar återkommande mönster som kan avläsas på samhällsnivå. För att uppnå lika rättigheter och möjligheter måste mönstret förändras, både individuellt och strukturellt. På individnivå omfattas anställda, chefer och

nyckelpersoner eller experter i stödfunktioner. På strukturell nivå handlar det om sådant som rutiner, handlingsmönster och kvalitets-säkringssystem, ofta reglerade genom styrdokument. Ett starkt stöd från ledningen är en förutsättning för att förändringsarbetet ska bli framgångsrikt.

I flera ESF-projekt har man tagit in konsulter parallellt med att kompetens utvecklats internt. Konsulterna fungerar då som stöd inledningsvis, medan redan anställda utbildas till processledare för att långsiktigt integrera arbetet för lika rättigheter och möjligheter i verksamheten.

En del strukturer, som lagstiftning eller andra övergripande regelverk, går inte att förändra på egen hand.

Det gäller att fokusera på de strukturer som går att påverka, att bryta ner dem till en konkret och hanterlig nivå och specifikt titta på vilka normer som ligger bakom.

När strukturer tas för givna som något abstrakt, oföränderligt och konstruerat av "andra" är det lättare att skjuta ifrån sig ansvaret. Det normkritiska perspektivet förutsätter ett delat ansvar för att förändra de normer som begränsar och exkluderar, där de med privilegier måste granska sin egen position och i vissa avseenden avsäga sig makt.



Systematiskt arbete innebär att...

Förändringsarbetet sätts i ett sammanhang där man tänker långsiktigt, avsätter resurser till uppföljning och utveckling samt ser till att de insatser som genomförs har en tydlig koppling till kärnverksamheten.

Förändringar genomförs på flera nivåer, både på individnivå (anställda och chefer) och på strukturell nivå (rutiner, handlingsmönster och kvalitetssäkringssystem mm, ofta reglerade genom styrdokument).

Ett starkt stöd från ledningen är en förutsättning för att arbetet ska bli framgångsrikt.

På individuell nivå kan de olika stegen i förändringsprocessen se ut så här...

- 1) Ökad medvetenhet leder till en vilja att förändra.
- 2) Ny kunskap ger förståelse för hur förändringen ska gå till.
- 3) De nya kunskaperna tillämpas.

Att möta motstånd

Att förändra maktordningar är alltid en utmaning. Önskemål om förändringar i samspelet mellan människor kan uppfattas som kritik och en del personer går på defensiven. Utbildnings-insatser och ökad medvetenhet leder inte alltid automatiskt till en vilja att förändra.

Gunilla Edemo, frilansande organisationskonsult, har deltagit i många utbildningsinsatser för ett inkluderande arbetsliv runtom i landet. Hon konstaterar att det kan vara både dramatiskt och omvälvande.

– Att se sig själv ur ett maktperspektiv för första gången, sin del i ett större system, kan leda till en existentiell kris såväl hos enskilda människor som i organisationer. Men den här typen av granskning av maktförhållanden i organisationen är inte avsedd att chocka utan att integreras som en självklar del i det fortlöpande arbetet för likabehandling. Kriser som hanteras rätt leder till att både människor och organisationer utvecklas. Vill man åstadkomma effektiv förändring finns inga genvägar.

Robert Eriksson, projektledare för ESF-projektet MerVärt, vid Storstockholms brandförsvaret, konstaterar att det alltid finns människor som varken kan, vill eller orkar.

– Det är ett försumbart antal och det får vi leva med. Om vi bestämmer oss för att så här ska det vara, då finns också ett val för de här människorna att vara kvar och anpassa sig, eller att göra något annat. Därför är det oerhört viktigt att ledningen går före och visar att det är så här

det nya brandförsvaret ska se ut. Vi satsar på dem som är positiva och ser fördelarna med det.



Läs mer om brandförsvarets arbete i kapitel 3.

På jämställdhetsområdet har det aktiva motståndet mot förändringar minskat. Det visar erfarenheter av arbete med jämställdhetsintegrering, en politisk strategi som använts av Sveriges regering sedan 1994 för att uppnå de jämställdhetspolitiska målen på alla samhällsnivåer. Istället finns ofta en politisk korrekt hållning på ytan och samtidigt ett tyst, mindre påtagligt motstånd, som kan vara både medvetet och omedvetet. Om ett sådant motstånd kommer från ledningen uppfattas det som legitimt att försumma planerat förändringsarbete. Konsekvensen kan bli att planerna glöms bort eller läggs åt sidan.

Att jobba strategiskt och långsiktigt är i sig ett sätt att hantera motstånd. Den som har kartlagt arbetsplatsen normkritiskt, och skaffat sig kunskap om hur det faktiskt ser ut, har ett viktigt stöd att luta sig mot när behov av förändring ska förankras. Dessutom finns det lagar att ta till, inte bara diskrimineringslagen. Det finns lagar som förbjuder missgynnande av gravida och deltidsarbetande, krav på förebyggande systematiskt arbete enligt arbetsmiljölagen och en föreskrift om kränkande särbehandling som kan användas som verktyg för att ställa krav på arbetsgivare. Om motstånd uppstår i en utbildningssituation – se till att inte ge det mer utrymme än nödvändigt. Fokusera inte heller på enskilda

personer, eftersom ingen vill “tappa ansiktet”. Var medveten om att den som gör motstånd eller uttrycker sig negativt ofta redan har tagit ställning och de personer som eventuellt håller med också har tagit ställning. En dynamisk grupp i en diskussion kan bestå av tre enheter: de som gör motstånd, de som håller med och de som ännu inte har tagit ställning. De två sista grupperna är viktigast att fokusera på.

Insikter som förändrar

Alla som finns på en arbetsplats har ett gemensamt ansvar för att bidra till ett bra arbetsklimat, även om mandat och handlingsutrymme kan se olika ut. Förankring hos ledningen är nödvändig för långsiktigheten i ett förändringsarbete. Samtidigt krävs förändring hos individer och initiativ från olika delar av verksamheten för att organisationen gemensamt ska kunna nå målen.

I projektet Knut ledde de nya insikterna bland annat till att ett konkret behov av förändring upptäcktes inom flera verksamheter. Bland annat upptäckte man inom vuxenutbildningen att två tredjedelar av deltagarna är kvinnor. Detta fast väldigt många män skulle behöva komplettera sin utbildning. Och inom flyktmottagningen började handläggarna fundera över om de själva bidrog till att nästan bara kvinnor, som verksamheten vänder sig till, tog ut föräldraledighet.

I båda fallen visade det sig att män och kvinnor fick olika frågor utifrån handläggarnas

Tänk på att normer samverkar...

Många gånger är förändringsarbete inriktat på en särskild kategori eller grupp. Då är det viktigt att reflektera över vilka som inte omfattas.

Om exempelvis kvinnor står i centrum, ställ frågan "Vilka kvinnor? Omfattas alla oavsett etniskt tillhörighet, klass, funktionsförmåga eller ålder?"

Riktat sig arbetet till ungdomar kan frågan vara om hänsyn tas till kön, sexuell läggning eller religion.

Den typen av kontrollfrågor kan synliggöra begränsningar. Kanske räcker det med enkla åtgärder för att bredda ett redan påbörjat förändringsarbete så att det omfattar fler.

.....

förväntningar och föreställningar om mannen som familjeförsörjare. För att uppnå likvärdig behandling togs checklistor fram så att samma frågor ställs oavsett kön.

– Det är enkla åtgärder som sänder tydliga signaler. Nyckeln ligger i att integrera processen i ordinarie verksamhet, säger Karin Sellin.

Kontinuerligt arbete

Normer skapas och återskapas hela tiden i ett samspel mellan människor och strukturer. Därför måste ett framgångsrikt förändringsarbete pågå ständigt. Intensitet och fokus kan skifta i olika faser, men den tydliga kopplingen till verksamheten är alltid viktig, liksom insikten att förändringsarbetet aldrig blir klart.

Återkommande investeringar i ny teknik och marknadsföring är i många organisationer en självklarhet och det finns ofta upparbetade rutiner för det. På samma sätt är det viktigt att insatser för lika rättigheter och möjligheter ses som en investering och blir en kontinuerlig del av arbetsprocessen på alla nivåer i organisationen.

I Tema Likabehandlings rapport "Att lära för lika rättigheter och möjligheter – en rapport om kompetenshöjande insatser i arbetslivet" finns utvecklade resonemang om hur kompetenshöjande insatser kan bedrivas. Tre dimensioner är avgörande för att insatserna ska leda till mer av lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. Alla dimensionerna behöver finnas med i processer som pågår parallellt.

Den första dimensionen handlar om förhållningssätt:

- Att vara tydlig med utgångspunkter och definiera begrepp.
- Att bygga vidare på befintlig forskning och annan expertis.
- Att visa hur de med mer besluts- och påverkansmakt skapar och upprätthåller normer och arbetssätt som innebär fördelar för vissa, och hinder för andra.
- Att undvika insatser med fokus på att tolerera eller förändra utsatta grupper eftersom de återskapar ojämlika normer och förhållanden i arbetslivet.
- Att vara tydlig med vilka som ska nås genom insatserna.
- Att de som har mer makt att påverka behöver nås för att förändringen ska bli varaktig.

Den andra dimensionen handlar om struktur:

- Att kompetenshöjande insatser behöver tydlig koppling till kärnverksamheten, vilket förutsätter mandat från ledningen och uppföljning.
- Att insatser behöver få stödjas av och ingå i styrdokument och policies så att förändringar hos individer stöds av och påverkar verksamhetens strukturer.

Den tredje dimensionen handlar om hållbarhet:

- Att skapa förutsättningar för långsiktiga lärprocesser som ökar medvetenhet och kunskap om hur individer, organisationer och arbetssätt kan bidra till både ojämlikhet och jämlikhet.
- Att vara medveten om att långsiktiga processer kräver tid.
- Att stegen synliggöra, medvetandegöra och förändrat agerande är centrala.
- Att reflektion behöver varvas med aktion för att lärandet ska leda till nya handlingsmönster.

Förändringsverktyget Diversity Toolbox, DIVE, togs fram som stöd till strategiskt mångfaldsarbete på arbetsplatser, både privata och offentliga.

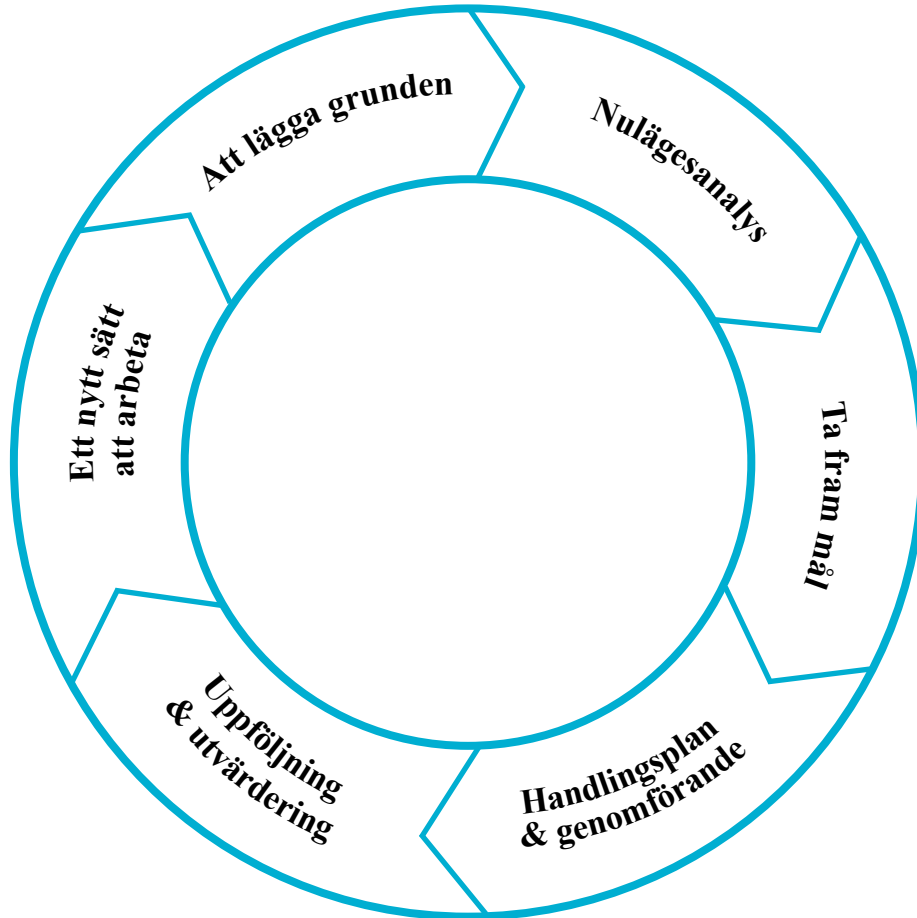
Det beskriver just hur förändringsarbete är en ständigt pågående process som tar sin utgångspunkt i verksamhetens mål och processer och hela tiden börjar om. Strävan efter lika rättigheter och möjligheter ger, precis som andra former av utveckling i en organisation, utrymme till ständiga förbättringar.



Se DIVE-verktyg till höger

Verktyget har prövats i ESF-stödda DIVE-projektet, med deltagare från 13 arbetsplatser i olika sektorer och branscher som kommit olika långt med sina förändringsarbeten. Git Hansson och Michael Eriksson från Centrum för Förändringsledning har utvecklat verktyget som svar på frågor som ofta återkommit i utbildnings-sammanhang. Frågor som handlat om att gå från vad till hur.

Deltagarna i projektet har delat med sig av sina erfarenheter i en rapport. Där framgår att de använt verktyget på olika sätt, utifrån sin vardag. Förutsättningarna kan se väldigt olika ut och det finns ingen färdig metod som passar alla. Däremot kan andras erfarenheter bidra med värdefull inspiration när man ska utveckla sitt eget arbetssätt.



DIVE (DIVERSITY TOOLBOX)
Ett förändringsverktyg

Förutsättningar för framgångsrikt förändringsarbete

Ledningens ansvar

Ledningen ansvarar för att jämställdhet och likabehandling prioriteras. Det som inte efterfrågas görs heller inte. Förankra prioriteringar för att undvika motstånd och ta vara på initiativ från medarbetare.

Kompetens

Med rätt kunskap finns det möjlighet att fatta beslut som ligger i linje med det man verkligen vill uppnå. Utgå från fakta och ha ett reflekterande förhållningssätt där tankar och insikter leds vidare till handling.

Långsiktigt, ständigt förändringsarbete

Allt förändras inte över en natt. Förändringar görs stegvis med mål på kort och på lång sikt. Det är viktigt att följa upp, att hålla ut när det går trögt och att uppmärksamma framsteg – även de små stegen.

Delaktighet

Vilka vet bäst hur verksamheten fungerar i dag? Vilka har svaren på hur vi kan göra annorlunda? Framgångsrika förändringar kräver delaktighet på alla nivåer, inte minst av dem som ska genomföra förändringarna.

Skapa förutsättningar

Ge medarbetare kunskap, tid, ekonomiska resurser, utarbeta målkriterier och skapa organisatoriska förutsättningar för arbetet.

Kommunicera

Uppmärksamma när bra saker görs. Informera om vad som ska hända och vad som händer. Var tydliga med vad ni vill uppnå och varför.



Inspirerat av ESF-projektet Mångfald och rekrytering, Gävle kommun och SKL:s arbete med jämställdhetsintegrering.

Kvalitetssäkring och ansvarsfördelning

Granska förutsättningarna för långsiktig kvalitet! För att arbetet med bemötande och likabehandling ska leva vidare efter ett utbildningstillfälle behövs en tydlig ansvarsfördelning. För att inte förväntningar ska rinna ut i sanden och planer bli hyllvärmare måste förändringsarbetet kopplas ihop med, och bli en del av arbetsplatsens vardag.

Granska förutsättningarna genom att reflektera

- Hur ofta och på vilket sätt ska personalmöten, utbildningsdagar och andra arbetsplatsträffar ge utrymme för att reflektera över likabehandlingsfrågor?
- Vem ansvarar för att planer omsätts i praktik?
- Vem ansvarar för att handlingsplaner och policydokument följs upp och hålls levande?
- Vilka kontrollmekanismer behövs i övrigt för att säkra kvaliteten på lång sikt?
- Hur mycket resurser finns avsatta för ändamålet?
- På vilket sätt redovisas resultatet, och vilka får ta del av det, när arbete utvärderas och följs upp?

Hur kan vi arbeta för att främja likabehandling?

Ta fram handlingsplaner för konkret arbete! Metod: Gruppdiskussion och summering. Utgångspunkten för övningen är att vi måste arbeta systematiskt för att säkerställa att alla erbjuds lika rättigheter och möjligheter.

1) Diskutera i grupper om 4-6 personer

Vad är det som avgör om vi har kvalitet i verksamheten? Vilka styrmedel har vi? Vilka forum och vilka aktiviteter hjälper oss att utvecklas?

Svaren kan handla om:

- Verksamhetsplaner
- Handlingsplaner
- Budget
- Utbildningstillfällen
- Arbetsplatsträffar

2) Skriv upp följande rubriker på tavlan

- Policies/dokument/blanketter
- Information/informationsmaterial och kommunikation
- Fysisk och psykosocial miljö för besökare och anställda/språkbruk/tilltal
- Rekryteringsprocessen/introduktion av nyanställda
- Kvalitetssäkring

Att skriva upp samtliga diskrimineringsgrunder vid sidan om kan underlätta för deltagarna att föra in olika perspektiv i diskussionerna: kön, könsidentitet och könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

3) Diskutera utifrån rubrikerna i punkt 2

Hur kan vi arbeta vidare för att ge alla lika rättigheter och möjligheter i vår verksamhet?

Låt varje grupp välja en av rubrikerna att fördjupa sig i och be dem diskutera området utifrån ett normkritiskt perspektiv samt formulera åtgärder/aktiviteter/förändringar att genomföra i den egna verksamheten.

En grupp kanske väljer rubriken "Information/informationsmaterial och kommunikation" där exempel på konkreta åtgärder skulle kunna vara att:

- Ta fram ett material på lättläst svenska, alternativt på flera språk.
- Att se över vilka bilder som används i tryckt material och på hemsidan för att se vilka som är representerade och vilka som osynliggörs.
- Att texten på hemsidan görs tillgänglig för seende såväl som icke-seende personer.

Gör en runda när grupperna återsamlas där alla grupper får presentera ett par av åtgärderna de listat. Samla alla förslag och fyll i vid tillhörande rubrik på tavlan.

4) Ta fram handlingsplaner

Diskussionerna ligger till grund för framtagandet av handlingsplaner med åtgärder för aktivt bemötande- och likabehandlingsarbete utifrån den egna verksamhetens behov och förutsättningar. I handlingsplaner är det viktigt att ange mätbara mål och konkreta åtgärder.

För att främja lika rättigheter och möjligheter behöver fördelningen av resurser och arbetsuppgifter på varje arbetsplats betraktas med normkritiska ögon.

3.0 ARBETSPLATSEN

Lokalernas utformning, snacket runt fikabordet, vilka som befordras – allt hänger ihop med normer och makt. Att se vilka normer som råder på den egna arbetsplatsen är avgörande i förändringsarbetet.

Om människor behandlas likvärdigt på sin arbetsplats ökar förutsättningarna för att ha bra relationer utåt. Ett normkritiskt arbete för att främja lika rättigheter och möjligheter på personalpolitiska områden som arbetsförhållanden, rekrytering och lönefrågor är därför grundläggande. I det här kapitlet fokuserar vi på de interna aspekterna av utvecklingsarbete på arbetsplatsen, medan vi i nästa kapitel tittar på externa frågor som verksamhetsutveckling och kvalitet i mötet med kunder, medborgare och leverantörer.

Inte hos oss, men hos andra

De flesta människor är medvetna om att diskriminering förekommer, men tror att den pågår någon annanstans, inte på den egna arbetsplatsen. Kanske ser man inte heller diskrimineringen som en följd av normer. Det kan finnas ett ideal som säger att "här är alla välkomna" eller att "här behandlas alla lika". Den uttalade policyn kan mycket väl vara att människor ges lika rättigheter och möjligheter

på arbetsplatsen även om ledningsgruppen domineras av ett visst kön, bara svenskfödda kommer i fråga för befordran eller ingen är öppet homo- eller bisexuell. Det bör i så fall fungera som en varningssignal. Är arbetsplatsen väldigt homogen, i vart fall på ytan, finns stor anledning att undersöka vilka normer arbetsplatsen faktiskt ger uttryck för i praktiken.

För att främja lika rättigheter och möjligheter behöver fördelningen av resurser och arbetsuppgifter på varje arbetsplats betraktas med normkritiska ögon. Hur ser processerna ut? Vem gynnas och vem missgynnas?

Att ta reda på hur förhållandena faktiskt ser ut, på ett så objektivt sätt som möjligt, är en bra början på förändringsarbetet. Att se verkligheten kan också höja medvetenheten i arbetsgruppen och därmed ge ökad motivation och fler argument till varför förändringsarbetet behövs.

Att kartlägga nuläget

Det finns olika sätt att kartlägga den egna arbetsplatsen och skapa sig en bild av vilken typ av förändringsarbete som behövs. I verktyget DIVE, som nämns i kapitel 2, ingår nulägesanalys som en komponent. Även andra verktyg, som tagits fram för att arbeta med specifika processer som rekrytering eller arbetsmiljö, tar avstamp i analyser av nuläget. DO har tagit fram Växthuset, ett särskilt kartläggningsverktyg som öppnar ögonen för vad diskriminering är och vilka risker för diskriminering som finns internt på arbetsplatsen.

Katarina Olsson är organisationskonsult, genusvetare och dramapedagog. Hon har genomfört metoden tillsammans med flera uppdragsgivare, framför allt inom det privata näringslivet.

– Växthuset är en lättsam och ganska rolig metod som skummar upp mycket. Normer och värderingar blir synliga och man kommer rakt in i strukturerna. Det spännande börjar efteråt. Då uppstår skarpa lägen. Helst ska en chef eller ledare vara med och de måste vara medvetna om att det inte räcker att göra det här, säger hon. Kartläggningen kan fungera som komplement i ett redan pågående förändringsarbete, till exempel för dem som jobbar med jämställdhetsintegrering.

Ta nästa steg

När Växthuset, eller andra sätt att kartlägga, är första steget i en process behövs det verktyg för

att jobba vidare. Då är det viktigt att från början ha en tydlig plan för hur förändringsarbetet ska bedrivas. Det kan handla om allt ifrån omfattande utbildningsprogram för personal på alla nivåer till att skapa utrymme för reflektion, lärande och förändring i specifika delar av verksamheten. Om kompetensen för att bedriva ett sådant arbete saknas internt, brukar Katarina Olsson rekommendera ledningen att anlita externa konsulter.

I kapitel 2 beskrevs att internt och externt arbete hänger ihop, samt att insatser behövs på flera nivåer och i flera steg. Den plan för åtgärder som arbetas fram kan med fördel omfatta både verksamhetsutveckling som återfinns i kapitel 4, och arbetsplatsen som behandlas här.

Kopplat till varje rubrik i det här kapitlet finns reflektionsfrågor och övningar som är användbara i de sammanhang som beskrivs.



Kartläggning av nuläget: Växthuset

Kartlägg nuläget för att få en gemensam bild av vad som behöver göras! Här följer en kort beskrivning av hur Växthuset fungerar.

- En plansch över ett husplan med tomma rum sätts upp på väggen inför en diskussionsgrupp. Rummen namnges efter den egna arbetsplatsens utformning.
- Varje rum granskas utifrån frågeställningar som finns i materialet, till exempel om det i anslutning till rummet "finns några försvårande regler som sätter upp hinder för någon på grund av könsidentitet, ålder, religion eller etnisk tillhörighet".
- Med hjälp av symboler och egna anteckningar diskuterar gruppen vilka problem som kan uppkomma i olika sammanhang för att människor inte ryms i normen.
- Efter kartläggningen, som görs gemensamt, analyseras mönster och strukturer i mindre grupper, som också föreslår åtgärder.
- För att komma vidare är det viktigt att personer med mandat att påverka de problem som kommer upp till ytan deltar.



Läs mer om Växthuset på www.do.se

Ett steg fram

Utforska vilka för- och nackdelar normer kan innebära för olika personer och grupper! Här ges en kort beskrivning av övningen "Ett steg fram" – eller "Privilege Walk" som den också brukar kallas. Övningen baseras på den metod som ingår i BRYT!-materialet, framtaget av RFSL Ungdom. Beroende på hur rollkort och påståenden anpassas, kan den genomföras med ett arbetsmiljöperspektiv eller ett kund-/verksamhetsperspektiv.

1) Dela ut och läs rollkort

Deltagarna får ställa sig på en linje bredvid varandra. Rollkort delas ut och läses enskilt. Exempel på roller kan vara "Du är en kille som är singel, arbetar med administration och sitter i rullstol." eller "Du är en kvinna som arbetar med lokalvård och har bott i Sverige i 14 år. Du bor med din flickvän i en förort till Göteborg.". Några minuters utrymme avsätts för funderingar över rollkaraktären och hur dess liv ser ut.

2) Läs upp påståenden

Sedan läser gruppledaren upp påståenden som till exempel att "mitt yrkesval har aldrig ifrågasatts på grund av mitt kön" eller "på jobbet kan jag röra mig obehindrat". Alla vars roll stämmer med påståendet tar ett steg framåt. De andra står kvar.

Efteråt har deltagarna kommit olika långt. Det speglar hur normer samverkar och kan förstärka eller försvaga personers möjligheter och handlingsutrymme.

3) Var och en får beskriva sin roll och diskutera övningens resultat antingen i storgrupp, i par eller mindre grupper

- Hur kommer det sig att du i din roll tagit just det här antalet steg?
- Hur kändes det att gå framåt?
- Hur kändes det att stå kvar?

- Var något påstående oklart eller svårt att ta ställning till? Varför?
- För de som ofta tog ett steg framåt, märkte de och i så fall när, att andra hamnade mycket längre bak i rummet?
- Vad innebär det i en persons vardag att vara någon som hamnar långt fram? Vilka fördelar får man?
- Hur tog man ställning till påståendet när informationen på kortet inte var tillräcklig? Vad var det som fick en att ge sin roll de egenskaperna? Låt deltagarna reflektera kring vad de tog för givet, vad de lade in i rollen och varför de gjorde det.
- Om inget annat anges förutsätter vi ofta att en roll som tar många steg framåt är en vit, heterosexuell man utan funktionsnedsättning. Vad beror det på? Hur påverkar det oss som individer och på en samhällsnivå?

4) Avsluta med en gemensam diskussion i gruppen

Lista på skrivtavla vilka faktorer som påverkat hur många steg var och en har kunnat ta. Reflektera över hur listan ser ut och vad det innebär. Slutsatsen blir att flera normer och maktordningar samverkar i hur en människa positioneras i samhällshierarkin.

Övningen kan utvecklas så att den går djupare in på särskilda situationer som kan uppstå på enskilda arbetsplatser och i olika delar av en verksamhet. Istället för att använda de färdiga rollkortet och/eller de färdiga påståendena, kan gruppledaren i förväg konstruera egna kort, som anknyter till er verksamhet.



Läs mer om övningen i BRYTI-materialet, som kan hämtas här:
www.rfslungdom.se/bryt

3.1 ARBETSFÖRHÅLLANDEN

De normer som stänger ute och kan hämma både människor och organisationers utveckling tar sig olika uttryck. Lite längre fram kommer vi att titta på viktiga utgångspunkter när rekryteringsprocesser utformas för att främja lika rättigheter och möjligheter, medan vi i det här kapitlet tittar närmare på hur normer kan påverka både de fysiska och de psykosociala arbetsförhållandena. Men allt hänger ihop: Om en person som bryter mot arbetsplatsens rådande normer rekryteras, kan anställningen bli kortvarig om man inte samtidigt arbetar med att skapa arbetsförhållanden där alla respekteras och bekräftas.

Fysiska arbetsförhållanden

När lokalernas utformning planeras med utgångspunkt från "normmedarbetaren" finns risken att vissa grupper och individer stängs ute. Bristande tillgänglighet som en form av diskriminering har utretts länge, men fortfarande blir arbetsmiljölagens krav på anpassning tvingande först när någon som behöver det redan är anställd.*

* Enligt diskrimineringslagen får en arbetsgivare inte låta bli att anställa en arbetssökande med hänvisning till hinder i arbetsförhållandena, så länge den anpassning som krävs är "skälig".

Görs anpassningar redan i samband med planeringen av en arbetslokal blir det enklare att anställa personer oavsett exempelvis funktionsförmåga, kön, religion och ålder.

Anpassningen kan dessutom förebygga belastningsskador för redan anställda och underlätta rehabilitering för den som redan drabbats. Anpassningar som gör arbetsplatsen inkluderande för enskilda personer kan med andra ord gynna fler. En del åtgärder som underlättar mycket är väldigt enkla. Exempel på det är tydligare skyltar, kontrastmarkerade trappsteg eller bredare dörröppningar. Hjälpmedel som i dag är självklara inslag i många arbetsmiljöer, som hörsnäckor till telefonen, dörröppnare eller höj- och sänkbara skrivbord, togs en gång fram som hjälpmedel för personer med funktionsnedsättning.

Riskerna i arbetsmiljön skiljer sig åt för olika individer och grupper. Föreställningar om vad som förväntas utifrån kön eller andra aspekter kan fördröja utvecklingen. Fortfarande saknas lyfthjälpmedel på många håll i vården, och det dröjde onödigt länge innan rökdykardräkter gjordes i lättare material. Det visar hur viktigt det är att reflektera över normer. Det som betraktas som självklart är inte alltid så självklart.

Ett normkritiskt förändringsarbete passar bra att föra in i det systematiska arbetsmiljöarbete som enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter ska bedrivas på alla arbetsplatser i samverkan mellan arbetsgivare, arbetstagare och skyddsombud.

Ett skyddsombud har dessutom särskilda rättigheter enligt arbetsmiljölagen och kan bland annat ställa krav på att nödvändigt förändringsarbete genomförs. Om synpunkterna inte beaktas kan skyddsombudet vända sig till Arbetsmiljöverket för att få hjälp att bli hörsammad.

Även till synes oförargliga brott mot gängse normer kan väcka mycket starka reaktioner. När Stockholms dåvarande oppositionsborgarråd, Carin Jämtin, i samband med en Pride-festival lanserade idén om könsneutrala offentliga toaletter i Stockholm blev det ramaskri. Då kan det vara bra att vända på perspektiven och fråga sig av vilket skäl toaletter skyltas efter kön. Toaletter är ett väldigt bra samtalsämne för den som vill få syn på normer. Hur tillgängliga är könsuppdelade toaletter för personer som inte definierar sig som vare sig kvinna eller man? På vilka toaletter finns skötbord? Hur kommer det sig att toaletter för personer som använder rullstol till skillnad från många andra alltid är könsneutrala?

Viktigt är också att titta på hur olika normer kan samverka och förstärka risken för att någon diskrimineras.

Normen att brandsoldaten är en man är ännu starkt förankrad i Sverige. Efter 20 års projektarbete för jämställdhet inom brandförsvaret fanns sommaren 2011 ännu inte en enda kvinna i Storstockholms Brandförsvär, berättar Robert Eriksson. Han är ansvarig för mångfaldsfrågor i brandförsvaret och tycker att det börjar bli läge att gå från projekt till systematiskt förändringsarbete. Att arbetsplatsen anpassas för olika sorters kroppar ser han som avgörande för allas arbetsmiljö.

– Då för första gången måste vi titta på saker som egentligen är uppenbara. Vi har i dag anställda män med ordentliga belastningsskador. Många gånger är det ett hinder i deras yrkesutövning, och så får det inte vara. För att följa arbetsmiljölagens intentioner ska man kunna vara verksam ett helt yrkesliv utan att få belastnings- och förslitningsskador, säger Robert Eriksson. Han har dragit slutsatsen att om ingenting görs bryter man mot bestämmelser i arbetsmiljölagen.

Sedan fyra år tillbaka tas genusaspekter upp i alla skyddsronder. Det kan handla om allt från affischer som sitter uppe på väggarna och storlekar på kläder, till bilarnas och omklädningsrummens utformning. Via ESF-projektet MerVärt har alla anställda utbildats i likabehandling och nu finns enligt Robert Eriksson en utbredd förståelse för att det finns risker med en väldigt homogen arbetsplats.

– Verktygen är typiskt manliga och tunga. Ett exempel är rökdykarutrustningen med stålflaskor som vägde 18 kilo från början. Det tog tio år att byta ut flaskorna mot ett kompositmaterial som bara väger 11 kilo. Hade vi haft kvinnor i brandförsvaret hade det gått snabbare att få de här lätta flaskorna som är bättre ur arbetsmiljösynpunkt även för män.

Förändringsarbetet är inte längre förhandlingsbart, men fortfarande en kostnadsfråga.

– I dag gör vi inga ny- eller ombyggnationer med mindre än att lokalerna blir könsneutrala, konstaterar han.

Psykosociala arbetsförhållanden

En arbetsplats där alla trivs och känner sig trygga är ett självklart mål i arbetet för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. Tanken att en arbetsplats är öppen och inkluderande, men bara råkar sakna medarbetare som på olika sätt bryter mot normen, kan vara ett bekvämt sätt att undgå ansvaret för hur arbetsmiljön faktiskt ser ut.

Gapet mellan teori och praktik riskerar att lägga grunden till en tystnadskultur där människor sluter sig och där befogad kritik inte kommer fram. I värsta fall kan tystnadskulturen leda till att trakasserier och diskriminering inte tas på allvar. Den viktigaste orsaken till att tystnadskulturer utvecklas är att arbetsgivare inte involverar anställda i förändringsarbete och inte tar vara på deras kompetens. En tystnadskultur befäster rådande normer, utestänger de som



bryter mot normen och skapar otrivsel.

Normer upprätthålls exempelvis genom samtalsklimat och jargong. Den som sällan eller aldrig själv bryter mot normen kan ha svårt att förstå det negativa i generaliserande omdömen om homosexuella, om mörkhyade eller i att använda uttrycket kvinnlig chef. "Jag menar ju inget illa" är en standardreaktion. Det blir en negativ spiral där tystnadskulturen befästs och bidrar till att upprätthålla normen. Skillnader i upplevelse kom bland annat fram i en undersökning som genomfördes av Arbetslivsinstitutet år 2003. Där visade det sig att betydligt färre heterosexuella än homo- och bisexuella instämde i påståendet "Vissa av mina arbetskamrater har fördomar om homo- och bisexuella kvinnor och män."

Sambandet mellan diskriminering och ohälsa har undersökts i flera studier. Enligt en omfattande enkätstudie från Statens folkhälsoinstitut beskriver människor som upplevt diskriminering oftare sin hälsa som dålig. Psykisk ohälsa var mer än dubbelt så vanligt bland kvinnor och mer än tre gånger så vanligt bland män som blivit diskriminerade. Dessutom uppgav de sig vara mycket stressade i högre grad än de som inte upplevt diskriminering.

Den finns alltså all anledning att undersöka hur den psykosociala arbetsmiljön ser ut på arbetsplatsen. Arbetsmiljöföreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete gäller även den psyko-sociala arbetsmiljön. Ofta får

arbetstagarna svara anonymt på enkätfrågor, exempelvis om det förekommer sexuella eller andra trakasserier, diskriminering, kränkningar eller otrevlig jargong på arbetsplatsen. Anonymiteten gör att arbetstagarna i de allra flesta fall vågar svara.

Med ökad medvetenhet och gemensam förståelse om hur normerna ser ut, hur de upprätthålls och vad de betyder för arbetsmiljön, finns goda förutsättningar att tillsammans jobba vidare mot en miljö där de anställda kan utvecklas på lika villkor utifrån sina egna förutsättningar.

Hur ser vår fysiska arbetsmiljö ut?

Avsätt tid på en arbetsplatsträff eller på planeringsdagar för att reflektera tillsammans om hur tillgänglig arbetsmiljön är!

- Är vår fysiska miljö tillgänglig?
- Kan vem som helst komma in i våra lokaler?
- Planerar vi personalaktiviteter som alla kan delta i?
- Har vi funderat på vilka bilder som visas i vår verksamhet och vad de signalerar?
- Är det självklart för alla vilken toalett de ska gå till?
- Finns det begränsande eller utestängande regler om till exempel klädsel?
- Vad bör vi tänka på när det anordnas konferenser/utbildningar och liknande aktiviteter?

Vilka normer finns på vår arbetsplats?

Avsätt tid på en arbetsplatsträff eller på planeringsdagar för att reflektera tillsammans om vilka normer som råder på arbetsplatsen!

- Vilka normer kan vi identifiera på vår arbetsplats?
- Finns det utrymme att påtala normer på vår arbetsplats, och vilka skulle reaktionerna bli?
- Vad händer om någon bryter mot normerna som finns?
- Vilken information om normer och arbetsplatskultur skulle jag vilja ha om jag var nyanställd?
- Hur kan vi arbeta för att förändra begränsande normer?

Fyra hörn om värderingar och attityder

Reflektera om värderingar och attityder på arbetsplatsen! Fyra hörn genomförs som en reflektionsövning där det inte finns något självklart rätt eller fel.

Dela upp rummet i fyra hörn. Läs upp en händelse. Varje hörn representerar fyra alternativa reaktioner på händelsen. Deltagarna ställer sig i det hörn som representerar alternativet de valt. De som valt samma hörn diskuterar med varandra. Sedan får några från varje hörn berätta hur de tänkt. Det är fritt fram att byta hörn under övningen när man hör hur andra resonerat.

Händelserna och diskussionerna som uppstår kan upplevas som jobbiga. Därför är det bra och viktigt att den som leder övningen inte låter diskussionen glida iväg, utan är uppmärksam på uttalanden som kan uppfattas som stötande, kränkande eller nedvärderande. Den typen av uttalanden får inte passera utan kommentar. Övningen ska utmana normer, inte befästa dem.

Händelse 1: Jargong

Du är ny på arbetsplatsen. En dag när du går i korridoren hör du en kollega tilltala en annan med "lilla gumman". Vad gör du?

- 1) Jag tar upp det på en arbetsplatsträff om hur vi bemöter varandra.
- 2) Jag berättar för personen att beteendet inte är acceptabelt.
- 3) Jag pratar med den utsatta kollegan om situationen.
- 4) Öppet hörn.

Frågor att lyfta under diskussionen

- Var går gränsen för skämt och olämpligt beteende?
- Bör du acceptera beteendet om den utsatta kollegan inte själv reagerar?

Händelse 2: Värdegrund

Du är på kurs med dina kolleger. Dagen är full av programpunkter och när middagen börjar är alla glada och nöjda. Du och en kollega hamnar i ett samtal och det visar sig att kollegans värderingar ligger mycket långt ifrån värdegrunden i arbetsplatsens likabehandlingsplan. Vad gör du?

- 1) Jag skulle inte våga ta upp det.
- 2) Jag säger ifrån och uppmanar kollegan att förklara sig.
- 3) Jag går till min närmaste chef för det är dennes jobb att hantera detta.
- 4) Öppet hörn.

Frågor att lyfta under diskussionen

- Kan man ha en värdegrund på arbetet och en på fritiden?
- Vilka konsekvenser kan det få om de privata värderingarna skiljer sig kraftigt från dem man förväntas stå för i yrket?

Det här är två exempel på hur fyra hörn-övningen kan utformas för att öppna diskussioner om attityder och värderingar. Byt ut eller variera dessa med egna exempel på situationer som skulle kunna förekomma på den egna arbetsplatsen.

Tänk på att i vissa fall finns ett "rätt" svar, grundat i vår diskrimineringslagstiftning. Om osäkerhet råder, är en bra fortsättning på övningen att någon får i uppdrag att ta reda på mer om vad som praktiskt gäller.

“Andra organisationer och kommuner som hör talas om oss ringer för att de blivit stimulerade, frågar hur vi gör och börjar ställa krav på genusperspektiv i sina upphandlingar. Det visar att vi verkligen har påverkat.”

Agneta Sunder, Krokoms kommun

3.2 REGLER OCH RUTINER

Hur arbetet organiseras, det vill säga vilka regler och rutiner som finns på arbetsplatsen, påverkar vilka som kan komma ifråga för olika arbetsuppgifter och hur resurser fördelas. Normer påverkar vilka jobb olika människor har. Det påverkar också utvecklingsmöjligheter och anställningsformer.

Några exempel visar varför det är viktigt att ta hänsyn till flera olika maktrelationer för att främja lika rättigheter och möjligheter.

Föräldraskapets krav kan leda till stora bekymmer på en del arbetsplatser. Om arbetsgivaren inte skapar möjligheter att förena förvärvsarbete och föräldraskap får det negativa konsekvenser i ett jämställdhetsperspektiv.

Unga personer med funktionsnedsättning upplever ofta ett särskilt utanförskap i arbetslivet. Exempelvis har personer med hörselnedsättning svårare att få arbetsuppgifter i nivå med sin kompetens jämfört med befolkningsgenomsnittet.

Den som inte är född i Norden har oftare en tidsbegränsad anställning än andra. Kunskaper om teknik och datorer förväntas finnas hos yngre män, men varken hos kvinnor eller äldre män.

Sysselsatta män med funktionsnedsättning

uppgår i högre utsträckning än kvinnor i samma situation att de inte kommit ifråga för vidareutbildning.

Nödvändigt för en, bra för flera

Ofta kan anpassningar som görs för att tillfredsställa ett särskilt intresse bli till glädje för fler. Ett kollektivavtal som gör det möjligt att förlägga röda dagars ledighet efter egna önskemål kan komma till för att tillmötesgå personer som firar andra religiösa högtider än de som infaller i den kristna kalendern. Samtidigt ger avtalet möjlighet att använda de röda dagarna efter behov även för den som hellre förlänger sommaresemestern eller tar sportlov med barnen än firar påsk.

Genom att kritiskt granska arbetsförhållandena genom kartläggning och reflektion, kan maktobalans och missförhållanden upptäckas.

I Krokoms kommun har man jobbat med att förbättra regler och rutiner kring upphandlingen av företagshälsovård. Det var i samband med ESF-projektet Pilotmodell för företagshälsovård i Jämtlands län, med syfte att få ner sjuktalen bland de anställda, som man upptäckte hur skevt rehabiliteringsresurser fördelades. Trots att de flesta anställda är kvinnor och deras sjuktal högre än männens, gick merparten av resurserna till män, berättar projektledaren Agneta Sunder.

Nästa gång kommunen upphandlade rehabilitering, omställningsprogram och ledarstöd ställdes kravet att de som levererade tjänsterna skulle jobba med jämställdhetsintegrering.

– Det har bidragit till utveckling på alla nivåer i kommunen. Man ser normerna på ett helt annat sätt. Projektet har gett ett lärande i organisationen som gör att man kan ställa andra krav på leverantörerna än tidigare. Den viktigaste lärdomen är nog att det är så oerhört viktigt att jobba med ett genusperspektiv på hälsa för att komma åt människors sjukfrånvaro. Vi har hittat

modellen för det.

Det har bland annat handlat om att arbeta med ett genusperspektiv på hälsa och arbetsmiljö. Chefer i kommunen har gått en utbildning i ledarskap, hälsa och genus. Resultatet har blivit att skillnaden mellan kvinnors och mäns sjukfrånvaro minskat. Totalt har sjukfrånvaron minskat från i genomsnitt 10,5 procent 2007 till 6,4 procent 2011.

– Andra organisationer och kommuner som hör talas om oss ringer för att de blivit stimulerade, frågar hur vi gör och börjar ställa krav på genusperspektiv i sina upphandlingar. Det visar att vi verkligen har påverkat, säger Agneta Sunder.



Läs mer om leverantörernas respons på upphandlingskraven i kapitel 4.



Tänk på att...

Alla arbetsplatser är skyldiga att regelbundet undersöka och förebygga ohälsorisker på arbetsplatsen.

Diskriminering är en bevisad riskfaktor för ohälsa och en konsekvens av normer. Att koppla reflektioner kring normer och likabehandling till det systematiska arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen kan vara ett effektivt och hållbart sätt att främja både fysisk och psykisk hälsa.

“Det som är nödvändigt för 10 procent av befolkningen, underlättar för 50 procent och är bekvämt för 100 procent.”

Handisam

Hur organiserar vi arbetet på vår arbetsplats i dag?

Bli medveten om vilka regler och rutiner som påverkar hur vi trivs och utvecklas på jobbet! Reflektionen kan genomföras på en arbetsplatsträff, på planeringsdag eller i fikarummet.

- Finns det någon koppling mellan anställningsform och kön, etnisk tillhörighet, religion, könsidentitet, sexuella läggning, ålder eller funktionsförmåga?
- Finns det möjlighet att byta de helgdagar som bestäms i den svenska kalendern mot andra helgdagar?
- Förläggs möten till tider och platser som försvårar medverkan för vissa?
- Hur ser uttaget av föräldraledighet och vård av sjukt barn ut? Har alla samma möjlighet?
- Förebyggs och uppmärksammas sjukdomar på ett tidigt stadium? Vilka yrkesgrupper drabbas vanligen?

Alternativt genomförande: Linjeövning

När reflektionsfrågor kan besvaras på en skala där man i olika utsträckning håller med eller inte, kan de användas för en linjeövning. I den ena änden av en tänkt linje håller man med helt och hållet, och i den andra änden inte alls. Deltagarna visar genom sin placering längs den tänkta linjen i hur stor utsträckning de håller med.

De som vill får motivera sin placering och det går bra att förflytta sig efter att ha hört andras argument. Linjeövningen kan vara ett bra sätt att se om det finns ett gemensamt förhållningssätt.

Förbättra och utveckla organiseringen av arbetet

Se över regler och rutiner för att skapa förutsättningar för god hälsa och möjlighet till utveckling i jobbet för alla anställda!

- Skapa rutiner för att tidigt kunna förebygga och synliggöra sjukdomar som är relaterade till olycksfall eller arbetsskador.
- Utred alltid när någon är sjukskriven längre än fyra veckor eller har upprepade korta sjukskrivningar. Gör rehabiliteringsinsatser eller förändra arbetssituationen.
- Gör det möjligt att förlägga röda dagars ledighet flexibelt.
- Organisera arbetet så att eventuella hinder för att anställda ska kunna exempelvis utöva sin religion eller ta sina mediciner undanröjs.
- Ta reda på om det finns några deltidsarbetande som vill arbeta mer. Skapa heltidsanställningar.
- Erbjud att hålla föräldralediga och långtidssjukskrivna informerade om vad som händer på arbetet och se över behovet av kompetensutveckling när de är på väg tillbaka i tjänst .
- Minska overtiden.
- Inför delat chefskap så att även chefer kan vara föräldralediga eller ha flexibel arbetstid under den period de är småbarnsföräldrar.s

Statistisk diskriminering

Reflektera över hur målkonflikter kräver en prioritering mellan olika rättigheter och möjligheter!

1) Deltagarna får ta ställning till två påståenden

Majoriteten av arbetsgivare föredrar att de anställda är närvarande på jobbet framför att de är frånvarande.

Det är omöjligt för arbetsgivare att ha fullständig information om den framtida frånvaron för varje individ som denne funderar på att anställa eller befordra.

Om deltagarna håller med om påståendena håller de också med om att statistisk diskriminering förekommer.

2) Förklara statistisk diskriminering

Förklara att statistisk diskriminering innebär att en individ tillskrivs det beteende eller de egenskaper som är vanligast hos den grupp som personen bedöms tillhöra. Det är omöjligt (eller mycket dyrt) att ta reda på vad som gäller för just den individen.

Ett exempel är hur dagens regler i föräldraförsäkringen i praktiken används: I genomsnitt är mammor föräldralediga mycket längre än pappor. De flesta män och kvinnor kommer att få barn men när eller hur många vet inte ens de själva säkert. Därför spelar det mindre roll att arbetsgivaren inte "får" fråga om det – här är det omöjligt för arbetsgivaren att få säker kunskap.

Oberoende av hur kompetent hon är, betraktas därför en kvinna i reproduktiv ålder som mer riskabel att anställa eller att befordra än en man. Det är ingenting som hon kan påverka på ett avgörande sätt med sitt eget beteende.

3) Reflektera om vad som är mest värt

- Föräldrars individuella valfrihet att själva fördela föräldraledigheten sinsemellan.
- Kvinnors rätt att inte bli negativt särbehandlade av skäl som har samband med kön på arbetsmarknaden.
- Båda målen kan betraktas som viktiga, men ett av dem måste prioriteras eftersom målen står i konflikt med varandra.

4) Diskutera andra former

Diskutera vilka andra former av statistisk diskriminering som kan förekomma kopplat till den egna verksamheten.

3.3 LÖNER

Arbetet för jämställda löner går långsamt, trots att lagstiftning med krav på lönekartläggning, analys och handlingsplan för jämställda löner funnits ett bra tag. De senaste fem åren har gapet minskat med ett fåtal tiondels procent varje år.

Medlingsinstitutet har hand om lönestatistiken i Sverige. I uppdraget ingår att analysera löneskillnader mellan kvinnor och män. 2010 var den genomsnittliga löneskillnaden 14,3 procent till kvinnors nackdel. Efter en standardvägning där hänsyn tas till att kvinnor och män har olika ålder, utbildning, arbetstid, finns inom olika sektorer och tillhör olika yrkesgrupper återstår en löneskillnad 5,9 procent. Den brukar kallas oförklarad. Men faktorerna som ska förklara mellanskillnaden på 8,4 procentenheter är inte könsneutrala, och därmed är inte heller den skillnaden per automatik sakligt grundad.

Yrken som i huvudsak innehas av kvinnor värderas och betalas systematiskt lägre än likvärdiga yrken där de flesta är män, oavsett om de bedrivs i offentlig eller privat regi. Det kallas värdediskriminering och drabbar även män i kvinnodominerade yrken.

I den första större studien* av bi- och homosexuellas ställning på arbetsmarknaden framkom att män som ingått partnerskap med en annan man i genomsnitt hade cirka 15 procent lägre

inkomster än män med motsvarande ålder och utbildningsnivå som gift sig med en kvinna. Kvinnor som ingått partnerskap med en annan kvinna tjänade däremot cirka 5 procent mer än kvinnor som gift sig med en man. Värt att notera i sammanhanget är att de bi- och homosexuella männen ändå hade betydligt högre medelinkomster än de bi- och homosexuella kvinnorna eftersom sambandet mellan lön och kön är avsevärt starkare än det mellan lön och sexuell läggning.

Värdesättningen av människors arbete minskar också med det geografiska avståndet till deras födelseland. När saken undersöktes 2005 av TCO tjänade invandrad arbetskraft i genomsnitt 88 procent av den svenskfödda. Skillnaderna var ännu större för dem som kom från Asien, Afrika eller Latinamerika. I genomsnitt skilde det 9 000 kronor i månadslön mellan en ingenjör som kommit till Sverige i vuxen ålder och en som är född här.

Vi kan se att samhällsnormer strukturellt påverkar lönenivåerna till förmån för dem som passar in i normen och till nackdel för dem som

* Genomfördes vid Handelshögskolan i Göteborg 2008, innan könsneutral äktenskapslagstiftning införts.

inte gör det. I den individuella lönesättningen är det alltså viktigt att vara uppmärksam på, och motverka, irrelevanta och orättvisa löneskillnader.

Lönesättningen kan också användas proaktivt för att gynna och uppmuntra ledare att arbeta med likabehandlingsarbete i en organisation. Det har Carin Götblad, länspolismästare vid polismyndigheten i Stockholm till och med våren 2012, gjort. Hennes vision är att polismyndigheten ska återspegla mångfalden i samhället. I förverkligandet av visionen har hon använt lönen som ett styrmedel för att se till att förändringsarbetet prioriteras. 2009 tog hon initiativ till ett projekt i samarbete med Samhall för att personer med funktionsnedsättning ska kunna prova på och få arbete inom polisen.

Den metod som utvecklades ingår nu i den ordinarie verksamheten. Av de första drygt 20 personer som hade tolv månaders visstidsanställning hos polisen fick åtta personer fortsätta. De distrikt och avdelningar som var involverade i projektet är positiva till att ge fler möjligheten.

– De har sett att vi inte anställer personer för att de har en funktionsnedsättning utan för att de har en viss kompetens. Tack vare de personer som anställs via Samhall ökar kunskaperna och insikterna om arbetsanpassning, som det handlar om här, istället för att – som så ofta – rehabilitera personer, säger Fredrik Undén som samordnar arbetet.

Han tycker att uppgiften är lätt tack vare den tydliga viljeinriktningen från högsta ledningen. Ledningsgruppen följer upp kontinuerligt, ställer frågor och kommer med synpunkter. Ytterligare ett incitament är alltså att arbetet tas upp som en del i det lönesättande samtalet med distriktscheferna.

– Carin Götblad lägger ribban högt och har gjort klart för ledningen att här vill hon se resultat. Det ingår i alla avdelnings- och distriktschefers arbetsuppgifter att ta del i arbetet med att anställa personer med funktionsnedsättning, säger Fredrik Undén.



”Jag bara känner på mig att den här grabben
är helrätt för oss.”

Ur filmen Cecilias val, FAIR-projektet

3.4 REKRYTERING OCH KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Varje rekrytering är en stor investering och ett av de mest betydelsefulla beslut en chef fattar. Ändå går många på en magkänsla som inte säger någonting om en människas faktiska kompetens. Magkänslan tenderar att gynna den som är lik dem som redan finns på arbetsplatsen och passar in i normen.

Den vanligaste vägen till jobb går via en sluten process där kontakter tas och urval sker informellt inom nätverk. Alla som inte har tillträde till dessa nätverk ställs utanför. Omkring två tredjedelar av alla anställningar sker via den typen av informella processer. När anställningar sker via formella kanaler löper människor med utländskt klingande namn istället risk att sorteras bort.

Ojämligheten kan se väldigt olika ut på olika arbetsplatser, och normer kan samverka på olika sätt. Hög ålder premieras i vissa branscher, medan ungdom premieras i andra. Kvinnor i barnafödande ålder utsätts för statistisk diskriminering. Det faktum att kvinnor fortfarande tar ut större delen föräldraledighet och oftare stannar hemma för vård av barn missgynnar alla kvinnor, oavsett hur deras familjesituation faktiskt ser ut. Risken för diskriminering har visat sig minska i transparenta, kompetensbaserade processer där tjänster annonseras öppet. Men även kompetens

är en bedömningsfråga som påverkas av normer och föreställningar om lämplighet hos både arbetssökande och beslutsfattare.

Extern rekrytering

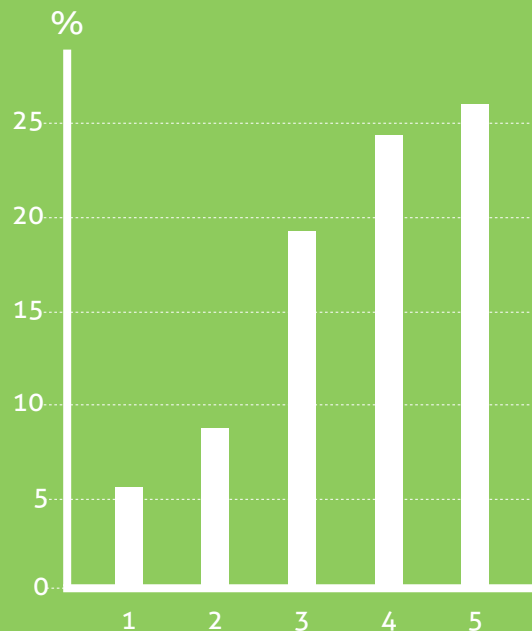
Ett av de första verktyg som togs fram för att åstadkomma likabehandling i rekryteringsprocessen är FramtidsAnpassad Inkluderande Rekrytering, FAIR. Eva Löfgren är koordinatör för FAIR och en av initiativtagarna till metoden, som fokuserar på kompetens och att vara icke-diskriminerande. I dag används den av såväl kommuner och myndigheter som företag. En tydlig struktur för rekryteringsarbetet är grundläggande i metoden. Samtidigt görs de som deltar i rekryteringen medvetna om hur deras egen bakgrund och referensramar kan påverka processen.

– Genom ett strukturerat rekryteringsbeteende och en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess kan arbetsgivare dels minimera risken för att diskriminera och samtidigt få den kompetens de behöver i ett heterogent samhälle. Detta arbete leder till en hållbar förändring och ett bättre tillvaratagande av allas kompetens, säger Eva Löfgren.

Materialet finns presenterat i en idébok med tillhörande DVD-skiva och kan även användas som diskussionsunderlag när det gäller

Visste du att?

Mellan andra och tredje kvartalet 2010 gjordes 403.000 anställningar via extern rekrytering.



- 1) Via annons... 5,7 %
- 2) Via arbetsförmedlingen... 8,4 %
- 3) Via nätverk... 19,6 %
- 4) Kontaktad av arbetsgivaren... 24,8 %
- 5) Arbets sökande kontaktade arbetsgivaren... 25,6 %

Övrigt + uppgifter saknas... 17,9 %

Källa: SCB

arbetsplatsklimat och rekrytering. Det kan laddas ner eller beställas kostnadsfritt på www.equalfair.se.

Inom ESF-projektet Mångfald och rekrytering har Gävle kommun arbetat fram en ny rekryteringsprocess. En viktig del var att kartlägga och analysera fördelningen av personal i samverkan med 340 chefer. Moa Hjertson, beteendevetare och likabehandlingskonsult, engagerades i projektet som hade till syfte att öka mångfalden.

– I begreppet mångfald ingår alla människor anser jag. Allas olikheter, med fokus på diskrimineringsgrunderna, är viktiga, säger hon.

En referensgrupp jobbade med att identifiera typiska fallgropar i rekryteringsprocessen vilka utgjorde hinder för att nå en bredare rekryteringsbas. Rutiner och egna guider som användes mer eller mindre informellt i organisationen spårades upp och analyserades. Sedan började arbetet med att skapa ett gemensamt verktyg som stöd i rekryteringsprocessen. För att sprida kunskap om varför metoden har stora fördelar för organisationen och hur den används togs en utbildningsplan fram. Det konkreta genomförandet blev lättare än Moa Hjertson vågat hoppas:

– Vi såg att många som vanligtvis blir irriterade när värderingsfrågor och jämställdhet diskuteras och ifrågasätter att det skulle beröra dem nu engagerade sig i problemlösandet och accepterade att de hade medansvar för att få

fram resultat. Jag tror att det var lättare att förankra arbetet just för att det fanns en så tydlig koppling till den konkreta verksamheten.

Rekryteringsprocessen som används i Gävle kommun i dag minimerar utrymmet för ovidkommande hänsyn i varje steg. Det syns bland annat i hur kravprofilen utformas, vilka som sitter med i rekryteringsgruppen och vilka intervjufrågor som får ställas.

Karin Sundell är förskolechef i kommunen och har goda erfarenheter både av utbildningen och av det rekryteringsverktyg som tagits fram.
– Utbildningen har gett mig nya perspektiv. Jag tycker att jag kan förhålla mig mer objektivt och har gjort många rekryteringar det senaste året med tydliga önskemål om kompetenser. Nu kan jag lättare motivera också för dem som inte fått jobbet, säger hon.

De tydliga kraven har lett till att Karin Sundell aktivt letar kompetenser som kompletterar varandra. Hon rekryterar inte personer som är särskilt lika, åldrarna är spridda och hon ser hur värdefullt det kan vara att undanröja hinder för en hörselskadad sökande. I dag ser hon ett värde i att någon kommer in med goda tecken-kunskaper och tillför kompetens som de hörande inte har. Så tänkte hon inte tidigare. Flerspråkighet efterfrågas också numera vid behov och har lett till att fler med utländsk härkomst anställs.

– Vi har fått mer mångfacetterade kompetenser.

Nu vågar jag ställa de kraven. Jag är betydligt mer medveten och tänker på ett annat sätt kring vad lagen säger och bollar med personalavdelningen hur krav kan formuleras så att de inte blir diskriminerande. Vi har ett tätare samarbete. Man behöver inte känna sig ensam i arbetet med det här som chef och det är skönt.

Intern rekrytering

Att ha en fungerande intern rekrytering och kompetensförsörjning handlar för Kajsa Svaleryd, jämställdhetsstrateg i Gävle kommun, om att vara en attraktiv arbetsgivare.
– Människor ska kunna växa och växla inom organisationen, säger hon.

Gävle kommun arbetar aktivt med att skapa förutsättningar för att redan anställda ska se sina utvecklingsmöjligheter i kommunen och vilja söka sig vidare inom organisationen. Bland annat finns ett chefsutvecklingsprogram och ett program för framtida ledare. Avsikten är att den interna rekryteringen till ledande roller också ska vara kvalitetssäker och fri från diskriminering. Med 7 200 anställda är det potentiella interna urvalet stort. Ändå är det en balansgång.

Med intern rekrytering blir det bara de som redan finns inom organisationen som kommer i fråga. Vi måste både öppna upp för mångfald och samtidigt vara en attraktiv arbetsgivare för de som finns i organisationen. Men rekryteringsverktyget är detsamma.

Utgångspunkten är samma typ av tänkande kring



hur magkänslan påverkar rekryteringsprocessen och intervjusituationer. Diskussionen om hur normer och värderingar påverkar oss är viktig att hålla levande oavsett om rekryteringen sker internt eller externt. Vad är det som premieras? Hur ska man vara för att bli chef här? Vad är norm i rekryteringssituationen?

En viktig del i den interna kompetensförsörjningen är att se och använda den kompetens som medarbetarna redan har och möjliggöra för dem att tillgodogöra sig nya kompetenser som efterfrågas. Det normkritiska perspektivet är en kompetens som alla behöver ha för att kunna bidra till ett öppet och inkluderande arbetsklimat.

Vem är jobbet?

Bli medveten om hur normer ligger till grund för magkänslan och kan påverka rekryteringsbeslut!

1) Skriv ut ansiktsbilderna från bildövningen i BRYT!-materialet och sätt upp eller skicka runt dem så att alla kan se. Deltagarna tittar tillsammans på personerna på bilderna och reflekterar över följande frågor:

- Vem ser ut att arbeta på vår avdelning/arbetsplats?
- Vilka ser ut som de högsta cheferna?

2) Diskutera slutsatserna som dragits om personerna på bilderna. Vilka föreställningar har vi om deras förutsättningar att passa in och inte passa in på avdelningen/arbetsplatsen?

Vad säger diskussionerna kring bilderna om hur normen ser ut hos? Brukar vi leta efter någon som passar in eller någon som tillför arbetsgruppen nya kunskaper och erfarenheter?

3) Lista vilka egenskaper som gjorde att vissa personer passerar som chefer. Vad säger det om rådande normer för ledarskap? Letar vi främst efter någon som passar in eller kompletterar?

4) Stryk sedan alla egenskaper som egentligen inte går att utläsa av bilderna från listorna. Blev det några egenskaper kvar? Diskutera riskerna med att gå på första intrycket. Vad krävs för att det första intrycket inte ska få för stor betydelse? Hur kan vi vara öppna för människors faktiska förutsättningar?



Övningen är inspirerad ESF-projektet Mångfald och rekrytering, Gävle kommun, och av BRYT!-materialet, som kan hämtas här: www.rfslungdom.se/bryt

“Vi har förflyttat diskussionen från att mångfald bara skulle handla om kvinnor, män och etnicitet. Det normkritiska tänkandet finns med i alla våra processer.”

Amanda Jackson, Swedbank

4.0 VERKSAMHETSUTVECKLING

Att möta kunder och medborgare med öppenhet istället för förutfattade meningar är en förutsättning för att kunna erbjuda tjänster och produkter på lika villkor. Det ger också möjlighet att se faktiska behov.

Samma normer och maktstrukturer som kan medföra ojämlig behandling internt inom en organisation sänder också signaler utåt – till kunder, medborgare och leverantörer.

Arbetsplatskulturens normer påverkar synen på omvärlden. En hård intern jargong kan smitta av sig på bemötandet av de människor som verksamheten riktar sig till. I det här kapitlet tittar vi på hur kunskaper om normer och förändringar som främjar likabehandling kan bidra till verksamhetens utveckling och möjligheter att nå sina mål.

I grunden handlar lika rättigheter och möjligheter även i de externa kontakterna om att inte ta saker för givna om människor. Precis som i rekryteringsprocessen eller arbetsmiljöarbetet gäller det att bli medveten om hur normer påverkar det egna agerandet och agera annorlunda. Oberoende av om ett normkritiskt förändringsarbete är inriktat på de interna eller externa relationerna är sannolikheten därför stor att båda utvecklas. Oftast finns ingen skarp

gräns. En öppen och tillgänglig arbetsplats är bra och välkomnande för både anställda och besökare.

Kunderna bryr sig

Amanda Jackson jobbar som koncernspecialist inom mänskliga rättigheter och hållbarhet på Swedbank och har tidigare arbetat som ansvarig för jämställdhet, mångfald, hälsa och arbetsmiljö inom Swedbank-koncernen. Hon sitter också i styrgruppen för Tema Likabehandling och säger att för banken är satsningen en affärsfråga.

– Ofta ställs de två drivkrafterna emot varandra, men att värna mänskliga rättigheter och demokrati är grunden. Det innebär inte att det inte också kan vara affärsmässigt och lönsamt att jobba med dessa frågor. Det är inga motpoler, utan något vi kan väva ihop.

Enligt Amanda Jackson fungerar det inte längre att exempelvis i bemötandet av en kund ta för givet att det är mannen på kontoret som är vd, eller att bortse från de egna medarbetarnas

språkkunskaper i bankens rådgivning. Hon betonar att de interna och externa frågorna går hand i hand. Passet om diskrimineringsfrågor, likabehandling och mänskliga rättigheter i bankens chefsutbildning har utökats för att markera hur viktigt det är.

– Vi konkretiserar med fakta om hur det ser ut i världen och i Sverige på området, reflekterar över egna normer, fördomar, hur vi agerar och varför.

Det normkritiska perspektivet har bland annat lett till att bildbanken som används i kommunikation till kunderna har breddats. Rådgivning kan erbjudas på 30 språk. Målet är att alla kunder ska få lika bra service.

– Det är viktigt att vara konkret och ha kunskap. Vi har förflyttat diskussionen från att mångfald bara skulle handla om kvinnor, män och etnicitet. Det normkritiska tänkandet integreras även i alla våra processer.

Swedbanks varumärkesundersökningar innehåller numera frågor om hur kunderna ser på miljö, sociala frågor och jämställdhet. Svaren bekräftar vikten av att arbeta integrerat med mänskliga rättigheter, att det inte får vara en sidoverksamhet.

– Kunderna bryr sig om det här. Om man tittar på andra branscher och varumärken är det uppenbart att folk är mycket mer medvetna i dag i och med globaliseringen. Det här är en ren affärsfråga och en framtidsfråga!

Möjlighet till utveckling

Agneta Sunder berättade i avsnittet om arbetets organisation i kapitel 3 om hur sjukfrånvaron bland de anställda i Krokoms kommun minskade efter att företagshälsovården granskats ur ett jämställdhetsperspektiv inom ramen för ett ESF-projekt. Samtidigt tvingades leverantörerna av tjänster som rehabilitering och företagshälsovård att förhålla sig till kravet att de ska arbeta med ett jämställdhetsperspektiv på hälsa. I anbudet skulle de beskriva hur jämställdhetsfrågor skulle belysas, analyseras och problematiseras.

Reaktionerna varierade. Några såg det som en möjlighet att utveckla sin verksamhet i samarbete med kommunen, medan andra tog kravet som kritik.

– Någon var vi överens med från början och då var det enkelt att samarbeta, men ett företag avstod för att de tyckte att det här är för svårt. Det har också visat sig att leverantörerna har väldigt olika uppfattningar om vad det innebär att jobba med jämställdhetsperspektiv, konstaterar Agneta Sunder.

För att försäkra sig om att man menar samma sak har det varit viktigt att mötas och hitta gemensamma definitioner. Inför nästa upphandling pågår ett arbete för att hitta tydligare formuleringar där det framgår mer konkret hur leverantörerna förväntas leva upp till jämställdhetskraven.

– Det är inte så att vi har varit facit, utan vi utforskar det här tillsammans. På sikt kommer

även de som har tyckt att det här är för svårt att göra bättre affärer om de utvecklar en medvetenhet i företaget. Jag tror att de tjänar på det också ekonomiskt. Förändring tar tid och då är det bra att ha hoppat på utvecklingståget. Jag tror att det kan vara en morot.

4.1 BEMÖTANDE OCH MAKT

Mötet med en annan människa påverkas både av hur jag själv och den person jag möter agerar. Som företrädare för en verksamhet och ett yrke har jag alltid ansvar för kvaliteten i mötet. En del yrken, inte minst inom offentlig sektor, innebär makt att påverka andras liv, deras möjligheter och framtid. Det medför ett särskilt ansvar att alltid bemöta människor på ett sätt som varken kränker eller diskriminerar.

När poliser går i Pride-tåget är det en signal om att polisen ska vara till för alla. Förhoppningsvis leder det till att fler hbtq-personer vågar anmäla när de utsatts för hatbrott. En person som bryter mot normer har självklart rätt att förvänta sig ett korrekt bemötande i såväl offentlig som affärsdrivande verksamhet, även om det kan vara lättare att avstå från ett köp om affärsidkaren betar sig illa än att värja sig i situationer där man befinner sig i beroendeställning. Den som söker sig till vården, socialtjänsten eller polisen befinner sig ofta i en utsatt situation. Då blir frågan om bemötande särskilt viktig.

Positiv påverkan

För att åstadkomma ett korrekt bemötande behövs kunskap om hur normer påverkar vårt agerande och i förlängningen andra människor, deras värde och handlingsutrymme. Om maktrelationer förblir osynliga är det närmast omöjligt för den som befinner sig i underläge att förändra sin position. Många reagerar negativt på ordet makt, eftersom det ofta kopplas samman med ett negativt utövande av makt. Men makt kan också användas på ett positivt sätt. Den som är medveten om sin maktposition har möjlighet att påverka situationer till det bättre.

På strukturell nivå är det också viktigt att skapa tydliga rutiner för bemötande. Det kan exempelvis handla om att formulera öppna och neutrala frågor att ha som utgångspunkt i specifika situationer. Eller att införa en rutin så att människor med olika perspektiv och erfarenheter ger synpunkter innan beslut fattas. Då minskar utrymmet att låta föreställningar om andra människor avgöra hur vi bemöter dem.

Jämbördigt lärande

Osman Aydar är universitetslektor i socialt arbete och filosofie doktor i sociologi vid Mälardalens högskola. Han har varit ledare för en forskningscirkel om bemötande i Flens kommun inom ramen för ESF-projektet Jämbredd. Flen är en av de 16 kommuner från tre län som varit med i projektet. Där fanns specifika problem med att få nyanlända flyktingar, bland annat en relativt stor grupp från Somalia, att känna sig välkomna. Projektet har bedrivits med ett normkritiskt

perspektiv genom att i första hand fokusera på svensknormens effekter. Målet har inte varit att förstå eller integrera en viss grupp, utan att skapa långsiktiga förutsättningar för människor med skilda bakgrunder att få tillgång till det svenska samhället. Forskningscirkeln är i sig en arena för ömsesidigt lärande och därmed också en träning i att mötas på ett jämbördigt sätt.

– Det handlar inte om att ha fel eller rätt perspektiv, utan att tänka på hur man diskuterar för att inte eliminera något perspektiv, säger Osman Aytar.

Jämbredds arbete är en slags aktionsforskning där forskningen startas utifrån praktikers frågor. Tanken är att forskare och praktiker ska utveckla ny kunskap tillsammans. Cirkelledaren dikterar inte villkoren, utan lyssnar, bidrar med teori och ger en extra knuff så att gruppen kommer vidare om den fastnar.

– Dilemmat är hur långt man som cirkelledare kan styra utan att det inkräktar för mycket på deltagarnas inflytande. Det är alltid en avvägningsfråga, säger Osman Aytar.

Cirkeldeltagarna arbetade i olika verksamheter inom kommunen – AU-centrum, biblioteket, sim- och idrottshallen samt stadshuset. Alla hade anmält intresse för att de upplevt specifika problem som de ville jobba med. Mellan träffarna utforskade deltagarna sina frågeställningar genom enkäter och intervjuer med besökare och personal i verksamheterna. Resultatet blev en rad förslag om hur verksamheterna kan öppnas upp och göras mer

tillgängliga, som exempelvis fler somalisk-svenska lexikon till biblioteket, mentorer eller kontaktpersoner för att underlätta övergången mellan nyanländas introduktion och att anställa en person som kan somaliska för att arbeta i kommunhusets reception.

Osman Aytar ser goda möjligheter för kommunen att använda deltagarnas erfarenheter från cirkelarbetet i sitt fortsatta utvecklings- och förändringsarbete.

– Det vore intressant att komma tillbaka och titta på det om ett år. Sociala förändringar ger inte resultat direkt som teknisk utveckling, utan det tar tid innan effekterna visar sig, säger han.

Medborgardialog för jämlik vård

Kommunikation stod i centrum också när arbetet med att bygga upp Angereds Närsjukhus i nordöstra Göteborg inleddes 2008. Landstingspolitikerna ville göra något åt den ojämlika hälsan i Göteborg, där det skiljer upp till nio år i förväntad medellivslängd mellan olika stadsdelar. En medborgardialog genomfördes med invånare i upptagningsområdet och dessutom har ett 100-tal ungdomar engagerats för en särskild dialog inför att ungdomsmottagningen skulle öppna. För att öka tillgängligheten till sjukhuset inrättades till exempel ett telefonnummer som alltid går att ringa och komma fram på under dagtid.

Patienterna kan också skriva egna remisser direkt till specialistmottagningarna utan att gå via vårdcentral.

– Det är en möjlighet alla sjukhus har, men inte utnyttjar, eller kanske inte gör så mycket reklam för. Men vi har sett effekterna. På gynnottagningen kommer 70 procent av besöken via egenremiss. Det är inte lättare för oss, men det är lättare för patienterna, säger Malena Lau.

En gång i halvåret genomförs patientdialoger vid varje verksamhet. Då ber man en av patienterna att berätta om sina erfarenheter av vården och även om sin egen vårdshistoria. På så sätt kan verksamheten utvecklas efter patienternas behov. Många berättar att de har sökt vård länge och i olika delar av vårdsystemet utan att få diagnos och tillräcklig information.

– Patientdialogerna berör mer än när man får en enkät som säger att x procent är nöjda. Vi utvecklar en regelbunden kontakt och visar att det inte bara handlade om uppstarten. Att göra enkäter kan vara bra, men det är viktigt att också träffas och prata. Vi avrundar alltid med en runda där personalen får berätta vad de tar med sig från mötet och diskuterar praktiskt hur vi kan göra saker bättre, säger Malena Lau.

Att utveckla nya kontaktvägar har varit en viktig del i utvecklingsarbetet, både för att göra vården tillgänglig för alla på lika villkor och i det uppdrag kring förebyggande hälsovård som närsjukhuset har.



Bemöts våra kunder på likvärdiga villkor?

Reflektera över vad vi tar för givet om vilka våra kunder, klienter eller medborgare är!

- Förväntas alla kunder eller medborgare vara cispersoner, (person vars kön, könsidentitet och könsuttryck genom livet varit och är i överensstämmelse med tvåkönsnormen), ha en viss ålder, etnisk tillhörighet eller på annat sätt vara del av en norm?
- Har arbetsplatsen riktlinjer för hur man ska bemöta kunder och medborgare?
- Hur ser hemsidor och informationsmaterial ut? Vilka bilder förmedlas och vilka porträtteras? Kan alla känna igen sig i utformningen av enkäter och blanketter?
- Vilka informationskanaler används? Finns det fler alternativ?
- Vad kan få en kund eller medborgare att känna sig förbisedd eller i värsta fall kränkt?
- Vad gör att man som kund eller medborgare känner sig välkommen?
- Finns det tid avsatt för reflektion och diskussion om bemötande på din arbetsplats?
- På vilka sätt visar arbetsplatsen att alla är välkomna? Vad kan ni göra mer?

Vad gör vi om detta händer?

Åstadkom förändring genom att diskutera "case", alltså situationer som skulle kunna uppstå i det dagliga arbetet!

1) Förbered ett antal situationer, som ska diskuteras. Låt olika diskrimineringsgrunder och normtänkande stå i fokus.

2) Dela in arbetslaget i mindre grupper och låt varje grupp få en lapp där en situation beskrivs.

3) Diskutera i smågrupper och lyft därefter diskussionen i storgrupp.

I vissa fall finns ett "rätt" svar, grundat i den diskrimineringslagstiftning som finns. Om osäkerhet råder, är en bra fortsättning på övningen att någon får i uppdrag att ta reda på mer om vad som faktiskt gäller.

Situationerna kan handla både om arbetsplatsen och om den utåtriktade verksamheten.

Exempel på situationer

En person kommer till er verksamhet/mottagning/förmedling och presenterar sig som Frank men ni tolkar personen som kvinna. När ni slår upp personen i datasystemet så ser ni att Frank där heter Karin. Hur bemöter ni personen?

Det är veckomöte med din arbetsgrupp. En kollega tar upp den senaste annonskampanjen och påpekar att bilderna är mycket könsstereotypa och att ert företag inte bör förstärka stereotypa könsroller. En annan kollega menar att ni måste rätta er efter hur samhället ser ut. Hur reagerar övriga i gruppen? Hur kommer framtida annonsering se ut?

Företaget du jobbar på har utannonserat en vidareutbildning som kan leda till befördran. En kollega som har två år kvar till pensionen berättar att han skickat in en ansökan. Kommer kollegans ålder att ha betydelse för beslutet?

Härskartekniker, motstrategier och bekräftartekniker

Bli medveten om maktspel och hitta möjligheter att gå emot det!

1) Börja med att diskutera. Känner deltagarna till härskarteknikerna? Vilka finns? Hur kan de motverkas? Gå igenom härskartekniker, motstrategier och bekräftartekniker.

Härskarteknik	Motstrategi	Bekräftarteknik
Osynliggöra	Ta plats	Synliggör
Förlöjliga	Ifrågasätt	Respektera
Undanhålla information	Korten på bordet	Informera och inkludera
Dubbel bestraffning	Bryt mönstret	Alla gör så gott de kan
Påföra skuld och skam	Resonera	Konfliktlösning
Objektifiering	Säg ifrån	Bemöt alla som subjekt
Hot	Benämnen det personen gör	Respektera egna, andras nej
Splittring	Håll ihop gruppen	Gemenskap

Härskarteknik är ett subtilt sätt att förtrycka andra och bevara ojämlika maktförhållanden. De används medvetet eller omedvetet av alla och ger då makt och inflytande genom att andra människor trycks ner. Bekräftartekniker förebygger och motverkar härskartekniker.

2) Visa härskartekniker

Dela upp deltagarna i grupper på fyra–fem personer. Varje grupp får till uppgift att spela upp ett rollspel om någon situation där minst en härskarteknik tillämpas. Om det är obekvämt att göra rollspel kan gruppen diskutera sig fram till en situation som man sedan återberättar. Tidsåtgång: 5-10 minuter.

Varje grupp gör sitt rollspel eller målar upp en situation inför de andra. Åskådarna berättar vilka härskartekniker de upptäckte och stämmer av med gruppen om det var så de tänkte.

3) Visa motstrategier och bekräftartekniker

Grupperna får i uppgift att spela upp eller berätta om samma situation som tidigare igen. Denna gång ska motstrategier och bekräftartekniker användas. Förberedelse 5 minuter.

Spela upp och samtala om hur situationen förändrades. Genom nya interaktionsmönster och förhållningssätt kan människor hjälpas åt att skapa ett positivt, jämlikt klimat där ömsesidig respekt råder. Att agera är ett gemensamt ansvar.

När du ser att en härskarteknik används är det viktigt att

- Agera direkt.
- Låta den som använder en härskarteknik förklara sig och därmed stå till svars, inte den som utsätts.

Härskartekniker är relevanta både i utvecklingsarbete som rör mötet med kunder och medborgare och relationen mellan medarbetare.

“Vi pratar inte om projekt längre utan om ett arbete som ligger i linje med vår långsiktiga strategi.”

Birgitta Roos, mångfaldsstrateg på ICA

5.0 ETT ARBETSLIV FÖR ALLA

I ett arbetsliv som är öppet för alla inkluderas de grupper som står längst ifrån normen. Varje steg mot ett öppnare arbetsliv visar hur makt kan användas positivt och bana väg för de förändringar som krävs.

Strävan efter lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet handlar inte bara om att skapa goda arbetsförhållanden och ta vara på kompetens. Det är heller inte enbart en fråga om att klara uppdrag, utveckla verksamheter och nå mål. Att arbeta normkritiskt för att främja ett öppet och tillgängligt klimat på arbetsplatsen ger ringar på vattnet. Ju fler som tar ansvar för att utveckla ett arbetsliv för alla, desto större är chansen att insatserna får betydelse för hela samhället.

Insatser som ska leda till arbete för grupper som står långt ifrån arbetsmarknaden inriktas ofta på att anpassa individen. Individen blir "anställningsbar" genom att leva upp till krav som ställs, oavsett om de är relevanta eller inte. Människor som byter från ett utländskt namn till ett svenskt blir plötsligt kallade till intervju, och får bättre löneutveckling. En sådan strategi kan hjälpa enskilda individer, men befriar varken arbetsplatser eller samhället från de strukturer som diskriminerar.

Verksamheter i alla branscher och sektorer

behöver se sig som en del av samhället, med möjlighet att bidra till hållbara förändringar. Människor som befinner sig nära normen och har hittat sin plats i arbetslivet kan genom det normkritiska perspektivet se egna privilegier, maktpositioner och förändringsmöjligheter. Jämlikhet är något människor gör tillsammans. Alla kan lära sig att se människors möjligheter istället för en etnisk tillhörighet, en sexuell läggning, ett könsuttryck, en ålder eller en funktionsnedsättning.

Birgitta Roos, mångfaldsstrateg på Ica, håller i Icas Vi kan mer, som startade 2009 i samarbete mellan Ica, Icahandlarnas förbund, Samhall och SKL. Det startade i form av ett ESF-projekt (Omedvetna fördomar), i syfte att hitta arbetsplatser inom Icas butiker, kontor och lager för personer med funktionsnedsättning.

– Samhället är i ständig rörelse. Vi är en del av samhällets mångfald och måste verka för att det ska bli en hållbar utveckling i hela samhället. Hur ser vi på andra och potentialen i varandra? Har alla tillgång till lika möjligheter? Är det

rimligt att ställa 100 000 personer utanför arbetsmarknaden? Vad kan vi göra för att motverka det?

För Icas ledning har det blivit en självklarhet att ställa sig den typen av frågor. Med 40 000 anställda i butik, 500 olika befattningar och 150 yrkeskategorier finns en ständig efterfrågan på kompetens av många olika slag. Birgitta Roos betonar att alla som kan och vill har rätt att vara med och bidra i arbetslivet:

– I det stora perspektivet pratar vi inte om projekt längre utan om ett arbete som ligger i linje med vår långsiktiga strategi, att vara en kraft som bidrar till ett bättre samhälle. Nu är tiden mogen för många företag att arbeta med de här frågorna. Det är ingen annan som fixar det åt en, utan vi måste vara beredda att jobba tillsammans för att hitta nya lösningar.

Enskilda personer kan inte på egen hand frigöra sig från negativa förväntningar grundade på grupptillhörighet. Svårigheterna ökar med avståndet till normen. Ett arbetsliv som klarar av att inkludera de grupper som normerna är mest hindrande för är därför med stor sannolikhet öppet för alla.

Det finns ingen patentlösning som passar alla. Varje verksamhet måste hitta sitt eget sätt att arbeta – så hur kan din verksamhet bidra till att öka respekten för mänskliga rättigheter i samhället?





Tips och material finns på
www.temalikabehandling.se/MedVerkan

6.0 SÄTT IGÅNG!

Alla kan bidra till förändringar för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet och de med beslutandemakt har ett särskilt ansvar.

Det är dags att sätta igång!

Du som läst den här boken har förhoppningsvis fått nya infallsvinklar och perspektiv som är till nytta i arbetet. De övningar och reflektionsfrågor som presenteras är exempel på olika sätt att bli medveten om hur situationen ser ut på den egna arbetsplatsen och arbeta vidare utifrån den kunskapen. Använd dem som inspiration och utgångspunkt, och bygg vidare utifrån egna förutsättningar.

Även den som i sin yrkesroll har ett särskilt ansvar för likabehandlingsfrågorna, kan känna tveksamhet för hur de ska lyftas i vardagen. En del organisationer har bra rutiner och utvecklingsplaner för att säkerställa rätt stöd i yrkesrollen. Det kan handla om fortbildningsdagar för personalansvariga, fackliga företrädare eller för skyddsombud. I andra organisationer kan arbetet kännas ensamt och isolerat. Den som utsetts till "mångfaldsansvarig" i en organisation kan ha en otacksam roll och fungera som alibi istället för att uppfattas som samordnare av insatser som involverar alla. Förutsättningarna kan alltså variera, men oavsett utgångspunkt

måste arbetet för lika rättigheter och möjligheter ständigt utvecklas, och det måste vara en integrerad del i allt arbete som rör kvalitetssäkring och utveckling på arbetsplatsen. Ta avstamp där du befinner dig och ta ett steg i taget!

I den här boken har vi fört teoretiska resonemang om viktiga utgångspunkter och gett konkreta förslag på övningar och reflektionsfrågor för den som vill komma igång eller utveckla ett pågående förändringsarbete. På nästa sida finns referenser till material och verktyg, både från ESF-projekt och från andra områden.

Sätt igång – eller fortsatt utveckla arbetet – genom att inspireras av den här boken och ta del av det arbete som redan gjorts av andra!

Tips och material finns på
www.temalikabehandling.se/MedVerkan

REFERENSER

Ageraguiden, metodmaterial, Vi Unga, www.viunga.se

Aktiva åtgärder för att främja lika rättigheter och möjligheter – ett systematiskt målinriktat arbete på tre samhällsområden, SOU 2010:7

Arbete - intersektionella perspektiv, forskningsantologi, red. Paula Mulinari och Rebecca Selberg, Gleerups

BRYT!, metodmaterial, RFSL Ungdom, www.rfslungdom.se

Det blågula glashuset – strukturell diskriminering i Sverige, SOU 2005:56

DIVE, Diversity toolbox, verktyg för strategiskt mångfaldsarbete, www.diversitytool.se

Fair rekrytering, idébok med tillhörande DVD-skiva, framtagen inom Equal-projektet FAIR, www.equalfair.se

Forskningscirkel – arena för verksamhetsutveckling i mångfald, antologi, red. Pirjo Lahdenperä, Mälardalens högskola

Fritt Fram för en god arbetsmiljö - Homo, bi och hetero på jobbet, utbildningsmaterial, www.frittfram.se

Föräldraförsäkringens effekter på löner och sysselsättning – olika för kvinnor och män?, rapport till SOU 2005:73, Anna Thoursie

Helt normalt – ett block om jämlikhet från Göteborgs stad, reflektionsmaterial om normer, www.goteborg.se

Integrering av mångfald och jämställdhet – en handbok för Sollefteå kommun, Ulrika Auno och Madelene Wikstén, www.solleftea.se

Jämställdhetsarbete – en utmaning för kommuner och landsting!,
kunskapsöversikt, Sveriges kommuner och landsting, www.skl.se

Jämstöds praktika, metodbok för jämställdhetsintegrering, SOU 2007:15

Krock eller möte – om professionellt bemötande och heteronormen,
Anna-Carin Jansson och Maria Jacobson, www.frittfram.se

Makthandbok – för unga unga feminister som (be)möter rasism och sexism i
föreningslivet, Interfem, www.interfem.se

Nycklar till kunskap, antologi om problemorienterade lärprocesser, red. Anna
Hedin och Lennart Svensson, Studentlitteratur 2011

Rekrytering och kompetens för ett mångfaldigt arbetsliv, red. Inger Danilda,
Arbetslivsinstitutet, 2004

Romers rättigheter – diskriminering, vägar till upprättelse och hur juridiken
kan bidra till en förändring av romers livsvillkor, Diskriminerings-
ombudsmannen, 2011

Se kompetensen, en handbok för arbetsgivare att anställa personer med
funktionsnedsättning, Handisam, www.handisam.se

Vad gör myndigheter för att anställa personer med funktionsnedsättning?,
kartläggning, Handisam, www.handisam.se

Varför tjänar kvinnor mindre?, bok, Anna Thoursie, LO 2004

**De exempel på ESF-projekt som förekommer i den här boken, och
många andra med fokus på likabehandling, finns närmare beskrivna på
Tema Likabehandlings webbsida: www.temalikabehandling.se.**

TEMA LIKABEHANDLING

Tema Likabehandling är en av Europeiska socialfondens fem nationella temagrupper, som arbetar på uppdrag av Svenska ESF-rådet med målet att ta tillvara lärande från ESF-projekt. Kunskapen görs användbar för arbetsmarknadens aktörer, och kan användas som underlag i praktiskt arbete, planer, beslut, policys och politik. Tema Likabehandling ska särskilt belysa frågor om jämställdhetsintegrering, tillgänglighet, metoder för likabehandling i arbetslivet samt kompetenshöjande insatser för att motverka diskriminering.

Tema Likabehandling drivs av Arbetsmiljöforum i samarbete med Arbetsförmedlingen, DO, Handikappförbunden, Handisam, Linköpings universitet, LO, Proffice, RFSL och Swedbank.

Läs mer på www.temalikabehandling.se.

TEMA LIKABEHANDLING DRIVS AV:

ARBETSMILJÖFORUM

Arbetsmiljöforum är ett medie- och utbildningsbolag som vänder sig till både privat och offentlig sektor. Målet är att vara ett ledande forum för information, kunskap och debatt för ett hållbart arbetsliv.

Arbetsmiljöforum står bakom:

- Tidningen Du&jobbet
- Utbildningar
- WorkingLife – en arbetslivsdag
- Nätverk för arbetsmiljöengagerade

Läs mer på www.arbetsmiljoforum.se och www.duochjobbet.se



En arbetsmarknad som är tillgänglig för alla på lika villkor kräver ett ständigt pågående, systematiskt arbete. Den här boken vänder sig till dig som i din yrkesroll har ett ansvar att arbeta med likabehandlingsfrågor, oberoende av diskrimineringsgrund.

Du kan vara arbetsledare eller chef, skyddsombud, personalansvarig, facklig företrädare, jämställdhetsansvarig eller arbeta med mångfaldsfrågor. Du har intresse, drivkraft och mandat att förändra och är verksam i näringslivet, inom offentlig förvaltning eller i en ideell organisation.

Förutom personalfrågor diskuteras också förändringar som ökar kvaliteten i den externa verksamheten.

Med utgångspunkt i ett normkritiskt perspektiv och en förståelse för att normer samverkar, vidareutvecklas erfarenheter från framförallt projekt inom Europeiska socialfonden, ESF.

Att något får verkan är en förutsättning för förändring. Därför ges också konkreta exempel på reflektionsfrågor och övningar som kan användas för att komma igång med förändringsarbetet.



TEMA LIKABEHANDLING DRIVS AV:



MEDVERKANDE:

**diskriminerings
ombudsmannen**

