Inkluderande arbetsplatser

Jämlikhet och mångfald på arbetsplatsen – en kurs i verksamhetsutveckling

Marcus Priftis

2017

LO-distriktet i Stockholms län

Innehåll

Förord 5

1. Om utbildningen 6
Bakgrund 7
Mål 8
Mål för deltagarnas lärande 8
Mål för de fackliga organisationerna 8
Målgrupp 8
Principer och idéer 9
Arbetsplatsen som utgångspunkt 9
Organisation före individ 9
Beteende före värdering 9
Den partsgemensamma tanken 10

2. Teori 11
Introduktion till systematiskt förändringsarbete 11
Historia och filosofi 11
Processen 12
De tre motiven 13
Sociala kategorier och samhälleliga normer 14
Normer och strukturer 14
Sociala hierarkier 16
Mångfald och inkludering 17
Varför mångfald? 18
Mångfaldskartan 19
Inkludering 19
Ett fackligt perspektiv 20
Lagar mot diskriminering och kränkande särbehandling 21
Diskrimineringslagen 21
Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö 22
Organisationskultur 23
Beteendeanalys 24
Att beskriva beteenden 25
Beteendets ABC 26
Konsekvenser 27
Beteenden i sammanhang 27
Kartläggning av arbetsplatsen 28
Sex områden där diskriminering kan uppstå 28
1. Jargong och trakasserier 28
2. Anställning och representation 29
3. Föräldraskap och frånvaro 29
4. Regler och kommunikation 29
5. Tillgänglighet och hinder 29
6. Kultur och oskrivna regler 29
Kartläggningsmetoder 30
Vision och policy 31
Steg för steg till en handlingsplan 32
Steg 1: Var vill vi vara? 33
Steg 2: Var är glappet, och vad beror det på? 34
Steg 3: Vilka åtgärder kan man tänka sig? 34
Steg 4: Prioritera åtgärder 35
Steg 5: Specificera de prioriterade åtgärderna 35
Spridning av förändring 36
Olika förändringstyper 37
Amöbans interna processer 38
Feedback som formande verktyg 39
Positiv feedback 40
Korrigerande feedback 40
Regler och principer för feedback 41
Att göra förändringen varaktig 42
Hinder för varaktighet 42

© LO-distriktet i Stockholms län 2017

Omslagsfoto: Lars Forsstedt
Grafisk form: LO
Produktion och tryck: Bantorget Grafiska AB, Stockholm 2017
ISBN 978-91-566-3249-5
LO 17.10 100

3. Upplägg 44
Översiktligt schema 44
Förändringsarbete och facklig vardag 46
Pedagogiska anmärkningar 46
Några praktiska påminnelser 48

4. Metoder och material 49
M1. Lära känna-övningar 50
1. Gissa lögnen 50
2. Tre gemensamma, en unik 51
3. Rita en människa 52
4. Fjortisintervjun 53
M2. Vår arbetsplats 54
M3. Vem tar vem / Maktspektret 55
M4. Teflontestet 57
M5. Privilegiepromenaden 59
M6. Ta tempen på arbetsplatsen 63
M7. Rum för rum 65
M8. Sortera organisationskulturen 75
M9. Identifiera beteenden 79
Exempel 1: Säkerhet för lastbilschaufförer 80
Exempel 2: Kundbemötande i detaljhandeln 81
M9. Identifiera beteenden 81
M10. Redovisning av läxan 82
M11. Formulera vision 86
M12. Glappanalys 87
M13. Åtgärdsförslag 88
M14. Handlingsplan 89
M15. Ventilering av handlingsplan 95
M16. Amöban – Rollspelet 96
M17. Positiv feedback 109
Formulär för positiv feedback 110
M18. Sammanfattning enligt 3–5–7-metoden 111
Utdelningsmaterial 112

Utdelningsmaterial 112
Hemläxa 113
Enkät 1 115
Enkät 2 118
Checklista 119
Rum för rum: Praktisk guide 121
Kartläggning: Checklista 124
Steg för steg till en handlingsplan 125
Steg 1 125
Steg 2 126
Steg 3 126
Steg 4 127
Steg 5 127

Källor 128

Digital metodmapp 130

Förord

Mellan september 2016 och juni 2017 drev LO-distriktet i Stockholms län projektet *Inkluderande arbetsplatser*, finansierat av LO. Projektet, som ursprungligen kom till för att åstadkomma en mer arbetsplatsnära kompetensutveckling inom facklig antirasism, resulterade i två saker:

- En kurs, vilken genomfördes i fyra upplagor tillsammans med de lokala avdelningarna/regionerna av Seko, Kommunal, IF Metall och Fastighets
- Detta handledarmaterial, avsett att möjliggöra för fackliga organisationer att själva genomföra kursen för sina förtroendevalda.

Den här skriften är framtagen efter kursens pilotomgång. Den är avsedd som handledarmaterial – meningen är att en van kursledare ska kunna leda en ny upplaga av *Inkluderande arbetsplatser* med detta som enda underlag. Materialet reflekterar dels det urval av teori och metoder som gjordes inför kursen, dels erfarenheterna från den första omgången kurstillfällen.

Materialet är upplagt på följande sätt:

- Den första sektionen – **Om utbildningen** – presenterar kursens mål, syfte och genomgående principer i detalj. Sektionen är ämnat att ge en bild av filosofin bakom *Inkluderande arbetsplatser* och en förståelse för vad som är speciellt med kursen. Det kan användas som underlag för att rekrytera deltagare eller för att förbereda handledare. Handledaren bör vara väl förtrogen med detta innehåll innan hen påbörjar en utbildning.
- Den andra sektionen – **Teori** – presenterar kursens stoff. Det är i första hand avsett för kursens deltagare, men är också tänkt att ge handledaren tillräckligt mycket ”kött på benen” för att kunna svara på frågor och lösa meningsskiljaktigheter.
- Den tredje sektionen – **Upplägg** – föreslår ett upplägg för kursen. I praktiken är det en modifierad ”best practice”-variant av den pilotutbildning som gavs våren 2017.
- Den fjärde sektionen – **Metoder och material** – redogör i detalj för de metoder som används i upplägget, inklusive övningsmaterial. Varje metod är tänkt att kunna användas fristående, med undantag för de centrala metoder som hör ihop i en kedja och utgör förbättringsverktygets ryggrad.

Sektionerna är tänkta att kunna läsas fristående, vilket medför att det på några ställen kommer att finnas upprepningar. Till exempel är kursens grundläggande principer viktiga för handledarens kännedom, men ingår också i stoffet, och tas därför upp i både den första och den andra sektionen.

Materialet är framtaget av Marcus Priftis, projektledare för *Inkluderande arbetsplatser*, som utvecklat och genomfört kursen. Det är pedagogiskt granskat av Marianne Garnelis, pedagog på Runö folkhögskola och utvecklingscentrum. För materialet ansvarar LO-distriktet i Stockholms län.

Stockholm i juni 2017

Marcus Priftis

1. Om utbildningen

Hur kan vi arbeta hållbart mot rasism, sexism och homofobi på arbetsplatsen, och samtidigt bygga ett starkare fack? *Inkluderande arbetsplatser* är ett försök att svara på den frågan.

Jämlikhet och mångfald är värdeladdade begrepp. De reflekterar värderingen om alla människors lika värde och lika rätt, tvärs över alla individuella olikheter. Att motverka rasism och annan diskriminering är också värderingsdrivet arbete. Men i arbetslivets produktionsfokuserade vardag är det lätt hänt att värderingsarbetet hamnar vid sidan av, att det bedrivs i ett särskilt ”reservat” skilt från produktionen. Det leder sällan till en bestående förändring av normer och strukturer, även om man inom reservatet säger orden ”normer” och ”strukturer” ofta.

För att verklig förbättring ska komma till stånd och bli varaktig, behöver förbättringen finnas mitt i kärnverksamheten. Förbättringsarbetet måste vara långsiktigt och systematiskt, utgå från organisationens kultur och arbetsklimat och vara kopplat till det man gör varje dag.

Inkluderande arbetsplatser är en kurs i systematiskt förändringsarbete, fokuserat på jämlikhet, mångfald och inkludering. Kursen omfattar även grunderna i organisationskultur, beteendeanalys och innovationsspridning, allt anpassat till ett fackligt sammanhang. Verktygen i *Inkluderande arbetsplatser* går att tillämpa på alla psykosociala arbetsmiljöproblem, och även på fackklubbens egen verksamhetsutveckling.

Inkluderande arbetsplatser skiljer sig från många andra utbildningar inom ämnet på så sätt att den inte arbetar med värdegrunder utan utgår från ett organisations- och beteendeperspektiv. Två grundläggande principer går som en röd tråd genom kursens upplägg:

- **Fokus på organisation, inte på individ.** Problem på arbetsplatser är alltid rotade i arbetsplatsens struktur och kultur, även om de kan visa sig i enskilda individers beteende.
- **Fokus på beteenden, inte på värderingar.** Vad någon känner innerst inne är varken möjligt eller önskvärt att styra, och spelar i praktiken mindre roll. Det är vad vi säger och gör på jobbet som är betydelsefullt för den psykosociala arbetsmiljön.

Kursens kärna är verktyget för systematiskt förändringsarbete – en stegvis process där deltagarna kartlägger sin arbetsplats, formulerar ett mål, identifierar problemen, föreslår åtgärder samt prioriterar och

Så här är den fyra dagar långa utbildningen upplagd

tids- och resursplanerar åtgärderna. Efter genomgången kurs ska deltagarna förstå hur verktyget används och själva kunna tillämpa det på sin arbetsplats.

Utbildningen är avsedd att inleda ett faktiskt förändringsarbete. Man kan tänka sig en fortsättning av figuren, där ”dag 5”, ”dag 6” och så vidare läggs till, innehållande det arbete som tar form till följd av utbildningen. Vid det laget är visserligen ansvaret överlämnat till varje individuell klubb, men det är inte desto mindre nyttigt att ta höjd för detta vid planeringen av utbildningen. Likaledes bör deltagarna beredas tid att göra läxan – de som gick pilotkursen 2017 uppskattade att ytterligare en dags facklig tid var önskvärt för att göra läxan ordentligt. (Vilket i praktiken alltså skulle göra utbildningen fem dagar lång.)

Bakgrund

I Stockholms län har uppskattningsvis 40 procent av LO-medlemmarna utländsk bakgrund. När regionen växer och sysselsättningsgraden ökar halkar emellertid dessa – i synnerhet kvinnorna – efter. De kommer i mindre utsträckning i arbete, och arbetar till lägre löner och sämre villkor. Att bryta segregation och främja jämlikhet och mångfald har därför pekats ut som en viktig facklig uppgift.

För att hantera frågor om integration, mångfald och minoriteters villkor på arbetsmarknaden drev LO-distriktet i Stockholms län länge en integrationskommitté. I den kommittén väckte Byggnads Stockholm–Gotland 2015 ett förslag om ett partsgemensamt arbete mot rasism på arbetsplatserna, som sedermera ledde fram till en ansökan om medel från LOs antirasistiska satsning *Alla kan göra något*. Detta blev upprinnelsen till *Inkluderande arbetsplatser.*

Avsikten med *Inkluderande arbetsplatser,* tillika skälet till att ansökan om medel beviljades, var att utveckla en metod för att bedriva ett antirasistiskt arbete som kom närmare vardagen på arbetsplatsen än vad man tidigare lyckats med. Den ursprungliga meningen var att LO-distriktet, berörda medlemsförbund och engagerade arbetsgivare skulle arbeta tillsammans med antirasistiska och integrationsfrämjande frågor, detta företrädesvis genom utbildning.

Under projektets gång kom inriktningen att ändras. Först utvidgades det till att gälla även sexism, homofobi och andra typer av diskriminerande beteende och därefter skiftades fokus från kortsiktig argumentation till långsiktig strukturförändring. Detta blev emellertid för omfattande för den korta projekttiden, och tillsammans med ett svalt intresse från arbetsgivarsidan tvingades projektet begränsa ambitionen något.

Den slutliga inriktningen blev en facklig utbildning, riktad mot lokalt förtroendevalda på arbetsplatser. Den partsgemensamma grundtanken finns kvar, i den bemärkelsen att det slutliga målet är en samverkan mellan fack och arbetsgivare om hur inkluderingsarbetet ska gå till. Avsikten är att så långt som möjligt närma sig de existerande modellerna för hur verksamheter leds och bedrivs, och att på så sätt utbilda fackligt förtroendevalda i att ”tänka inkludering som en arbetsgivare”. Själva utbildningen är dock i sin nuvarande utformning inte partsgemensam, utan riktar sig enbart till fackligt förtroendevalda.

Inkluderande arbetsplatser begränsar sig inte till diskriminering på rasistisk grund, utan vill täcka in alla typer av diskriminering och kränkande särbehandling – även sådan som inte täcks av diskrimineringslagstiftningen. Det finns utrymme för handledaren att lägga tonvikten där den behövs i varje enskild upplaga av kursen. Det faktum att utbildningen stammar ur ett antirasistiskt projekt kan emellertid ha gett den en slagsida mot de aspekterna.

Syfte

Diskriminering och kränkande särbehandling förekommer på arbetsplatser och påverkar arbetares psykosociala arbetsmiljö på ett oacceptabelt sätt. De har också menlig verkan på såväl den fackliga sammanhållningen som på arbetsgivarens konkurrenskraft och varumärke. Således finns starka motiv att motarbeta sådana handlingar.

Diskriminerande handlingar uppstår emellertid inte ur ett vakuum, eller ur enskilda individers dåliga värderingar, utan är grundade i arbetsplatsens organisationskultur, sätt att fungera och mönster av accepterade beteenden.

Ett hållbart arbetsplatsarbete mot rasism och allas lika värde och rätt måste därför utgå från arbetsplatsens organisation, kultur och arbetsklimat. Ett sådant förändringsarbete är systematiskt och långsiktigt, och följer organisationens ledning och styrning. Idealt utförs det gemensamt av fack och arbetsgivare, för att vara förankrat såväl på ”arbetsplatsgolvet” som i den dagliga ledningsverksamheten.

För att lokalt fackligt förtroendevalda ska kunna maximera sina möjligheter att driva igenom sina önskemål, behöver de behärska de verktyg som används i systematiskt förändringsarbete. Det primära syftet med *Inkluderande arbetsplatser* är att ge fackklubbar (eller motsvarande) de verktygen.

Det verktyg som står i fokus för kursen – metodiken för systematisk förbättring – är inte begränsad till

inkluderingsarbete, utan kan användas till de flesta förändringsprocesser. Det kan också komma till pass för att granska sådant förändringsarbete som initieras av arbetsgivaren. En fackklubb som kan använda verktyget kan således tillämpa det på allt sitt fackliga arbete, både gentemot arbetsgivaren och intern inom klubben och förbundet. Detta ger på sikt en starkare, mer kompetent facklig organisation.

Mål

Inkluderande arbetsplatser skiljer på lärandemål och fackliga mål. De förra syftar på vad deltagarna ska känna till, förstå och kunna utföra efter att de gått kursen. De senare pekar ut hur den lokala fackliga organisationen ska stärkas av att ha deltagare på kursen. Dessa är inte upp till handledaren, men bör tas i beaktande vid planeringen av kursen.

Mål för deltagarnas lärande

Efter genomgången kurs ska deltagarna kunna använda metoden för systematiskt förändringsarbete inom jämlikhet och mångfald. Detta innebär att de ska:

- **Känna till** grunderna i mångfalds- och inkluderingsarbete
- **Känna till** hur organisationskulturen ser ut på den egna arbetsplatsen, med avseende på jämlikhet och mångfald
- **Förstå** organisations- och beteendeperspektiven på jämlikhet och mångfald
- **Kunna göra** en arbetsplatskartläggning
- **Kunna göra** en genomförbar handlingsplan genom den stegvisa metoden
- **Känna till** hur en handlingsplan kan följas upp
- **Förstå** hur inkluderingsarbete kan integreras i det vardagliga fackliga arbetet
- **Faktiskt påbörja** ett förändringsarbete på arbetsplatsen

Mål för de fackliga organisationerna

Efter att ha haft deltagare i kursen ska den lokala fackliga organisationen:

- Kunna säkerställa att fackliga krav på jämlikhet och mångfald är välgrundade och specifika
- Kunna granska och förbättra arbetsgivarens handlingsplan utifrån en glappanalys
- Kunna använda metoden för systematisk förbättring för att lösa problem på arbetsplatsen
- Kunna använda metoden för systematisk förbättring i sitt interna arbete

Målgrupp

Målgruppen för kursen är en grupp förtroendevalda från samma arbetsplats. Vad som är en arbetsplats varierar beroende på arbetsgivarens storlek, organisation och struktur – det kan vara ett företag, ett kundkonto, en produktionsenhet eller liknande. Om arbetsgivaren är en större koncern med flera olika produktionsenheter, är det lämpligt att låta varje enhet representeras av en mindre arbetsplatsgrupp, men att de olika grupperna går kursen tillsammans.

Deltagarna arbetar med sina egna arbetsplatser som utgångspunkt. Därför bör åtminstone 3–4 personer från varje arbetsplats gå kursen tillsammans. Varje kurs bör omfatta minst 2 och max 5 arbetsplatser, och det totala antalet deltagare per kurs får inte understiga 10 eller överstiga 25. Optimalt antal är 3–4 grupper och cirka 15 deltagare.

Deltagarna kan vara skyddsombud, klubbstyrelser eller andra fackligt förtroendevalda. Det är viktigt att de har en reell påverkansmöjlighet, eftersom de efter kursen kommer att gå vidare till att faktiskt driva inkluderingsfrågor gentemot arbetsgivaren. Kursen vänder sig alltså inte till nya förtroendevalda, utan till sådana som redan har en plattform.

Eftersom mycket av innehållet kretsar kring arbets-

miljöfrågor är det en fördel om någon deltagare från varje arbetsplats har erfarenhet av arbetsmiljöarbete.

För att deltagarna ska kunna tillgodogöra sig kursens innehåll krävs att de har någon slags insikt i hur arbetet på deras arbetsplats leds och fördelas. De bör behärska svenska i tal och skrift och ha grundläggande kunskaper i fackligt arbete (motsvarande *Vald på jobbet*). I övrigt ställer kursen inga direkta krav på förkunskaper. Det står varje arrangör fritt att ställa egna krav, till exempel för att anpassa *Inkluderande arbetsplatser* till ett eget utbildningssystem, men det rekommenderas inte, eftersom för många och för snäva krav lätt leder till ett snävt urval av deltagare och därmed motverkar mångfalden i gruppen.

Under pilotomgången har kursen getts förbundsspecifikt, det vill säga varje kursomgång har bara haft deltagare från ett och samma förbund. Kursen är emellertid av tvärfacklig natur, och det går utmärkt att ha deltagare från olika förbund och branscher på samma kurs.

Principer och idéer

Pedagogiken i *Inkluderande arbetsplatser* kännetecknas av vissa principer och idéer, som i vissa fall kan skilja sig från hur andra fackliga utbildningar bedrivs, och som är väsentliga för genomförandet av utbildningen. Den handledare som vill leda *Inkluderande arbetsplatser* behöver göra kursen till ”sin egen”, men behöver också känna till och förstå de centrala principerna.

I det här kapitlet presenteras de centrala principerna ur ett handledarperspektiv. Några av dem kommer att upprepas i teoridelen, men då huvudsakligen avsedda för deltagare.

Arbetsplatsen som utgångspunkt

Inkluderande arbetsplatser är en funktionell utbildning som syftar till att förbättra människors förutsättningar och villkor på arbetsplatsen. All teori är avsedd att tillämpas direkt på arbetsplatsen, och de flesta övningar och metoder som används är utformade för att leda fram till en handlingsplan för den egna arbetsplatsen. Kursen innehåller få ”rena övningsexempel”, utan deltagarna arbetar hela tiden med sin egen verklighet som exempel. Därför är det nödvändigt:

- Att flera personer från samma arbetsplats deltar samtidigt. Det innebär fler perspektiv och därmed en sannare bild av arbetsplatsen. Dessutom blir läxan betydligt mer hanterlig om den delas upp på fler.
- Att deltagarna har en reell möjlighet att påverka situationen på sin arbetsplats. Kursen är avsedd som ett ”förarbete” till en faktisk förändring.
- Att deltagarna gör läxan – kartläggningen av arbetsplatsen. Läxan ligger till grund för allt som görs under kursens dag 3 och 4, och utan att kartläggningen är gjord kommer den slutliga handlingsplanen inte heller att vara tillämpbar på arbetsplatsen.

Organisation före individ

Trots att jämlikhets- och mångfaldsarbete i grunden kretsar kring grupper, kulturer, strukturella mönster och organisationer, tenderar mycket av arbetet i praktiken att fokusera på individer. Vare sig det gäller ett diskrimineringsärende eller en värderingsutbildning, och vare sig man har ett traditionellt ”toleransperspektiv” eller en modernare normkritisk ansats, kommer både analysen och de föreslagna åtgärderna att utgå från vad man kan göra som individ.

På arbetsplatser är det sällan fruktbart att fokusera på individer. Därför arbetar *Inkluderande arbetsplatser* uteslutande med ett organisationsperspektiv. Den bärande idén är att vilket beteende som än förekommer på en arbetsplats, är det på något plan sanktionerat (och uppmuntrat!) i organisationens kultur. För denna ansvarar ledningen.

En anekdot som belyser den idén kommer från skolans värld. En rektor som blivit uppmärksammad för att snabbt ha vänt en ”problemskolas” utveckling blev intervjuad i ett radioprogram. En av frågorna hon fick var: ”Om det förekommer mobbning, vem ska man då flytta på – mobbarna eller de som utsätts?” Svaret var lika kraftfullt som lakoniskt: ”Man ska flytta på rektorn.”

Inkluderande arbetsplatser utgår från samma princip. Har man problem med mobbning på en skola, är det skolledningens ansvar – inte tolvåringen som står i händelsens centrum. På samma sätt är det med till exempel en rasistisk jargong. Om den får förekomma fritt, utan att ledningen agerar, bör det ses som att ledningen faktiskt uppmuntrar den. Problemet löses genom hur arbetsgivaren leder och fördelar arbetet – inte med disciplinära åtgärder mot någon av de individer som utövar det problematiska beteendet.

I grunden är det enkelt: Vi talar inte om individuell skuld, utan om kollektivt ansvar. På en arbetsplats vilar det yttersta ansvaret för organisationens kultur och struktur på arbetsgivaren.

Beteende före värdering

En vanlig uppfattning såväl i arbetslivet som annorstädes är att arbetet mot diskriminering och för lika villkor i grunden är ett värderingsarbete. Även de mer strukturellt orienterade förändringsarbetarna talar

gärna om ”osynliga värderingar”, och fokus hamnar ofta på hur man ska övertyga människor att på djupet tycka att alla människor har lika värde och lika rätt. LO och dess medlemsförbund beskriver också sitt antirasistiska och antisexistiska arbete som ett värdegrundsarbete.

Värdegrundsarbete kan för all del ha en funktion. Men för att åstadkomma förändring på arbetsplatser är det mer fruktbart att i stället fokusera på människors beteenden – på vad vi säger och vad vi gör på jobbet. Detta är en viktig distinktion, som har tre tydliga fördelar:

1. **Beteenden kan förändras.** Det är ytterst ovanligt att man ändrar sina grundläggande värderingar – de flesta människor har kvar samma värderingar livet ut, sedan de väl formats. Inget talar för att en person med rasistiska värderingar skulle ändra sig bara för att facket säger att ”Så här tycker vi i facket” – risken är att det skulle få motsatt effekt. (Handen på hjärtat: Skulle du själv konvertera till nynazism om din chef eller ombudsman sa åt dig att göra det?) Däremot har de flesta av oss vid flera tillfällen ändrat och anpassat vårt beteende. Utsikterna är helt enkelt bättre för en approach som vill modifiera ett beteende.
2. **Det är legitimt att styra ett beteende.** Vi accepterar att vår arbetsgivare ställer vissa krav på hur vi beter oss på jobbet – det görs redan i form av till exempel kläd- och uppförandekoder, rutiner för kundbemötande och så vidare. Ett beteende är inte personligt eller identitetsskapande, utan kan ändras utan att man tappar ansiktet. En individs värderingar är däremot en integrerad del i hens identitet, och den som försöker ändra på dem genom att peka med hela handen kommer oundvikligen att stöta på motstånd och misstänksamhet – till och med om den utpekade egentligen håller med!
3. **Beteenden är allt vi märker av varandra.** Beteenden – det vi säger och det vi gör – är det enda sätt vi kommunicerar värderingar med. Vad som finns ”innerst inne” stannar där. (En person som regelbundet genomfars av sexistiska och homofoba instinkter, men som varje gång kväver dem och i stället markerar kraftfullt mot sexism och homofobi i sin vardag, är därför en moraliskt bättre person än någon med perfekt feministiska och inkluderande värderingar som står tyst.) På arbetsplatsen räcker det med att ett diskriminerande beteende ersätts av ett inkluderande – vi behöver inte försöka ge oss på ”den underliggande värderingen”.

Inkluderande arbetsplatser innehåller därför inga värderingsövningar eller liknande. Jag avråder också starkt från att lägga till värderingsövningar. Risken är alltför stor att de skapar irrelevanta men svårlösta värderingskonflikter mellan deltagarna, som sedan kommer att stå i vägen för det arbete man försöker göra gemensamt. På så vis riskerar värderingsövningar inte bara att vara ineffektiva, utan direkt motverka kursens syfte.

Det här är kursens viktigaste princip. Det är också en princip som är viktig att påminna om – mångfaldsarbete är så tätt sammankopplat med värderingsarbete att även proffsen gärna glider ner i värderingsfällan. Även om värdegrundsarbete säkert kan genomföras på ett sätt som ger önskade resultat, utgår *Inkluderande arbetsplatser* helt från ett beteendeperspektiv.

Den partsgemensamma tanken

Ursprunget till *Inkluderande arbetsplatser* är en idé om partsgemensamt arbete: om att fack och arbetsgivare ska arbeta tillsammans kring de frågor man är eniga om. Diskriminerande beteenden på arbetsplatsen försämrar arbetsmiljön, ökar ohälsan och vantrivseln och står i vägen för en effektiv och konkurrenskraftig produktion. Omvänt är det belagt att mångfald och inkludering leder till en bättre problemlösning och en stärkt konkurrenskraft. Det är därför inte så konstigt att många arbetsgivare är engagerade i frågor som rör mångfald och inkludering – och gentemot dessa arbetsgivare är ett partsgemensamt förhållningssätt önskvärt.

Den partsgemensamma tanken avspeglas i *Inkluderande arbetsplatser* på så sätt att det verktyg som står i centrum för kursen också är ett som används av arbetsgivare, och att mycket av det teoretiska innehållet är anpassat till hur organisationer vanligen styrs. Språket är ibland också mer ”arbetsgivarmässigt” än vad som är vanligt i fackliga sammanhang.

Detta innebär inte att kursen är utformad efter arbetsgivarens intressen. Mot arbetsgivare som inte kan leverera sitt snack om mångfald och inkludering, eller mot arbetsgivare som struntar i eller rentav motarbetar en arbetsplats där alla har samma villkor och samma möjligheter, kan kursens innehåll lika gärna användas i en traditionell facklig kamp. Utgångspunkten är emellertid densamma: möjligheten att påverka organisationens styrning – så som den faktiskt styrs.

2. Teori

Teorin i *Inkluderande arbetsplatser* är hämtad från flera olika håll. Stoffet har inte hämtats ur ”den vanliga verktygslådan” för jämlikhet och mångfald, utan urvalet är funktionellt: det stoff som förmedlas under kursen ska tillsammans skapa bästa möjliga förståelse för *systematisk förändring* inom jämlikhet och mångfald.

Schematiskt kan man tala om två olika typer av teori. ”Ryggraden” är verktyget för den systematiska förändringsprocessen, sådan som den bedrivs i till exempel kvalitets- eller miljöledningsarbete. Teorin (liksom metoderna) följer där processens olika moment: kartläggning, vision, glappanalys, framtagande av åtgärder, handlingsplan och uppföljning. (Genomförande och nyorientering – de senare stegen av processen – har inte ingått i kursen, eftersom deltagarna inte kan styra över vilka åtgärder som faktiskt genomförs.) Längs ”ryggraden” har teorin närmast drag av instruktionsbok. Avsikten är inte att fördjupa sig i mekanismer eller fallstudier, utan att helt enkelt berätta hur man gör.

Kring ryggraden har infogats ”stödteori” inom följande ämnen:

- Sociala kategorier och samhälleliga normer
- Mångfalds- och inkluderingsarbete
- Lagar och regler mot diskriminering och kränkande särbehandling
- Organisationskultur
- Beteendeanalys och ”beteendemanagement”
- Förändringsteori i praktiken

”Stödteorin” ligger på mycket grundläggande nivå. Det finns mycket att säga om till exempel organisationskultur eller beteendeanalys som vi inte kommer att komma i närheten av under kursen. Målet är även här funktionellt: deltagarna ska inte bemästra teorin, utan förstå hur den inverkar på arbetsplatsens strukturer och processer – och på det som händer i själva förändringsarbetet.

Den här sektionen innehåller teori både för deltagarna och för handledarens egen fördjupning. Det finns mer teori inom varje moment än vad det finns tid till att förmedla till deltagarna. Det är upp till varje handledare att avgöra hur mycket teori som ska förmedlas – behovet kan skilja sig mellan olika kurser. *Inkluderande arbetsplatser* är emellertid en praktiskt orienterad kurs, och av den totala kurstiden bör maximalt hälften handla om att förmedla teori.

Introduktion till systematiskt förändringsarbete

Systematiskt förändringsarbete är ett samlingsnamn på ett antal olika metoder, verktyg och teorier som används för att planera, mäta och genomföra förändring i företag och andra organisationer. Begreppet är nära besläktat med kvalitetsteknik – som handlar om hur tillverkande företag ska hålla en hög kvalitet på sina produkter och processer – men går att tillämpa även på annan verksamhet än tillverkning.

Historia och filosofi

Man brukar säga att ursprunget till det systematiska förändringsarbetet är den så kallade Taylorismen, som utvecklades på 1910-talet och beskrev hur industrin skulle kunna öka sin produktivitet genom tidsstudier, kontroll och nedbrytning av varje arbetsmoment i små beståndsdelar. Ur denna utvecklades sedan en lång rad metoder för försöksplanering, övervakning och processkontroll. Att systematiskt planera industriella processer var nytt och innebar stora produktivitetsvinster, men hade också mänskliga förluster: Taylor hade en auktoritär människosyn och i hans system finns ett inbyggt arbetarförakt, som bland annat uttryckts i att varje arbetare skulle utföra endast ett och samma monotona moment – oavsett om det ledde till arbetsskador eller inte.

Planeringsarbetet fick ett mänskligare ansikte med Edwards Deming, en amerikansk statistiker som var verksam efter andra världskriget och framför allt fick inflytande i Japan. Deming vidareutvecklade kvalitetsledningsarbetet rent tekniskt, men gav det också en annan människosyn. I dag är Deming mest känd

för sina ”14 punkter” – hans recept för en långsiktigt hållbar kvalitetsförbättring:

1. Skapa en kultur av långsiktiga beslut och ständig förbättring.
2. Börja med det nya kvalitetstänkandet.
3. Sluta försöka kontrollera in kvalitet.
4. Minska antalet leverantörer och värdera dem inte enbart efter pris.
5. Förbättra ständigt varje process.
6. Ge alla möjlighet att utvecklas i sitt arbete.
7. Betona vikten av ledarskap.
8. Utplåna rädslan i organisationen.
9. Riv ner barriärerna mellan avdelningarna.
10. Sluta med slogans. Vidta åtgärder i stället.
11. Avskaffa ackordssystemen.
12. Tillåt och uppmuntra yrkesstolthet.
13. Uppmuntra till utveckling och lärande.
14. Vidta åtgärder för att få igång förändringsprocessen.

Demings filosofi har en ljus syn på människan: arbetaren har en stolthet över sitt jobb, kompetensen att utföra det rätt och behöver ingen övervakning på jobbet. Förbättring nås genom ett helhetstänkande och ett ledarskap präglat av tillit.

Sedan dess har åtskilliga system för systematisk förbättring sett dagens ljus. Några kända exempel är Lean, Six Sigma, Kaizen och den internationella kvalitetsledningsstandarden ISO 9000 – alla har dessutom förgreningar, varianter och arvtagare. De skiljer sig från varandra i terminologi och ”skal”, men de har sina rötter både hos Taylor och hos Deming. Där finns såväl detaljkontrollen, mätningarna och de statistiska metoderna som det stora, övergripande processtänkandet med ledarskapet i centrum. Vilken filosofi som dominerar beror i praktiken mer på *hur* systemet är infört än på *vilket* system som är infört. Här har facket en viktig roll att spela. Om facket kan arbeta med systemen, är chansen större till ett för de anställda positivt utfall.

Systematiskt förändringsarbete har rötterna i industriell produktion, men har de senaste decennierna kommit att tillämpas även på annat än produktivitet. Sedan miljöanpassning blev viktig har företags miljöledning kommit att ske enligt samma principer – miljöledningsstandarden ISO 14000 är mycket lik standarden för kvalitetsarbete – och såväl socialt ansvar som arbetsmiljöarbete har fått egna, snarlika verktyg. Inom svensk offentlig sektor tillämpar man jämställdhetsintegrering – ett systematiskt sätt att införa jämställdhet mellan män och kvinnor – med samma slags tänkande. Däremot är det än så länge ovanligt att tillämpa systematiskt förändringsarbete på mångfald och likabehandling. Där hör faktiskt den här kursen till pionjärerna!

Processen

Den grundläggande principen för systematiskt förändringsarbete kan sammanfattas i det så kallade förändringshjulet:

De fyra pilarna motsvarar fyra steg i processen[1]:

- **Plan:** Sätta mål, kartlägga situationen, ta fram en handlingsplan. *Vart ska vi, och hur?*
- **Do:** Genomför planen och dokumentera genomförandet. *Nu gör vi det!*
- **Check:** Följ upp och analysera. *Gjorde vi det vi sa? Blev det bra?*
- **Act:** Korrigera avvikelser och staka ut ny riktning. *Vad kan vi ändra på?*

Det är ingen slump att de fyra momenten är pilar i en cirkel och inte steg i en trappa. Det är en del av den grundläggande idén: förbättringsarbete är ingen engångsgrej som man kan bocka av i en checklista och sedan fortsätta med sitt liv. Då blir förbättringen inte varaktig! Utan processen ska hela tiden repeteras, så att man blir bättre och bättre dag för dag.

I den här kursen lägger vi fokus på det första steget: **att planera förändringen**. Det är det mest detaljerade steget. Här tar vi ut riktningen, bestämmer vart vi vill. Vi tar reda på nuläget, var är vi någonstans? Vi identifierar glappet mellan var vi är och vart vi vill, och gör en plan för hur vi ska komma dit. Vad ska vi göra,

1 Här använder vi de engelska termerna, eftersom de svenska översättningarna varierar. Även på engelska byter man ibland ut ”Check” mot ”Study”. Det betyder dock samma sak.

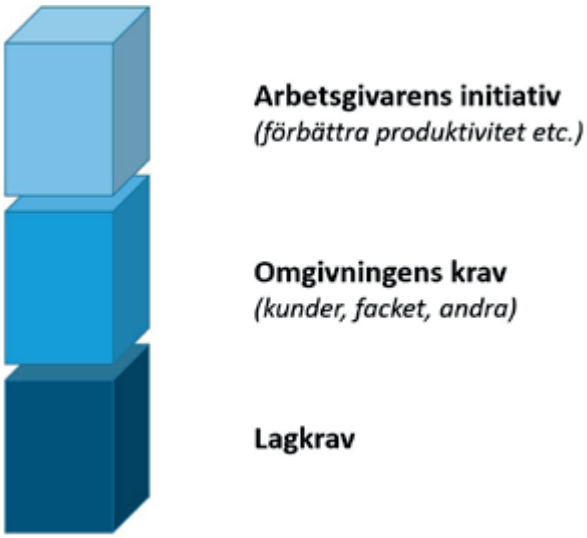
vem ska göra det och med vilka resurser, när och hur ska det göras? Ju bättre planerad förändringen är, desto större chans är det att den kan genomföras.

Ett systematiskt förändringsarbete fungerar bara om det är förankrat i högsta ledningen för det som ska förändras. Ledningen måste jobba aktivt med förändringen – och förstå att det inte kan bli helt rätt med en gång, utan att det är en process som måste sätta sig. Detta är ingenting som vi kan lära ledningen i en kurs för fackligt förtroendevalda, utan det blir en senare fråga: när facket har en väl underbyggd plan, är det lättare att ”sälja” den till arbetsgivaren i samverkan eller förhandling. Vi fokuserar därför på att ge förtroendevalda verktygen för att kunna göra en så bra och robust plan som möjligt.

När man gör förändring riktigt bra så gör man det genomgripande. Allting i organisationen berörs – mest av allt ledarskapet på olika nivåer. Det innebär förstås en omfattande omorientering, med de störningar i produktionen som det innebär och det motstånd mot förändring som ofta gör sig gällande oavsett förändringar. Det är en bökig process, och många frestas därför att ta en enklare väg och ”göra det lite grann”. Det är inte fel i sig. Tvärtom kan det vara bra att fokusera på en sak i taget och genomföra det på en enhet av hanterlig storlek. En tusenmilamarsch börjar med ett enda steg. Men för att det verkligen ska bli en tusenmilamarsch behöver man därefter också ta nästa steg. Och nästa, och nästa ... Den som vill ”göra det lite grann” behöver fråga sig själv: ”Och sen då?” Risken är annars att förändringen bara blir tillfällig. Och då har man lagt ner allt arbete i onödan!

De tre motiven

Chansen att framgångsrikt genomföra en förändring ökar om man vet *varför* man vill förändra. Grovt talat kan man säga att det finns tre slags motiv till förändring. De är ordnade stegvis:



Det mest grundläggande motivet är **lagen**. Om lagen kräver att saker ordnas på ett visst sätt, och arbetsgivaren i dag inte har dem ordnade på det sättet, finns ingen annan möjlighet än att genomföra förändringen. I de allra flesta fall där företag har agerat ”mänskligt” på ett sätt som stått i strid med kortsiktiga vinster – till exempel i miljö- och arbetsmiljöfrågor – har detta i grund och botten skett genom att en lag har förändrats.

Inom jämlikhet och mångfald på arbetsplatsen

finns framför allt två viktiga rättsakter. Den första är **Diskrimineringslagen**, som nyligen (från 2017) uppdaterats med nya krav på så kallade aktiva åtgärder. Den andra är **Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö**, som (sedan 2015) ställer ganska långtgående krav på arbete mot kränkande särbehandling. De här lagarna ligger bakom många arbetsgivares nya mångfalds- och likabehandlingsplaner, och är viktiga även för facket att känna till. De presenteras i ett senare kapitel.

Ovanpå lagkraven läggs kraven från **omgivningen**. Ett företag säljer sina produkter till kunder, en kommun agerar på uppdrag av sina medborgare. Utan omgivningens gillande kan inte organisationen verka. Om en viktig kund ställer krav på miljömärkta produkter eller en policy mot barnarbete, måste leverantören genomföra en förändring eller tappa kunden – och kanske förlora en stor del av sin verksamhet. Inom detaljhandeln är det till exempel ytterst svårt att marknadsföra ett tvättmedel utan miljömärkning, eftersom Ica och Coop beslutat att bara ta in miljömärkta produkter. Miljöanpassning krävs här inte av lagen, utan av marknaden.

Omgivningen är inte bara kunder. Facket är också en aktör i omgivningen, och en mycket viktig sådan, eftersom det representerar dem som faktiskt står för produktionen. En arbetsgivare kan välja att tillmötesgå fackets krav på förändring även om det kostar pengar och ansträngning, därför att konsekvensen av att inte göra det på sikt kan kosta ännu mer. Detta är inget nytt för fackliga företrädare, men förtjänar att påminnas om även i det här fallet.

Det översta steget är de **egna initiativen**. En företagsledning kan mycket väl tänkas vilja genomföra en förändring för att den tror att det är ekonomiskt gynnsamt. Att vara känd för att bejaka mångfald stärker ett företags varumärke, och det finns en hel del forskning som tyder på att ett aktivt mångfaldsarbete faktiskt ger en affärsnytta. I en kommun eller ideell organisation kan förändringen också initieras av folkvalda eller medlemmar på ett årsmöte, därför att man helt enkelt *vill* göra förändringen.

De tre stegen beskriver hur obligatorisk förändringen är. Ett lagkrav är ett starkare tvång än ett eget initiativ. Men omvänt kan de också beskriva hur stor lusten att förändras är. En organisation som tvingas av lagen att genomföra en förändring den egentligen inte vill, kan frestas att göra förändringen halvdan eller kosmetisk. Den kan till och med medföra att arbetssituationen blir *sämre* för de anställda. Det sker däremot sällan om förändringen beror på att ledningen brinner för den. Det är därför bra för facket att känna till vad som driver arbetsgivaren till förändring. Är det för att man måste, eller för att man vill? Svaret ger en fingervisning om var man ska titta ”extra noga”.

Sociala kategorier och samhälleliga normer

Att göra en snabb bedömning av något och sedan sortera in det i ett fack är ett grundläggande sätt för den mänskliga hjärnan att arbeta. Det är helt enkelt så vi gör: vi förstår vår omvärld genom hur vi sorterar den. Vi har en gång definierat vad som gör något till en ”stol” (fyra ben, en rygg och att man sitter på den), och därefter har vi inga som helst problem att sortera såväl en baden-baden som en öronlappsfåtölj i läder som en ”stol”. (Och vi råkar inte heller klassificera en häst som en stol, trots att den har fyra ben och en rygg och man kan sitta på den.)

Sorteringen hjälper oss att förstå och verka i världen. Den har säkert också en gång hjälpt oss att överleva som art. Att kunna upptäcka tecken på ett rovdjur eller en giftig växt, snabbt sortera in det i facket ”fara” och omedelbart agera därefter, är en oerhört vital kompetens. Även sedan vi blivit bofasta och skapat samhällen, har det varit funktionellt att snabbt kunna bedöma och sortera sin omvärld. Det är i grunden någonting nödvändigt. Man lär sig hur saker hänger ihop och sedan agerar man automatiskt. Tänk om vi var tvungna att göra ingående, tankekrävande analyser varje gång vi såg en bil närma sig!

Men ibland skapar sorteringen oönskade effekter. Den vanligaste anledningen att vi gör en viss sortering är att vi redan gjort samma sortering en gång förr. Har vi en gång lärt oss förknippa ett visst utseende med fara, kommer vi att göra det även nästa gång vi ser det. Och om grunderna för sorteringen var fel den första gången, kommer det bara att bli mer och mer fel varje gång vi repeterar den.

Samhället är fullt av sådana här felaktiga sorteringar mellan människor. De är felaktiga, för att de görs på bristande grunder. Och de är även moraliskt fel, därför att de gör skillnad på människor där inga skillnader borde göras. Här innebär sorteringen att människor kommer att ha olika livsvillkor, olika möjligheter, beroende på något de inte rår för. I förlängningen betyder det att människor inte är lika mycket värda. En man blir mer värd än en kvinna, en beige person mer värd än en brun.

Normer och strukturer

De idéer som styr sorteringen kallas för **normer**. En norm är egentligen bara en föreställning om något,

men som i praktiken kommer att fungera som en social regel. Normer kan vara av godo eller av ondo – tabut mot incest är ett exempel på en norm som finns i de flesta samhällen och som få skulle ifrågasätta – och ett samhälle utan normer är omöjligt att tänka sig.

Men normer påverkar våra liv för mycket för att vi ska ha råd att inte uppmärksamma dem. Normer styr hur vi agerar – ofta utan att vi tänker på det eller ens är medvetna om det – och påverkar våra möjligheter i livet beroende på hur nära eller långt ifrån dem vi befinner oss. En person som ”bär” normen, som ses som självklar eller naturlig inom normen (till exempel en man som blivit chef, eller en kvinna som är barnmorska), kommer att bemötas på ett annat sätt än en person som avviker från normen. Deras möjligheter och villkor beror inte på dem själva, utan på hur mycket de påminner om en stereotyp som någon annan har hittat på.

Normer handlar om makt, inflytande och position. En person som befinner sig inom normen har oftast mer makt, större handlingsutrymme och tas på större allvar. Hen behöver inte heller reflektera över normen, eftersom den aldrig påverkar hens möjligheter. Den som avviker från normen behöver däremot förhålla sig till normen vad hen än gör. Hen kommer att sticka ut, bli tvungen att ”försvara sig” eller ”komma ut” som annorlunda, och hen kommer att behöva anstränga sig dubbelt så mycket för att ses som hälften så bra som normbäraren.

I ett givet sammanhang, till exempel på arbetsplatsen, bedöms vi alltså inte i första hand efter våra personliga egenskaper eller våra faktiska handlingar, utan efter hur väl vi passar in i normen. Samma beteende som får en man att framstå som ”driven” kan få en kvinna att framstå som ”framfusig”, och exakt det du kan uppfatta som ”målmedvetenhet” hos en vit person kan göra en icke-vit person ”hotfull”. Skillnaden är den mentala inramningen. Detta skapar en orättvisa – det blir lättare för normbäraren att ta sig fram.

Ett besläktat begrepp är **strukturer**. En struktur är ett system av normer, relationer och accepterade beteenden som finns på en viss plats, till exempel en arbetsplats eller i samhället i stort. Strukturer upprätthålls i regel genom relationer mellan människor, och de kan vara både medvetna och omedvetna. När man talar om ”strukturella orättvisor” menar man i regel att orättvisan finns på samhällsnivå, men att den inte behöver bero på enskilda personers val eller värderingar utan kan ha andra skäl. Ofta är det många skäl som samverkar, och sammanhangen kan ibland vara svåra att reda ut. Ett exempel på en strukturell orättvisa är löneskillnaden mellan män och kvinnor. Den största delen av den rasism som förekommer i Sverige i dag kan också betecknas som strukturell. Den yttrar sig inte som öppen fientlighet, utan som ett finmaskigt nät av stora och små bagateller som tillsammans skapar ett mönster.

En struktur kräver inte en medveten vilja. Arbets-

givaren som hellre anställer Hasse än Hassan, trots att den senare är mer kvalificerad, gör det inte nödvändigtvis för att han är rasist. (Men säkert spelar det in att Hassan låter arabiskt och han har sett många bilder i medierna på araber i mindre smickrande sammanhang.) Men han *gör* det, och Hassan *har* svårare att få jobb just för att han heter och ser ut som en Hassan. Det *är* alltså rasistiskt, fastän det inte var tänkt så.

Det låter lätt lite flummigt. Man vill gärna se saker som att de uppstått av en mening, att där finns ett syfte och en logisk röd tråd. Det är också en grundläggande hjärnfunktion: hjärnan föredrar sammanhängande berättelser. När vi bedömer hur sannolikt något är, tittar vi inte på statistik. Hjärnan jobbar inte med statistik. Hellre bedömer vi om berättelsen hänger ihop. Det är därför det är så lätt att tro på konspirationsteorier: de erbjuder en sammanhängande logik. Det är lättare att tänka att världen är orättvis för att onda illuminati vill ha det så, än att acceptera att det bara råkat bli så. Många missförstår därför talet om strukturer. De tror att ”strukturell rasism” betyder ”alla är rasister”, fastän det egentligen är rakt tvärtom: ”strukturell rasism” betyder ”det kan bli rasism även om ingen är rasist”.

Egentligen behöver man inte titta längre än ut på närmaste trafikled för att se strukturen ta fysisk form. Varje vardagsmorgon och eftermiddag uppstår en bilkö, där människor på väg till och från jobbet tvingas sitta still och lukta på avgaserna. Ingen sitter i bilkön för att hen vill det – anledningen att man alls tog bilen var förmodligen att man ville komma fram fortare. Men ändå sitter man där. För kön är inte ett resultat av våra avsikter, utan av våra handlingar. Den struntar i vad vi *ville*, den finns där för att vi *gjorde*.

På samma sätt är det med de strukturer som ordnar människor i sociala hierarkier. Ibland reflekterar de faktiskt en värdering eller en vilja – det finns människor med makt som har till exempel rasistiska eller sexistiska värderingar. Men viljan behöver inte finnas där för att hierarkin ska uppstå. Det är därför lönlöst att leta efter ”den skyldige”. (Och dessutom kontraproduktivt: den som anklagas kommer att reagera med motstånd mot hela grejen, och sedan sitter man ohjälpligen fast.) Sociala hierarkier är inte en fråga om individuell skuld – de är en fråga om kollektivt ansvar.

Strukturer reflekterar samhällsnormer, men är inte bara en fråga om vilka idéer som finns. De har nästan alltid en stark materiell koppling: de som står högre i hierarkin har det bättre ekonomiskt och har större möjligheter att göra verklighet av sina önskningar.

Sociala hierarkier

Väldigt schematiskt kan man rita upp de vanligaste strukturella hierarkierna som i tabellerna nedan.

Det här är exempel på hur det kan se ut. I verkligheten är strukturen mycket mer komplex och finmaskig. Dels finns det många fler kategorier i vissa strukturer – till exempel finns många fler etniciteter än de tre i tabellen, och en man från Irak och en från Thailand underordnas inte på exakt samma sätt. Strukturen tar sig också olika former på olika platser i samhället, eftersom normerna skiljer sig mellan olika sammanhang. Medelklassnormen är inte lika stark i Malmberget som i Midsommarkransen. Det finns också en lång rad ”specialfall” – kategorier som inte riktigt passar in i en rak hierarki.

En strukturell hierarki mellan olika sociala kategorier kännetecknas oftast av tre saker:

1. **Isärhållning:** kategorierna hålls fysiskt eller mentalt separerade. Det synligaste exemplet är indelningen av nästan vartenda objekt i samhället i ”manligt” eller ”kvinnligt”, där allt från färgval till yrkestillhörighet könssorteras. Segregationen av allt fler bostadsområden i ”vita” och ”icke-vita” är också ett exempel på isärhållning.
2. **Hierarki:** den tydliga värderingen av den ena kategorin som bättre eller naturligare än den andra.

Schematisk skiss av de vanligaste strukturella hierarkierna

	Kön	*Etnicitet*	*Hudfärg*	*Klass*
Överordnad	Män	Svensk	Vit	Övre medelklass
Underordnad	Kvinnor	Chilenare	Brun	Arbetarklass
Marginaliserad	Transpersoner	Somalier	Svart	”Utanförskapet”

	Religion	*Sexuell läggning*	*Funktionalitet*	*Kroppsform*
Överordnad	Julaftonskristen	Hetero	”Normalfunktion”	Smal
Underordnad	Troende katolik	Homo- och bi	Rullstolsburen	Tjock
Marginaliserad	Muslim	Asexuell	Schizofren	Asymmetrisk

Skillnaden i hur mäns och kvinnors arbete värderas är ett exempel, ett annat är idén om kristen kultur som godare och mänskligare än muslimsk kultur. Ytterligare ett är uppfattningen att heterosexualitet skulle vara ”naturligt”, medan den (i naturen också förekommande) homosexualiteten är något annat.

3. **Essentialism:** idén att kategoritillhörigheten är medfödd. Det gäller inte alla kategorier – vi går alla igenom olika åldrar – men exempelvis kön, etnicitet och sexuell läggning antas vara oföränderliga genom livet. Har man fötts till kvinna kan man aldrig bli bra på ”manliga” saker, har man en gång invandrat till Sverige kommer man alltid att bära ”sitt hemlands värderingar”, och så vidare. Grundtanken är att det man *är* alltid trumfar det man *gör*.

Ett annat säkert tecken på att man har med en normhierarki att göra är att en person inte betraktas som en individ utan som en representant för en grupp. När Fatma inte får vara Fatma utan blir talesperson för ”muslimska kvinnor”, samtidigt som Göran aldrig blir en representant för ”julaftonskristna äldre män”, innebär det att vi bedömer dem på olika grunder. Normbäraren betraktas som en individ och får ansvar för sina bedrifter och sina tillkortakommanden, men slipper svara för andra som ser snarlika ut. Avvikaren tvingas däremot förhålla sig till människor hen inte känner, för att någon *tycker* att de är lite lika. Alla muslimer blir således ”medskyldiga” till islamistisk extremism, och om en kvinna misslyckats som chef för ett företag kommer det att försvåra för andra kvinnor att få jobbet.

Ibland talar man om att normavvikare utsätts för ”friktion”. Med det menas att de får frågor eller kommentarer som pekar ut avvikelserna, på ett sätt som ofta presenteras som oskyldigt men som i längden blir ganska nötande. Det kan exempelvis handla om frågor av typen ”Var kommer du från egentligen?” (till en infödd person med ”utländskt” utseende) eller ”Vad hette du från början?” (till transpersoner), eller kommentarer som ”Vad duktig du är med barn” (till manliga föräldrar) eller ”Det är väl dags snart” (till kvinnliga icke-föräldrar). Ibland kan friktionen vara direkt aggressiv, som när någon talar till en rullstolsburen persons assistent i stället för till hen själv. Det gemensamma för de här friktionerna är att de pekar ut normavvikaren som annorlunda och förutsätter saker om hen som de inte skulle ha gjort om det rört sig om en person närmare normen.

Normer och strukturer är ett område där det gärna dyker upp åsikter. Det är vanligt att människor ifrågasätter att strukturerna alls existerar, reagerar med ett ”Men *jag* tycker inte så!” eller argumenterar för att det är bra med normer som missgynnar tjocka eller rullstolsburna personer. Det man då bör ha i minnet är följande:

- Strukturerna är belagda med en rik flora av offentlig statistik och akademiska studier. Det finns inte utrymme i den här kursen för att diskutera dem, men ett axplock relevant SCB-statistik finns tillgängligt på Diskrimineringsombudsmannens webbsida, *www.do.se*.
- Strukturerna är inte en fråga om åsikter. Det är inte viktigt om någon *tycker* att män är bättre än kvinnor, eller vice versa. Det viktiga är att det finns ett *mönster* i samhället som *värderar* män högre än kvinnor.
- Människors lika möjligheter oavsett funktionsnedsättning är ett mål både i svensk lagstiftning och i fackets värdegrund. Det är därför lönlöst att slösa tid på eventuella filosofiska aspekter.

Mångfald och inkludering

Det finns ingen entydig definition av vad mångfald är. Vad alla verkar vara överens om är att det handlar om likheter och olikheter, och att en plats där mångfald råder är en plats där det finns en stor variation av dessa likheter och olikheter. Det kan handla om sociala kategorier som kön, ålder och etnicitet, men också om personlighetsdrag, yrkesgrupper, intressen och värderingar. Historiskt har ”mångfald” framför allt betytt etnisk mångfald – att det finns många olika etniciteter på en arbetsplats eller i ett samhälle. Kärnan i begreppet är positiv: man ser olikheter som tillgångar, och betraktar en homogen miljö som mindre eftersträvansvärd.

Det finns en skillnad mellan *var* man talar om mångfald. Inom politiken används det ofta som honnörsord (eller skällsord, beroende på hur långt till höger man står), och blir gärna abstrakt och ogenomtänkt. I arbetslivet är ordet snarare en del av en HR-strategi, och får ofta en hemgjord men tydlig definition kopplad till företagets personalpolitik.

För att det ska vara någon mening med att tala om mångfald behöver man skilja på horisontell och vertikal mångfald. **Horisontell mångfald** syftar på själva blandningen: att det på exempelvis en arbetsplats finns en variation av olika slags människor. **Vertikal mångfald** syftar på att alla dessa olika slags människor har samma möjligheter på jobbet och att de finns representerade på alla nivåer i organisationen. Om ett företag har femtio etniciteter bland sina anställda,

men fyrtioåtta av de etniciteterna bara finns bland de bemanningsanställda städarna, och alla chefer är vita svenskar, har man en horisontell mångfald, men inte en vertikal. En sådan arbetsplats bör inte sägas präglas av mångfald – åtminstone inte i någon positiv innebörd.

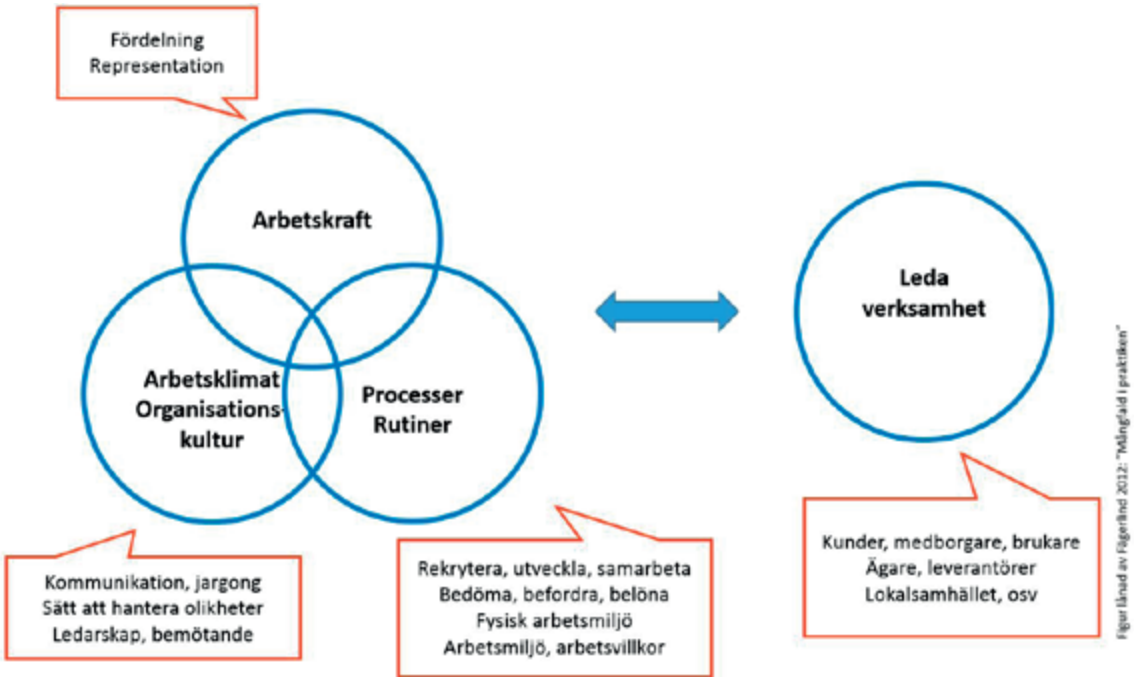
Mångfald handlar om att *ha* en blandning och att *ta tillvara* den på rätt sätt. Det kan handla om att se till att kompetenta personer inte sorteras bort på osakliga grunder, till exempel när man rekryterar, befordrar eller utvecklar. Det kan handla om att varje anställd ska ges lika goda förutsättningar att utföra sitt jobb så bra som möjligt, utifrån individens eget behov. Det handlar också om att skapa en miljö där blandningen blir produktiv, där den potential som finns i en heterogen arbetskraft kan komma till sin rätt. Det gör man genom att bygga en företagskultur där alla känner sig delaktiga och får vara med – i enlighet med Demings 14 punkter. Det bygget brukar kallas för **inkludering**.

Varför mångfald?

När svenska arbetsplatser först skulle ”jobba med mångfald”, handlade det ofta antingen om PR eller om ett ”värderingsarbete”, och mångfalden blev ett projekt vid sidan av kärnverksamheten. I sämsta fall blev det ett alibiarbete, i bästa fall hölls det vid liv ett tag innan det prioriterades ner och förlorade sina resurser. Det har därför numera blivit en käpphäst för mångfaldskonsulter att tvinga sina kunder att fundera över *varför* de vill ha mångfald. Svaren på frågan går att gruppera i några olika områden:

- **Kompetensförsörjning:** Många vill satsa på mångfald för att öka organisationens rekryteringsunderlag. Man vill se, finna, attrahera och behålla arbetare med olika bakgrund och i olika åldrar. Det här gäller framför allt arbetsplatser som letar efter särskilda kompetenser, till exempel läkare eller bilmekaniker, och där man helt enkelt ”riskerar bli utan” om man inte kan fiska i flera dammar. Här ingår också att ta bättre vara på den befintliga personalens kompetens.
- **Kund/medborgarnytta:** Ett annat vanligt motiv är att bli bättre på att läsa av och tillfredsställa kunders behov av produkter och tjänster. Det kan handla om att låta personalstyrkans sammansättning avspegla kundernas (och i förlängningen ge bättre service till olika slags kunder), och på så sätt öka företagets lönsamhet. Samma slags motiv finns även i offentlig sektor, men då relaterat till medborgarnas önskemål.
- **Kvalitetsutveckling:** Det finns mycket som tyder på att mångfald förbättrar kreativiteten och kvaliteten i en organisation. En mångfaldigt sammansatt grupp har bättre förutsättningar för att lösa problem än en grupp där alla är likadana, och en heterogen grupp har ett större och därmed bättre beslutsunderlag än en homogen grupp. Det finns

Mångfaldskartan



Figur lånad av Fägerlind 2012: ”Mångfald i praktiken”

forskning som tyder på att kognitiv mångfald – mångfald i bakgrunder, erfarenheter och perspektiv – ger en organisation ett försprång, särskilt i utmanande tider. Men för att det ska fungera behövs en inkluderande organisationskultur som uppskattar och respekterar olikheter.

- **Samhällsutvecklingen:** Det finns en generell utveckling mot att förorda mångfald. Den omfattas av ägare och investerare, men också av lagstiftare och andra intressenter. En organisation som satsar på mångfald kan öka sin trovärdighet och stärka sitt varumärke – och den som ”missar tåget” kan lätt komma att ses som efter och förbi.

Ett specialfall är organisationer som helt enkelt bara drivs av lagefterlevnad. Diskrimineringslagen ställer numera en del krav på mångfaldsområdet – mer om det senare – och att arbeta systematiskt med mångfald kan vara ett sätt att följa lagen. En arbetsgivare som ”bara vill följa lagen” kan dock vara värd att se upp med: den har inget äkta engagemang och kan lätt frestas att ta genvägar.

Mångfaldskartan

Författaren och mångfaldskonsulten Gabriella Fägerlind, som har skrivit den till dags dato mest användbara boken om mångfald i arbetslivet, använder den här ”kartan” för att rita upp mångfaldsarbetets omfattning (se bild på föregående sida).

Mångfaldsarbetet börjar ofta i den övre cirkeln: man vill öka andelen av underrepresenterade grupper. Mansdominerade arbetsplatser vill anställa fler kvinnor, helvita arbetsplatser vill öka andelen personer med utländsk bakgrund. I bästa fall arbetar de även med representationen, alltså med vilka som befordras till högre nivåer och ”finare” befattningar i företaget.

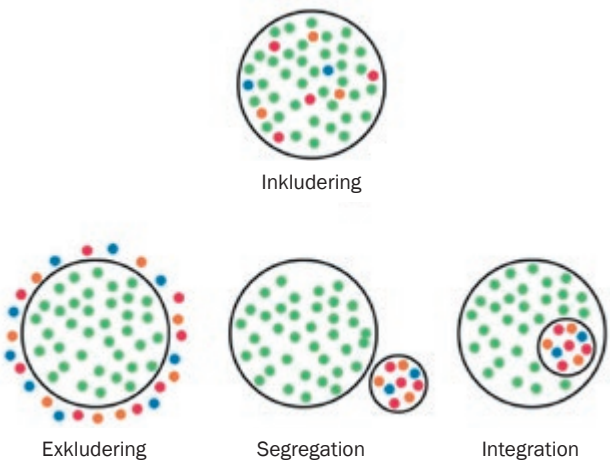
Men för att ta tillvara på personalens fulla kompetens – och för att ge alla anställda lika möjligheter på jobbet – räcker det inte med arbetskraftsförsörjningen. Man måste också titta på den vänstra cirkeln: Hur ser det ut på vår arbetsplats? Hur tillåtande är den mot olikheter? Har vi normer som signalerar att man ”måste” vara på ett visst sätt för att passa in på möten och i lunchrummet, eller för att komma vidare i karriären? Sådana normer visar sig ofta i hur man pratar med varandra till vardags på jobbet, men också i hur cheferna ser på och utövar sitt ledarskap. Om man har en exkluderande jargong och ett exkluderande ledarskap spelar det ingen roll hur man än rekryterar – de nyrekryterade kommer att känna sig utanför och antingen sluta eller också anpassa sig till normerna (och därmed går organisationen miste om deras ”mångfaldspotential”).

Mångfaldsarbetet måste också omfatta den ”osexiga” högra cirkeln, som handlar om hur man gör saker i vardagen. Hur ser processerna ut när man leder verksamheter, tillsätter grupper, placerar personer? Hur ser arbetsmiljön ut? Finns det skillnader i arbetsvillkor som försvårar för olika grupper? (Ett exempel är att män och kvinnor påverkas olika av möjligheterna att kombinera arbete och föräldraskap.) Hur gör man när man bedömer och belönar anställda? Hur avspeglas ambitionen att ha mångfald i arbetsplatsens styrdokument?

Till sist får man inte glömma mångfaldsaspekterna av organisationens faktiska verksamhet. Vad gör man gentemot sina kunder/medborgare/medlemmar/brukare? Hur ser relationen ut till ägare, leverantörer och det omgivande samhället? Mångfald förläggs ofta till det personalpolitiska området – och det är också där vi som fackförening befinner oss – men har också antenner utåt. Att utveckla och leda verksamhet för att kunna tillgodose behoven hos en mångfaldigt sammansatt målgrupp är för många själva anledningen att man *har* ett mångfaldsarbete. Det får inte slarvas bort i en hög av processer och styrdokument.

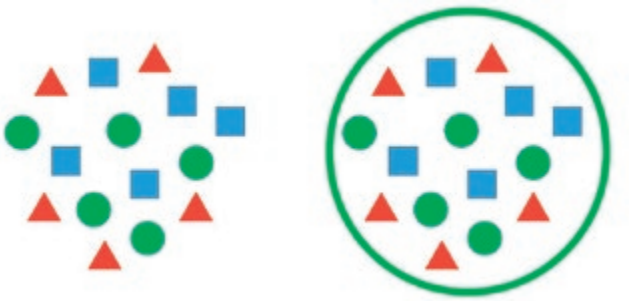
Inkludering

Begreppet inkludering är ganska nytt, och åsikterna om exakt vad det innebär skiljer sig fortfarande. En illustration som ofta används för att förklara begreppet är den här[2]:



2 Notera att bilden innehåller en elak tolkning av ”integration”. Ingen som någonsin förespråkat integration har menat en ghettobildning av den typ som visas i bilden, det är en avbildning som visar ett icke önskat resultat av viss integrationssträvan. Det här är ett ganska vanligt bruk bland dem som vill lansera nya termer, att man försöker definiera om de gamla termerna till att betyda något dåligt. ”Tolerans” och ”likabehandling” är två andra exempel på ord där förespråkare och kritiker faktiskt menar helt olika saker.

I den här kursens sammanhang innebär det arbetet med att skapa en organisationskultur (och struktur) där alla anställda har samma förutsättningar, villkor och möjlighet på jobbet, oavsett vilken social kategori de tillhör. I det arbetet ingår att man strävar efter att se olikheter som variationer i stället för som avvikelser:



De geometriska formerna representerar en uppsättning anställda på en arbetsplats. I den vänstra figuren finns inga ”ramar” som anvisar normalitet. De är alla lika mycket värda, ingen är ”mer avvikande” än den andra. Men i den högra figuren har själva arbetsplatsen antagit formen av en grön cirkel. I en sådan struktur framstår de gröna cirklarna som lite bättre, lite mer önskvärda än de andra formerna. Det är en exkluderande struktur – den premierar en viss typ av egenskaper framför de andra.

Vissa egenskaper *bör* verkligen premieras. Hög yrkeskompetens och ett gott kundbemötande är exempel på rimliga normer på en arbetsplats. Men i praktiken består ”ramen” inte bara av sådana, utan även av moraliskt irrelevanta normer som hör till organisationskulturen. Ofta har de en gång formats till chefens avbild. Målet med ett inkluderingsarbete är att den omgivande ”ramen” inte ska vara formad efter en viss kategori anställda, utan bara utgå från vad som faktiskt behövs på jobbet. Ett exempel är ett fotbollslag: för att platsa i startelvan måste du vara tillräckligt bra på fotboll, men det kvittar om du har samma hudfärg eller samma temperament som tränaren.

Inkluderingsarbete kan också tolkas i en vidare bemärkelse som att ”röja hinder framför individer”. Den bakomliggande idén är att varje människa strävar efter att göra så gott ifrån sig som möjligt och göra rätt för sig, och att om någon inte gör det så är det för att det finns hinder i vägen. (Det är också en grundläggande insikt bakom Demings 14 punkter.) I en exkluderande organisationskultur tenderar man att lägga skulden på den individ som ”inte levererar”. I en inkluderande kultur tittar man i stället efter hindret: Varför levererar hen inte? Kan man ändra förutsättningarna för hens arbete så att hen faktiskt uträttar ett bättre arbete?

Ett fackligt perspektiv

I princip alla texter som finns om mångfald i arbetslivet är formade efter tjänstemäns arbetsliv. Fokus ligger på projektgrupper, befordran, flexibelt arbete, värdering av meriter och inte minst möjligheten att klättra i karriären. I den mån arbetares arbetsmiljö finns med, är det oftast som varnande exempel på sexistisk jargong eller liknande.

Vi vet att det har förekommit framgångsrikt mångfaldsarbete även inom LO-kollektivet. Men det beskrivs inte så ofta i textböckerna. (Och de gånger det förekommer är det sällan facket som håller i pennan.) Det finns därför inte så många förebilder – och det finns ofta ett behov av att först definiera det fackliga perspektivet.

En första iakttagelse handlar om ”kartan” med cirklarna. Om facket ska leda ett mångfaldsarbete, behöver det fokusera på de två nedre cirklarna till vänster om pilen. Arbetsklimat och organisationskultur samt processer och rutiner är sådant som varje dag påverkar de anställda, vilket gör dem till fackets huvudsakliga måltavla. Frågor om arbetskraftsförsörjning har mindre bäring på den fackliga vardagen, även om facket har en roll att spela i att processerna ska bli rättvisa. Samma sak gäller den utåtriktade verksamheten: den är, åtminstone i början av arbetet, primärt arbetsgivarens huvudvärk. Kursen *Inkluderande arbetsplatser* uppehåller sig i fortsättningen därför enbart vid de två ”prioriterade” cirklarna.

Det förekommer tyvärr att arbetsgivare inleder mångfaldsarbete på ett sätt som motverkar fackets intressen. Det kan handla om att använda mångfald som förevändning för att försämra arbetsvillkor (det har hänt att det gjorts under vinjetten ”avskaffa privilegier”!) eller om att gå förbi turordningsregler med hänvisning till representation. Det har också förekommit att man formulerar en rättmätig kritik mot en chef som en ”exkluderande praktik”, eller att man målar upp bilder av arbetare eller fackligt förtroendevalda som bakåtsträvande bromsklossar. Det faktum att ”mångfald” låter sig nyttjas till sådana ändamål gör det ännu viktigare för facket att kunna delta proaktivt och konstruktivt i mångfaldsarbete, men det manar också till eftertänksamhet. Mångfaldsarbete är ett sätt att i praktiken uppnå fackets värdegrund om allas lika värde och lika rätt i praktiken – men när det talas om mångfald på en arbetsplats är det viktigt att först definiera vad det konkret innebär ur ett fackligt perspektiv.

Slutligen bör vi notera att begreppet mångfald används av aktörer med helt olika utgångspunkter och

viljor, och att alla har egna konsulter på sin sida. Det gör att det finns en uppsjö av dunkelt definierade termer och ord, som konkurrerar om uppmärksamheten. Ibland används helt olika ord till att beskriva samma sak, ibland används nästan identiska ord till att beskriva helt olika saker. Till och med personer som arbetar heltid med mångfald på akademisk nivå kan ibland ha svårt att orientera sig i ordsalladen. Och hårklyverier tar tid – den exakta definitionen av ett ord slukar lätt upp en hel mötesdag.

En rekommendation är därför att man inte ger sig för djupt ner i definitionsträsket, utan att man helt enkelt håller sig till samma ord och betydelser som används på ens arbetsplats eller inom ens förbund. Säger arbetsgivaren ”likabehandling” bör facket också göra det. Undantaget är förstås de fall då det finns en verklig konflikt i botten, som påverkar tolkningen. Men de fallen känner de förtroendevalda antagligen igen från början.

Lagar mot diskriminering och kränkande särbehandling

Det finns ingen lag som rakt ut tvingar arbetsgivare att arbeta med mångfald och inkludering. Men det finns två rättsakter som ställer så pass långtgående krav att de kan användas som hävstänger för att kräva att arbetsgivaren gör det. De är **Diskrimineringslagen** och **Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö**, och de är så nya på banan att många arbetsgivare ännu inte har kommit igång med att följa dem ordentligt.

I det här kapitlet redogörs för det viktigaste innehållet i de lagarna, ur ett mångfalds- och inkluderingsperspektiv.

Diskrimineringslagen

Diskrimineringslagen (2008:567) syftar till att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter. Lagen stiftades 2008, och uppdaterades senast 2016. De nyaste kraven, som också är de mest relevanta för ett aktivt mångfaldsarbete, började gälla den 1 januari 2017.

Diskrimineringslagen förbjuder att en person missgynnas eller kränks på grund av de så kallade diskrimineringsgrunderna. Dessa är sju till antalet, och definieras som:

- Kön
- Könsöverskridande identitet eller uttryck
- Etnisk tillhörighet
- Religion eller annan trosuppfattning
- Funktionsnedsättning
- Sexuell läggning
- Ålder

Några strukturer är socialt relevanta utan att definieras som diskrimineringsgrunder i lagen. Ett par exempel är kulturell tillhörighet som inte har samband med religion (man får alltså diskriminera någon på grund av vilket fotbollslag eller musikstil hen föredrar) eller kroppsform (att systematiskt välja bort överviktiga är inte förbjudet). Andra saknas, men tolkas ändå in: hudfärg räknas i lagens mening som etnisk tillhörighet, fast det egentligen är olika saker – man kan vara svart och svensk samtidigt, men man är inte nödvändigtvis svart bara för att man är svensk.

Nästan alla diskrimineringsgrunder är förknippade med en tydlig social hierarki. (Undantaget är ålder, som är ett specialfall i och med att vi alla förhoppningsvis genomgår alla åldrar, och att både unga

och gamla riskerar diskriminering i olika sammanhang.) Avsikten med lagen är att skydda de kategorier som avviker från normen. Men själva lagen är neutralt formulerad. Enligt lagen är det alltså möjligt att diskriminera även normbärare. Att välja att befordra en person ur en etnisk minoritet för att ”gynna mångfalden”, kan alltså vara diskriminering av etniska svenskar.

Diskrimineringslagen skrevs ursprungligen för att stävja avsiktligt missgynnande, men har kommit att uppdateras och utvecklas. Sedan 2017 ställer diskrimineringslagen krav som gör den möjlig att använda som hävstång för ett systematiskt förbättringsarbete inom mångfald och inkludering.

Enligt lagen ska arbetsgivaren arbeta med så kallade **aktiva åtgärder**: ett förebyggande arbete för att inom sin verksamhet motverka ännu inte uppkommen diskriminering, och på annat sätt främja lika rättigheter och möjligheter. Detta gäller alla sju diskrimineringsgrunderna, och arbetsgivaren ska utföra arbetet ”i samverkan med arbetstagare”. Det sägs inte rent ut att detta innebär samverkan med facket – några arbetsgivare vill säkert slippa – men ur ett fackligt perspektiv säger det sig självt.

Arbetsgivarens aktiva åtgärder omfattar att fortlöpande genomföra ett arbete i fyra steg: undersöka, analysera, åtgärda och följa upp. Dessa är samma steg som i ”förändringshjulet” som beskrevs i kapitlet om systematiskt förändringsarbete. Detta ska arbetsgivaren göra (och dokumentera!) inom fem områden:

- Arbetsförhållanden
- Löner och villkor
- Rekrytering och befordran
- Utbildning, kompetensutveckling
- Arbete och föräldraskap

I övrigt ska arbetsgivaren främja en jämn könsfördelning, ta fram riktlinjer och rutiner för att förhindra trakasserier och repressalier samt genomföra årliga lönekartläggningar.

Om man vill, kan man alltså tolka diskrimineringslagen som att den kräver av arbetsgivaren att arbeta tillsammans med facket i enlighet med innehållet i den här kursen. Det är ingen dålig hävstång.

Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö

Föreskriften antogs 2015 och betecknas AFS 2015:4. Den gäller från och med mars 2016, och reglerar bland annat arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling. Den del som är intressant för mångfalds- och inkluderingsarbetet är framför allt den om kränkande särbehandling – men även arbetsbelastningen kan ha en nyckelroll för hur inkluderande en arbetsplats blir.

Föreskriften kräver att arbetsgivaren måste:

- Klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras
- Vidta åtgärder för att hantera och förebygga kränkande särbehandling
- Agera mot förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling
- Sätta upp mål och dokumentera dem
- Se till att alla anställda känner till målen
- Se till att chefer och arbetsledare har rätt kunskaper och rätt förutsättningar för att kunna genomdriva målen.

Precis som med diskrimineringslagen är flera av de här kraven helt nya. De flesta arbetsplatser är ännu ”inte framme”, även om arbetsgivaren är seriös och menar väl.

Till skillnad från diskrimineringslagen är kraven i föreskriften inte kopplade till några särskilda grunder, utan omfattar *all* kränkande särbehandling oavsett motiv. Föreskriften är också på en annan punkt ”starkare” än diskrimineringslagen, eftersom den ansvariga myndigheten (Arbetsmiljöverket) kan agera med vitesförelägganden mot arbetsgivare som inte följer reglerna.

Föreskriften går inte lika långt som diskrimineringslagen i att ställa krav på kartläggningar och förebyggande åtgärder. De krav som ställs är dock snarlika dem i diskrimineringslagen, vilket gör att de flesta arbetsgivare kommer att försöka hantera dem tillsammans och ”stoppa in dem i samma system”.

Ur den här kursens perspektiv kan det vara särskilt viktigt att notera den tredje punkten. ”Förhållanden i arbetsmiljön” kan vara ett brett begrepp – det finns exempel på hur stress och hög arbetsbelastning kan bidra till en kränkande jargong. Under pilotomgången av *Inkluderande arbetsplatser* landade många deltagares kartläggningar av sina arbetsplatser just där: brister arbetsmiljön och de grundläggande förutsättningarna för produktionen visade sig bidra starkt till anställdas dåliga attityder och beteenden gentemot varandra. Här kan det finnas en möjlig ingång för fackligt arbete.

Arbetsmiljöverket har gett ut en vägledning till arbetsgivare med rekommendationer för hur man ska uppfylla kraven i föreskrifterna. Den finns att ladda ner på verkets webbsida. *www.av.se*.

Organisationskultur

Att utveckla en inkluderande organisationskultur – en arbetsplats som tar tillvara på medarbetarnas olikheter, som ger alla förutsättningar att fungera på bästa sätt och som inte stänger ute vissa personer eller perspektiv – är antagligen den viktigaste delen av mångfaldsarbetet. Men för att lyckas med det behöver man förstå vad en organisationskultur egentligen *är*.

Precis som länder har kulturer, har även arbetsplatser kulturer. Och precis som med länders kulturer är det svårt att sätta fingret på exakt vad som är en arbetsplats kultur. Arbetsplatsers kulturer är inte unika, utan påminner ofta om varandra och påverkar även varandra. Men det finns skillnader mellan ”hur man gör” på olika arbetsplatser.

Kulturen på en arbetsplats vilar på en samling normer och accepterade beteenden. Några av dem stödjer jämlikhet och mångfald, andra är neutrala och ytterligare andra skapar ojämlikhet och förstärker likriktning. Ofta löper de samman, är insnärjda i varandra och kan vara svåra att skilja åt. En norm som ”egentligen” är neutral kan vara färgad av ojämlikhet. I mångfaldsarbetet gäller det att nysta ut trådarna, hitta de normer som ska förstärkas och de som ska elimineras.

Ibland skiljer man på en organisations struktur och dess kultur. Med ”struktur” brukar man mena hur arbetet är organiserat, och med ”kultur” allt det där andra som påverkar hur arbetet görs, fast det inte står rakt upp och ner i befattningsbeskrivningarna. Ibland gör man inte den åtskillnaden, utan tar med även exempelvis instruktioner och rutiner (som är direkt organiserande) i ”kulturen”.

Organisationskultur finns på flera nivåer. Det vanligaste sättet att rita upp det föreslogs först av den amerikanske organisationsforskaren Edgar Schein. Schein använde tre nivåer, staplade på varandra (se nedan).

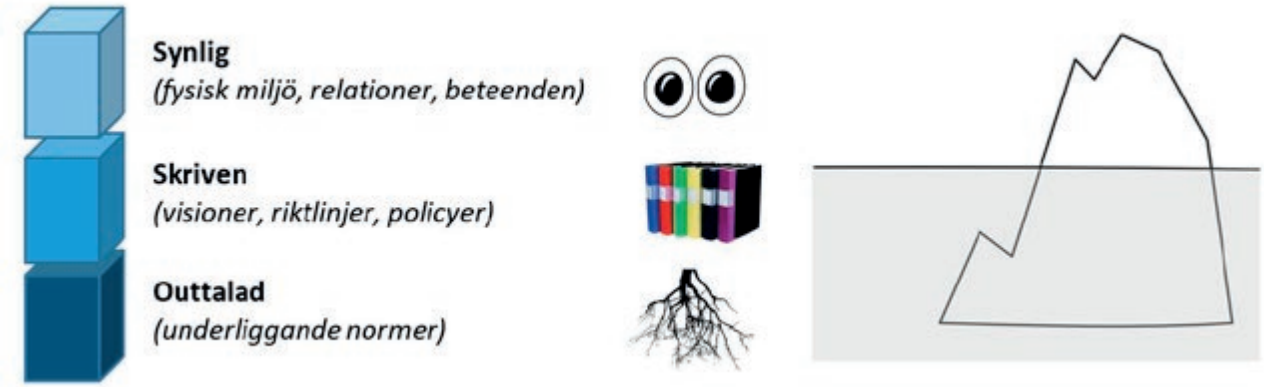
Överst ligger de synliga attributen, där under de medvetna värderingarna och längst ner finns de underliggande normer som ”bär upp” kulturen samtidigt som de är svårast att lägga märke till och förändra. Man kan likna de tre nivåerna vid ett isberg. Precis som med isberget ligger större delen av arbetsplatsens organisationskultur ”under vattenytan”, och går inte att se vid en första anblick. Den del av organisationskulturen som går att se, bygger också på en osynlig del. I den här liknelsen får vattenytan representera den skrivna organisationskulturen.

Det här är en förenklad bild, och det finns också andra sätt att åskådliggöra organisationskulturer. Ett sätt är att rita fler nivåer, och att lägga till dimensioner på bredden och på djupet. En annan variant är att rita kulturen som en lök, med flera lager innanför varandra. Tanken är att visa att det minst synliga och grundläggande sitter längst in och är svårast att komma åt, medan det mest synliga och lättast förändrade är i skikten längst ut. Men för den här kursen räcker de tre nivåerna långt.

Den **synliga** organisationskulturen består bland annat av:

- Den fysiska miljön, arbetsmiljön
- Utsmyckning, klädkoder, hur saker ser ut, hur organisationen kommunicerar utåt
- Hur man pratar med varandra: språk och ton, kommunikationsstilar
- Relationen mellan medarbetare: är den lekfull eller allvarlig, formell eller informell, och så vidare.
- Vad som belönas och ger status (vilka prestationer, eller vilka yttre attribut)
- Hur man ser på arbetstid, karriärvägar och arbetssätt (till exempel om man improviserar eller planerar)
- Vilka ”ritualer” man har på jobbet, och vilka myter som florerar om personer och händelser

Organisationskultur på flera nivåer enligt Edgar Schein



Den **skrivna** organisationskulturen består bland annat av:

- Organisationens nedskrivna värdegrund
- Officiella riktlinjer och policyer
- Organisationens uppsatta mål och visioner
- Uppförandekoder och liknande

Den **outtalade** organisationskulturen består bland annat av:

- Underliggande värderingar och normer
- Organisationens människosyn: ser man människor som i behov av ”belöning” eller ”straff”?
- Synen på ledarskap
- Hur olika arbetsuppgifter och befattningar värderas
- Hur sociala kategorier värderas
- Om man visar tillit eller försöker kontrollera medarbetare
- Allt som man säger ”sitter i väggarna”

Den outtalade organisationskulturen är mycket svår att se för den som har jobbat länge i en organisation. Normerna finns sällan nedskrivna och ifrågasätts i princip aldrig utan upplevs som självklara. Personer som kommer in utifrån, till exempel bemanningsanställda, upplever dem starkast i början, men har i de lägena en så svag position att deras eventuella kritik – om den alls uttrycks – lätt kan sammanblandas med att de är orutinerade och inte vet ”hur man gör hos oss”. Nyanställda kan ”se” normerna, men är samtidigt så måna om att komma in i jobbet ordentligt att de framför allt använder den förmågan till att anpassa sig.

Den skrivna delen av organisationskulturen är den som är lättast att ändra – det är bara att redigera en text. Men den är också den del som påverkar minst. Få ändrar sitt beteende på grund av att en policytext har ändrats. Många märker nog inte ens ändringen. Det man i stället kan använda den skrivna organisationskulturen till är som måttstock. Den avspeglar hur man vill att det ska vara. Om det finns ett glapp mellan vad man vill och hur det är, kan det vara bra att peka på för att få ledningen att agera.

Den del som påverkar mest är den outtalade organisationskulturen. För att verkligen åstadkomma en bestående förändring – även en liten – behöver förändringen tränga på djupet i isberget. De flesta som diskuterar jämlikhet, mångfald och inkludering vill därför lägga krutet på att ändra de underliggande värderingarna och normerna – då ändras ju resten också. Det är en tankegång som gör sig väldigt bra i en inspirerande föreläsning eller en fallstudie där man redan har facit (ofta efter många års enträget arbete). Problemet är förstås hur man ska komma åt den outtalade kulturen. Hur når man det osynliga, det ingen låtsas som att det finns?

Vad man däremot *kan* göra något åt är den synliga organisationskulturen – det vi kan se, höra och ta på. Fördelen med det tillvägagångssättet är att man slipper jaga efter spöken. (Och fastna i argumentationer kring huruvida normerna ”finns på riktigt”.) Hur människor beter sig mot varandra på jobbet är konkret, enkelt observerbart och lämnar väldigt litet utrymme för diskussion.

Det kan tyckas ytligt – men det fungerar. Och inte bara för att toppen till skillnad från isbergets bas är möjlig att komma åt. Att reglera beteenden har en lång och framgångsrik historia i arbetslivet, det uppfattas som legitimt och man kan se tidiga resultat. (Och fira de små segrarna, vilket inte ska underskattas för sin effekt på arbetsmoralen.) Dessutom har det en långsiktig effekt: om man tillräckligt länge beter sig på ett visst sätt, även om det till en början är ”fejk”, kommer det till slut faktiskt att ändra på de underliggande värderingarna. Det är den grundläggande insikten i kognitiv beteendeterapi, och mycket tyder på att det fungerar även på jobbet.

På sikt kommer man alltså även åt de osynliga normerna. Man kanske inte ”gjort upp” med dem helt, men man har hindrat dem från att visa sig. Och en norm som aldrig visar sig har ingen makt. Den är till och med på god väg att dö ut.

Beteendeanalys

Beteendeanalys är sedan lång tid tillbaka en av de viktigaste komponenterna i den moderna psykologin. Den utgör grunden i kognitiv beteendeterapi, som är den mest utbredda formen av psykoterapi, och har många andra tillämpningsområden. Ett av de ”nyare” områdena – det har egentligen funnits sedan 1980-talet, men ökat kraftigt i popularitet under 2010-talet – är att använda beteendeanalys för organisationsutveckling. På engelska talar man om *organisational behaviour management* – OBM – och förkortningen används även i svenskspråkiga sammanhang.

Kommer vi i tid? Säger vi vad vi tycker? Använder vi säkerhetsutrustning när ingen ser på? Ber vi varandra om hjälp? Alla arbetsplatser har sina typiska, accepterade beteenden. Det är de beteendena som *är* organisationskulturen.

I ett förändringsarbete finns det tre stora fördelar med att fokusera på beteenden snarare än på värderingar:

- **Beteenden kan förändras.** Det är ytterst ovanligt att man ändrar sina grundläggande värderingar – de flesta människor har kvar samma värderingar livet ut, sedan de väl formats. Inget talar för att en person med rasistiska värderingar skulle ändra sig bara för att facket säger att ”Så här tycker vi i facket” – risken är att det skulle få motsatt effekt. (Handen på hjärtat: Skulle du själv konvertera till nynazism om din chef eller ombudsman sa åt dig att göra det?) Däremot har de flesta av oss vid flera tillfällen ändrat och anpassat vårt beteende. Utsikterna är helt enkelt bättre för en approach som vill modifiera ett beteende.
- **Det är legitimt att styra ett beteende.** Vi accepterar att vår arbetsgivare ställer vissa krav på hur vi beter oss på jobbet – det görs redan i form av till exempel kläd- och uppförandekoder, rutiner för kundbemötande och så vidare. Ett beteende är inte personligt eller identitetsskapande, utan kan ändras utan att man tappar ansiktet. En individs värderingar är däremot en integrerad del i hens identitet, och den som försöker ändra på dem genom att peka med hela handen kommer oundvikligen att stöta på motstånd och misstänksamhet – till och med om den utpekade egentligen håller med!
- **Beteenden är allt vi märker av varandra.** Beteenden – det vi säger och det vi gör – är det enda sätt vi kommunicerar värderingar med. Vad som finns ”innerst inne” stannar där. (En person som regelbundet genomfars av sexistiska och homofoba instinkter, men som varje gång kväver dem och i stället markerar kraftfullt mot sexism och homofobi i sin vardag, är därför en moraliskt bättre person än någon med perfekt feministiska och inkluderande värderingar som står tyst.) På arbetsplatsen räcker det med att ett diskriminerande beteende ersätts av ett inkluderande – vi behöver inte försöka ge oss på ”den underliggande värderingen”.

Att använda beteendeanalys till jämlikhet och mångfald är ett helt nytt grepp, som fortfarande är i pionjärsstadiet. Det finns därför inga beprövade metoder tillgängliga. Det finns däremot flera fallstudier där beteendeanalys använts för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser, varför det finns anledning att titta närmare på området. Förhoppningsvis kommer det här elementet att utvecklas vidare i framtiden!

Att beskriva beteenden

I beteendeanalysen används ordet **beteende** för allt en människa säger eller gör. Beteenden är alltså allting vi märker av varandra. Men för att gå att analysera, måste varje beteende beskrivas så specifikt och entydigt som möjligt. Helst ska det vara så noggrant att två personer inte ska kunna förstå det på olika sätt!

När man beskriver ett beteende bör man tänka på följande:

- **Undvik generella beskrivningar.** Det finns mängder med uttryck som används i arbetslivet och som uppfattas som entydiga, fastän de egentligen kan betyda lite av varje. Platsannonsord som ”drivande”, ”professionell” och ”kvalitetsmedveten” kan peka på en lång rad olika handlingar, som i grund och botten är helt olika beteenden. De orden är dessutom oftast adjektiv – de beskriver en egenskap, inte en handling. Beteenden är en handling. ”Hon tar spontant kontakt med kunden” är ett beteende. ”Hon är en drivande säljare” är det inte.
- **Beskriv aktiva handlingar, inte tillstånd.** Ett bete-

ende är en aktiv handling – ett tillstånd är passivt och pekar inte på en förändring. ”Att bära skyddsglasögon vid slipmaskinen” är inte ett beteende. ”Sätt på dig skyddsglasögonen” är däremot en uppmaning till ett beteende.

- **Beskriv inte attityder eller värderingar.** ”Hon är sur” eller ”Han är rasist” säger egentligen inte mer om personen ifråga än om dig som gör bedömningen. Personens tankar och känslor är inte beteenden, även om de kan uttryckas som beteenden. Beskriv i stället vilken handling som fick dig att tänka så. ”Hon fräser och svär”, ”Han kallade Amir för jävla svartskalle”, är beteenden.
- **Använd positiva termer.** När ett beteende förekommer mycket sällan är det lätt hänt att vi beskriver det i negativa termer, till exempel ”Han kommer inte i tid”. Risken med att definiera negativa beteenden är att man kommer att fokusera på fel beteende. I stället, säger psykologerna, bör man fokusera på det önskade beteendet, ”Han kommer i tid”, och sedan konstatera att det har en låg förekomst.

Det här är svårt. (Jag misslyckades till exempel själv med att använda positiva termer när jag skrev den tredje punkten här ovan.) Allra svårast verkar det vara att skilja beteenden från egenskaper och attityder. Vi är så vana att kategorisera individer och sedan tala om dem i generella termer. De flesta behöver öva ganska länge innan de kan beskriva beteenden specifikt.

Beteendets ABC

Ett beteende föregås av en **aktiverare**, som är en signal till att sätta igång beteendet, och följs av en eller flera **konsekvenser**, som beror på beteendet. Både aktiverare och konsekvenser påverkar huruvida vi kommer att upprepa beteendet eller inte.

Relationen kan ritas upp i en så kallad ABC-analys. (Eller ”kontingensanalys”, som proffsen säger.)

I ABC-analysen skiljer man på konsekvenser och ”följdverkningar”. En följdverkan är något som kommer efter beteendet, som beror på beteendet men som inte påverkar sannolikheten för ett framtida beteende. Ett aggressivt beteende i en arbetssituation kan till exempel få konsekvensen att man får sin vilja igenom, men också följdverkan att andra blir ledsna eller rädda. Eftersom den som betett sig *inte själv påverkas* av ledsenheten eller rädslan, får den ingen effekt på beteendet – den enda konsekvensen är att man får som man vill. (Det blir i stället andra i organisationen som får ta smällarna.)

I exemplet nedan finns ett beteende, ”Jag släpper det jag gör och hjälper Karin”, som har två olika konsekvenser. De konsekvenserna står i konflikt med varandra, så till vida att den ena konsekvensen ökar sannolikheten för att beteendet ska upprepas medan den andra konsekvensen minskar sannolikheten. Man talar om en förstärkning respektive försvagning av beteendet.

Konflikter mellan konsekvenser är mycket vanliga i vardagliga situationer. Den som ställs inför en sådan konflikt kommer att påverkas mer av en konsekvens än av den andra, vilket är möjligt att påverka. I det här exemplet kommer chefens attityd till beteendet att bli avgörande. Anta att chefen försöker bygga en hjälpsammare organisationskultur och därför vill styra medarbetarna till att hjälpa varandra. En chef som i det här läget kommenderar ”Du måste hjälpa Karin!” kommer att sätta medarbetaren i en rävsax: ”Antingen hjälper jag henne, och då får jag skäll för att jag inte hann klart. Eller också hjälper jag henne inte, och då får jag skäll för det i stället.” En chef som i stället tar bort den förväntade bestraffningen, och hjälper medarbetaren att prioritera – ”Det är viktigare att du hjälper Karin än att du blir klar” – kommer däremot att tippa över vågen i den önskade riktningen.

Ett beteende kan styras genom att förändra akti-

ABC-analys (kontingensanalys)

Aktiverare (A)	*Beteende (B)*	*Konsekvens (C)*	*Framtida beteende*
Väckarklockan ringer	Jag går upp	Jag kommer i tid till jobbet	Jag ställer väckarklockan igen
Karin ber om hjälp	Jag släpper det jag gör och hjälper Karin	Karin tackar för hjälpen	Jag hjälper till igen
Karin ber om hjälp	Jag släpper det jag gör och hjälper Karin	Jag hinner inte klart (och får kanske skäll)	Jag hjälper inte till igen
Skylt med texten ”Tänk på säkerheten”	Jag struntar i vilket	Absolut ingenting händer	Jag lägger inte längre märke till skylten

Positiv/negativ förstärkning/försvagning

	Förstärkning	*Försvagning*
Positiv	Något läggs till, beteendet ökar *(Beröm i arbetsgruppen)*	Något läggs till, beteendet minskar *(Den som föreslår personalfest tvingas vara den som arrangerar den)*
Negativ	Något tas bort, beteendet ökar *(Man slipper hålla en presentation om man kan övertyga en kollega)*	Något tas bort, beteendet minskar *(Löneavdrag när man brutit mot reglerna)*

verarna eller genom att förändra konsekvenserna. De flesta organisationer jobbar framför allt med aktiverare: policyer, handlingsplaner, regler, rutiner och instruktioner. Det kan därför vara värt att veta att aktiverare bara styr ett beteende till 20 procent, medan **konsekvenser styr 80 procent av beteendet.**

Konsekvenser

För att ha störst chans att påverka ett beteende bör en konsekvens:

- Komma nära i tid – då upplevs konsekvensen som mer relaterad till beteendet
- Vara betydelsefull – att få en fotbollsbiljett som belöning är bara bra om man gillar fotboll
- Vara förutsägbar – konsekvenser som bara förekommer ibland skapar i stället oro
- Innebära en positiv förstärkning – alltså uppmuntra det önskade beteendet
- Fokusera på det relevanta beteendet – alltså förstärka rätt sak

Konsekvenser som känns ”naturliga” kommer också att ha en starkare påverkan än ”pinnjakter” och andra konstruerade konsekvenser. Allra bäst är en konsekvens som har en direkt påverkan på resultatet, till exempel att en säljares beteende leder till att kunden köper fler produkter. Men sådana konsekvenser kan ta tid innan de visar sig, och det är också viktigt att man kan se ”tidiga resultat”. Sociala konsekvenser, alltså olika typer av uppskattning, har visat sig vara effektiva att börja med. Mer om det kommer i ett senare kapitel.

En annan viktig princip är den om positiv förstärkning. Det finns numera goda vetenskapliga belägg för att positiv förstärkning – uppmuntran, uppmärksamhet eller någon form av belöning – fungerar allra bäst för att driva fram ett beteende. Att styra med bestraffning kan visserligen ha en stark effekt i början, men i längden kommer effekten att mattas av och i stället ge upphov till ett undvikande beteende. (Vilket kan få följden att medarbetarna inte gör någonting alls, för att de inte ska straffas för att ha gjort fel.) Positiv förstärkning driver också fram så kallade frivilligprestationer: att man gör något extra, tar ett eget initiativ ”utöver det vanliga” som gynnar verksamheten. Konsekvensen är att alla blir gladare och jobbar hårdare och bättre. Inom hundvärlden kallas det för ”köttbullelydnad”, och allt tyder på att det också går att använda på mellanchefer. (Dock bör facket hålla ögonen på hur det används!)

Positiv förstärkning har egentligen ingenting med optimism att göra, utan betyder i beteendeanalysen bara att något läggs till och att beteendet därför ökar. Det finns enligt den här terminologin fyra olika konsekvenser (se tabellen ovan).

Det finns också en femte konsekvens: **utsläckning** som reaktion på att en förväntad förstärkning uteblir. En elev som räcker upp handen för att visa läraren vad hon lärt sig, men aldrig får ordet av läraren, kommer till slut att sluta räcka upp handen. Det finns exempel på att en sexistisk och rasistisk jargong släckts ut från fikarum genom att helt enkelt ignoreras – ungefär som man gör med barn som tjatar.

Beteenden i sammanhang

Beteendeperspektivet öppnar nya dörrar och skapar nya vinklar att se situationer ur. Den som observerar ett mindre önskvärt beteende och genast börjar leta efter relevanta aktiverare och konsekvenser för att i stället förstärka det motsatta önskvärda beteendet, kommer att agera annorlunda jämfört med den som tillskriver beteendet en inre egenskap hos ”förövaren”. Beteendeperspektivet gör det naturligt att inte leta skuld hos individen, utan i stället leta orsak i sammanhang. Det är en mer fruktbar strategi för att få till stånd ett ändrat beteende.

Det finns en del fallstudier på hur beteendeanalys avslöjat sammanhang som man antagligen inte skulle ha sett med en traditionell form av management. Ett exempel kommer från en kirurgavdelning på ett sjukhus, där man hade stora problem med den psykosociala arbetsmiljön. Framför allt var det två läka-

re som hade en riktigt tråkig attityd gentemot sina medarbetare, vilken uttryckte sig genom utskällningar, okvädesord och ett i alla andra sammanhang oacceptabelt språkbruk. Några sjuksköterskor var rädda för dem, andra baktalade dem och spred rykten, och nästan alla på avdelningen upplevde situationen som obehaglig.

Beteendeanalysen visade vad man inte tidigare upptäckt: utskällningarna och det dåliga språket dök upp vid särskilda tillfällen – närmare bestämt när läkarna inte visste vad det var som försiggick och blev stressade. ”Urproblemet” handlade alltså om hur medarbetade kommunicerade med varandra om förestående operationer. När man så ändrade på informationsflödet – i sak gjorde man en kompromiss mellan alla inblandades önskemål – upphörde det dåliga beteendet. Det hade triggats av en omständighet, och när omständigheten försvann så försvann också beteendet.

Säkert fanns någonstans i bakgrunden också problematiska värderingar – alla som blir stressade över ett dåligt informationsflöde skriker inte sexistiska skällsord. Men gissningsvis hade man inte fått samma resultat om chefen i stället skickat de båda läkarna på värdegrundskurs.

Det här är inte bara ett enskilt exempel. En dålig jargong på en arbetsplats – det vanligaste ”värdegrundsproblemet” om man frågar HR-avdelningen – är relativt ofta ett direkt resultat av hur produktionsförhållanden ser ut. Hårda produktionskrav och pressade tidsscheman i kombination med en homogen arbetsstyrka leder ofta fram till ett ”hårt snack”. Jargongen fyller funktionen att svetsa samman arbetsstyrkan. Att den sedan också får andra följdverkningar – att delar av arbetsstyrkan känner sig uteslutna eller ovälkomna – märks inte alltid för dem som ägnar sig åt den. Men om arbetsledningen lättar på kraven, minskar ofta också jargongen. Det är ett perspektiv som är svårare att se för den som tittar på ”golvet” och bara ser (de visserligen högst verkliga) manlighetsnormerna.

Beteendeperspektivet gör det inte bara lättare att vara konstruktiv. Det pekar också ut nya lösningar.

Kartläggning av arbetsplatsen

Kartläggningen av arbetsplatsen syftar till att få en bild av nuläget – ”ruta noll” för de kommande förändringarna. Det kan vara en ganska komplex historia. När arbetsgivare beslutar om en kartläggning tar de ofta in en extern konsult som är expert på kartläggningar. Det finns emellertid fördelar med att även facket gör en egen kartläggning, eftersom facket dels har ett annat perspektiv på verksamheten (och därmed ser andra saker), dels en annan slags trovärdighet bland medarbetarna – man säger andra saker till sin fackklubb än vad man gör till en främling som är utsänd av chefen.

Att bli expert på kartläggningar tar lång tid, men grunderna ligger inom räckhåll för de flesta förtroendevalda. Det handlar om att få syn på:

- Anställdas upplevelser av arbetsplatsen
- Arbetsgivarens åtaganden – vad man har lovat att arbetsplatsen ska vara
- Vad arbetsgivaren faktiskt gör – både stävjande och förebyggande arbete
- Om facket gjort något – i samverkan, förhandling eller konkreta medlemsärenden
- Om det finns några ”accelererande omständigheter” – något som nyligen hänt och som kan bli en hävstång för ett förbättringsarbete

Sex områden där diskriminering kan uppstå

Diskrimineringsombudsmannen tillhandahöll tidigare ett verktyg vid namn Växthuset, som i princip var ett stöd för att kartlägga en arbetsplats. I samband med ändringarna i diskrimineringslagen 2017 slutade man tillhandahålla Växthuset, men de delar som direkt handlar om kartläggningen är fortfarande användbara. De ligger till grund för momentet ”Rum för rum” (se sektionen med metoder), och har inspirerat till nedanstående lista.

I materialet specificerar Diskrimineringsombudsmannen sex olika områden som kan vara föremål för ett mångfalds- och inkluderingsarbete. Här har de försetts med diskussionsfrågor (specifikt framtagna för den här kursen), som belyser vilken typ av frågor och överväganden de är tänkta att täcka. Tillsammans kan de anses täcka in ”hela kartan” över vad som ska kartläggas på arbetsplatsen.

1. Jargong och trakasserier

- Finns det ett internt snack som är svårt att hänga med i om man är ny eller kommer utifrån?
- Talar ni om en ”hård men hjärtlig jargong”? Mot vilka riktas hårdheten och hjärtligheten?
- Vad skämtas det om? Förekommer rasistiska, homofoba eller sexistiska skämt?
- Skickas det runt några skämtmejl, memes eller liknande? Vad handlar de om?
- Finns det arbetskamrater som hela tiden måste förklara eller försvara sig?
- Finns det kroppsspråk som kan uppfattas som nedsättande?

- Vad händer om någon reagerar mot ett skämt eller en diskussion?
- Förekommer uteslutning i grupp, mobbning eller trakasserier?
- Vad händer om någon upplever sig trakasserad? Hur reagerar facket? Hur reagerar arbetsgivaren?

2. Anställning och representation

- Hur ser personalsammansättningen ut?
- Hur ser en chef, städare eller administratör vanligtvis ut?
- Finns det ett mönster i vilka som befordras eller får viktiga roller av arbetsgivaren?
- Finns det ett mönster i vilka som blir förtroendevalda i facket?
- Vilka arbetar heltid respektive deltid?
- Vilka är arbetsgivaranställda respektive bemanningsanställda?
- Vilka syns när arbetsplatsen marknadsför sig själv?
- Vilka rekryteringskanaler används när man behöver anställa?
- Hur går rekryteringsprocessen till?
- Gynnar/missgynnar det någon grupp?
- Är kraven på arbetet befogade, eller finns det krav som kan plockas bort?

3. Föräldraskap och frånvaro

- Vem tar ut mest föräldraledighet? Vem är mest hemma för vård av sjukt barn?
- Finns det hinder för män respektive kvinnor att ta ut barnrelaterad ledighet?
- Vem accepteras som förälder? (Ensamstående? Adoptivföräldrar? HBT-personer?)
- Vilken sorts frånvaro betraktas som acceptabel? (Är det lika lätt att få ledigt under ramadan som under jul?)
- Hur ser arbetstidsmönstret ut? Försvårar det för anställda som har barn?
- Finns det möjlighet till flexibel schemaläggning?
- Hur ser löneutvecklingen ut för anställda med barn?
- Skiljer sig synen på föräldraskap mellan olika grupper?

4. Regler och kommunikation

- Har organisationen klädregler eller uppförandekoder? Var och hur utformas dessa?
- Hur bestäms policyer för arbetstid och ledighet?
- Hur bestäms vilken mat som serveras i samband med möten och personaltillställningar?
- Träffas ni informellt, till exempel på afterwork? Känner sig alla inbjudna till sådana träffar?
- Görs det något särskilt för att underlätta allas deltagande i beslutsprocesser?
- Hur avgörs mötesrutiner och mötesteknik? Är alla medvetna och överens om dem?
- Får alla prata lika mycket på möten? Vem avbryter/blir avbruten? Får alla lika mycket gehör för sina idéer och förslag?
- Tar män och kvinnor samma ansvar för den sociala gemenskapen (till exempel födelsedagsfirande, afterwork eller fredagsfika)? Känner sig alla inbjudna till den gemenskapen?

5. Tillgänglighet och hinder

- Kan alla anställda ta sig in och ut överallt?
- Kan alla anställda nå alla viktiga funktioner på arbetsplatsen?
- Kan alla anställda se, höra eller på annat sätt ta till sig alla budskap som är viktiga för dem?
- Finns det informations- eller kommunikationshinder som begränsar möjligheterna för personer med funktionsnedsättningar eller språksvårigheter?
- Vem är den tänkta mottagaren när arbetsgivaren kommunicerar internt?
- Finns det några obefogade krav på arbetet som riskerar att missgynna personer med funktionsnedsättningar?
- Har män och kvinnor med funktionsnedsättningar samma möjligheter?

6. Kultur och oskrivna regler

- Var och hur diskuteras frågor om fritid och familjeliv?
- Vilka livsstilar och livsval accepteras hos en chef?
- Var och hur finns möjlighet att vara öppen med sitt könsuttryck eller sin sexuella läggning?
- Kan en anställd ta med en samkönad partner på en personalfest?
- Tar man alltid för givet att någons partner är av det andra könet?
- Finns det arbetskamrater som ofta känner att de behöver försvara sin läggning eller livsstil?
- Vem får lov att företräda organisationen (arbetsgivaren eller facket) utåt?
- Finns det saker man helt enkelt håller tyst om, till exempel när det gäller sexuell läggning eller religion?

Det fjärde och det sjätte området tenderar ibland att flyta ihop lite, eftersom gränsen mellan kultur och kommunikation kan vara suddig. Avsikten är att det fjärde området ska täcka in direkta uteslutningsmeka-

nismer, medan det sjätte ska beröra tystnadskulturer om i synnerhet sexuell läggning. Det kan dock vara svårt att upprätthålla den skillnaden när man gör den praktiska kartläggningen.

Kartläggningsmetoder

Det finns några olika sätt att ta fram informationen ovan. Här följer en kort redogörelse för dem:

- **Workshop med anställda:** På ett strukturerat sätt låter man anställda i grupper diskutera vilka problem som finns, exempelvis gentemot checklistan ovan. En sådan workshop beskrivs i metodsektionen. Fördelen är att man skapar en dynamik där deltagarna kan formulera problemen fritt i stället för att låsas till kryssrutor, och att deras synsätt kan korsbefrukta varandras. Nackdelen är att man riskerar att inte ta tillvara på allas perspektiv, utan att vissa deltagares åsikter dominerar över andras.
- **Enkätundersökning:** Anställda får en och en svara på frågor relaterade till mångfald, inkludering och diskriminering. Två förslag på enkäter finns i materialet som ska delas ut till deltagarnas hemläxa. Fördelen med enkätundersökningen är att man kan samla in svar från många fler personer än vad som får plats i en rimligt genomförbar workshop. En nackdel är att svaren blir styrda till de frågor man ställer – de svarande blir ”låsta till kryssrutan”. En annan nackdel är att man riskerar att frestas att göra svepande sammanställningar som inte tar hänsyn till enskildas upplevelser. Om nio av tio anställda svarar ett rungande nej på frågan om etnisk diskriminering, kan man råka dra slutsatsen att detta inte är ett problem. Men diskriminering är inte en fråga om majoritetsbeslut – ett problem som har några få drabbade är lika mycket ett problem för det. (Kanske till och med värre – eftersom det är osynligt för majoriteten.)
- **Intervjuundersökning:** Lämpar sig bra för att följa upp resultat från enkäter och workshop. Typiskt sett riktar man in sig på nyckelpersoner, till exempel skyddsombud (som ska ha ögonen öppna för arbetsmiljöproblem), normavvikare (som riskerar att utsättas för kränkande behandling) eller någon typ av ledare (som kan ha ett helhetsperspektiv). Man bör dock undvika högre chefers perspektiv – de brukar vara identiska med arbetsgivarens officiella ståndpunkt. Intervjuteknik är svårt och man ska bara ge sig in på intervjuer om man känner att man behärskar det. Ett annat sätt att nå samma mål är att gå till sina egna fackliga ärenden. Har man haft medlemsärenden inom det här området? Hur såg de ut? Vilka slutsatser går att dra av dem?
- **”Papperskoll” på arbetsgivaren:** Det är vanligt att arbetsgivaren har skriftlig dokumentation och olika slags styrande dokument. (En checklista finns i materialet som delas ut till kursdeltagarnas hemläxa.) Numera är arbetsgivare dessutom skyldiga att dokumentera sina aktiva åtgärder. Det kan därför finnas såväl egna nulägesanalyser som policyer och handlingsplaner för framtiden. Särskilt intressant kan det vara att titta på förra årets handlingsplan. Vilka var målen? Har de följts upp? Hur tänker arbetsgivaren agera? Att kolla arbetsgivarens papper ger framför allt en bild av den skrivna organisationskulturen, men kan också ge en fingervisning om hur ambitiös arbetsgivaren är. I bästa fall har den lovat något som den nu måste hålla!

Ingen av metoderna är perfekt, men alla bidrar med pusselbitar. En väl genomförd kartläggning bör innehålla flera av pusselbitarna, men ofta räcker det faktiskt med enbart enkäten för att få fram tillräckligt underlag för att gå vidare till nästa steg. (Dock rekommenderas alla deltagare försöka gå längre.)

Kartläggningen bör sammanställas och dokumenteras. Dokumentationen kan se olika ut, men för att vara fullt funktionell i sammanhanget bör den åtminstone innehålla en sammanställning av enkätsvar, en redogörelse för de ”viktigaste problemen” för vart och ett av kartans element, samt en kort beskrivning av arbetsgivarens löften. En checklista finns i materialet som delas ut till kursdeltagarnas hemläxa.

Vision och policy

Arbetsgivare har i regel en rad dokument som formulerar var man vill vara någonstans. De kan heta lite olika saker, men två ord som återkommer är vision och policy.

En **vision** är ett framtida tillstånd man vill nå. Det behöver inte vara realistiskt – åtskilliga företag drömmer om att vara ”marknadsledande” eller ”i toppklass” fastän de är mycket långt därifrån. Visionen behöver inte heller sätta upp några mätbara mål, utan kan uttrycka sig fritt och med högtflygande, abstrakta ord. Arbetarrörelsens värdegrund om ”allas lika värde och lika rätt” har tydliga drag av vision. Vi är inte där i praktiken, orden innehåller ingen vägledning om hur vi ska ta oss dit och det finns ingen definition av när vi är framme. Men det pekar ut ett föredöme.

I vardagen kan man jämföra en vision med ett nyårslöfte. Det är egentligen inget löfte, utan aviserar en inriktning. Har man lovat att 2018 ska bli året utan cigaretter, och så råkar det ändå bli en cigarett i slutet på januari, innebär det inte att man egentligen brutit ett löfte. Man kan fortsätta försöka vara rökfri resten av året, därför att det är löftets *anda* som spelar roll. Det är starkare än en ren önskan, eftersom man kämpar för att det ska bli så. Men det är inte heller fullt så starkt som ett åtagande. Skulle man råka bryta det, är det ingen större fara. Det är bara att ta nya tag 2019.

Ordet **policy** kan syfta på flera typer av dokument. I ISO-standarderna som finns för bland annat kvalitetsledning och miljöledning är en policy en text som sammanfattar organisationens åtagande på kvalitets- respektive miljöområdet. Andra texter som bär titeln policy har snarare drag av direkta regler, exempelvis en alkoholpolicy i ett fackförbund. En policy för jämlikhet och mångfald ligger oftare närmare kvalitetspolicyn till sin karaktär.

Policyn fastställer en avsiktsförklaring: ”Det här vill vi.” Den innehåller ofta riktlinjer för hur man ska nå den avsikten, och kan ibland också innehålla direkta regler. Policyn är mindre fluffig än visionen, men är absolut inte så konkret som en handlingsplan eller ett program. Policyn svarar på frågan ”Vad?”, men inte på frågan ”Hur?”. I vardagen kan man kanske jämföra med en idé om barnuppfostran. Man vet vad man tycker om hur barn ska uppfostras, men man har inga konkreta ”Gör så här”-tips – och ibland råkar det bli så att man gör avsteg från policyn, även om man *egentligen* vill ha det på ett visst sätt.

Visionsdokumentets storslagna formuleringar och policyns snusförnuftiga ton uppfattas ofta som lite löjeväckande när de kontrasteras mot vardagen ”på golvet”. Det är därför lätt att avfärda dem som skrivbordsprodukter, säljdokument avsedda för någon annan – eller i värsta fall direkt struntprat. Den tendensen förstärks av att det faktiskt förekommer en hel del ”missbruk” av visions- och policytexter. Några vanliga typer av ”missbruk” är:

- **Visionen är inte vad man faktiskt vill.** På samma sätt som ett skolbarn kan svara att hen vill bli pilot när hen blir stor, fast hen inte alls funderat över saken utan bara svarar som kamraterna, kan en organisations vision vara formulerad mer ”som man ska formulera visioner” än vad som faktiskt avspeglar det långsiktiga målet. Många visioner liknar varandra, det blir ett särskilt sätt att skriva, som dessutom riskerar att färgas av nyckelkunders och andra aktörers åsikter. Om visionen bara består av ”sådant man ska skriva”, utan bäring på ledningens faktiska visioner, har den ingen funktion.
- **Policyn är en sminkad säljpitch.** En välformulerad policy kan vara ett säljargument, inte minst för företag som deltar i offentliga upphandlingar eller säljer till kunder med en hög etisk svansföring. Upphandlare har en tendens att fästa stort värde på policyer – ibland större än på verkligheten – vilket gör det frestande att skriva saker i policyn som man inte alls har täckning för i verkligheten. En policy som är skapad för kundernas blickar, men som inte har bäring på de anställdas vardag, är inte värd mer än ett reklamblad.
- **Policyn strider mot de faktiska rutinerna.** Det finns exempel på policyer som innehåller formuleringar som strider mot andra styrdokument. Sådana policyer är vanligen dåligt förankrade i kärnverksamheten – ofta är de ett resultat av att någon (till exempel ett certifieringsorgan eller en nyckelkund) ställer krav på att en policy ska finnas. I lägen

då en abstrakt policy ställs mot en konkret rutin, kommer rutinen att vinna.

- **Policyn misstas för verkligheten.** Det här förekommer förvånande ofta, vanligen i samma slags organisationer som i punkten ovan. Vanligen handlar det om dåligt informationsflöde i organisationen, så att de personer som ansvarar för policyns genomförande inte vet hur det faktiskt ser ut. När de tillfrågas om läget i organisationen har de en tendens att gå till policyn i stället för till de linjechefer som ansvarar för arbetets ledning. Felet förstärks av att det är mycket lättare, och tar mindre tid, att slå i en policy än att göra djupintervjuer med medarbetare.
- **Vision och policy används som alibi mot kritik.** ”Vi är inte alls dåliga på mångfald, titta vilken fin policy vi har!” låter som ett mycket lamt försvar. Faktum är dock att den typen av försvar vunnit rättsfall i amerikanska domstolar! Flera gånger har företag friats från anklagelser om diskriminering, med hänvisning till att de haft ambitiösa mångfaldsprogram och därför inte kan ha haft någon diskriminerande avsikt. Motsvarande svenska fall saknas – i Sverige är problemet i diskrimineringsärenden snarare att ord står mot ord och bevisläget är oklart – men det är värt att ha ögonen på.

Samtidigt har både visionen och policyn ett tydligt syfte: de slår fast en målsättning. De anger vart man vill, och i bästa fall även hur man tänker sig den resan. Och utan att veta vart man vill, hur ska man då komma framåt?

De viktigaste användningsområdena för visionen och policyn är de följande:

- **Ribba:** De pekar ut var målsättningen ligger. Med ett konkret mål och en kompassriktning uttagen är det lättare att börja sitt arbete.
- **Måttstock:** Genom att jämföra visionen och policyn med verkligheten, ser man hur långt man kommit. Det kallas för att göra en glappanalys – mer om det nedan – och det är ett viktigt steg i en förändringsprocess som görs varje gång ”förändringshjulet” ska snurra ett varv.
- **Kompass:** Under förbättringsarbetet fungerar policyn som en slags rättningsmall: genom att stämma av handlingar mot policyn och det övergripande syftet, får man syn på om man gör rätt eller fel i förhållande till målet.

Arbetsgivare är i regel bättre än facket på att se visionens och policyns fördelar, och är därför också bättre på att formulera dokumenten. Facket har en tendens att fokusera för mycket på möjligheterna till ”missbruk”, och blir gärna dessutom misstänksamt mot de storslagna formuleringar som gärna präglar policyprosan. Överlag är fackligt engagerade personer mycket duktigare på att identifiera problem – och kämpa mot dessa – än på att beskriva hur man faktiskt vill ha det. Risken är att man blir reaktiv, att all energi går åt till defensivt arbete. I ett sådant läge blir status quo lätt till en ”vision”, och all förändring ett potentiellt hot. Man månar om det man har, därför att det skulle kunna bli ännu sämre. Ur det läget är det svårt att själv inleda ett positivt förändringsarbete.

Att lära sig formulera visioner – och vägen dit – är därför en nyttig facklig övning. Hur långa ska arbetspassen vara? Hur ska man jobba? Vilka resurser ska finnas tillgängliga? Hur ska lönesystemet se ut, och hur mycket betalt ska man ha? Bara det att börja tänka i termer av en målsättning, i stället för att klamra sig fast vid att bevara det man har, gör saker med hur man betraktar sitt jobb. Detta gäller även om det fackliga arbetet i praktiken handlar om att slå vakt om hotade rättigheter. Att tänka visionärt kostar ingenting.

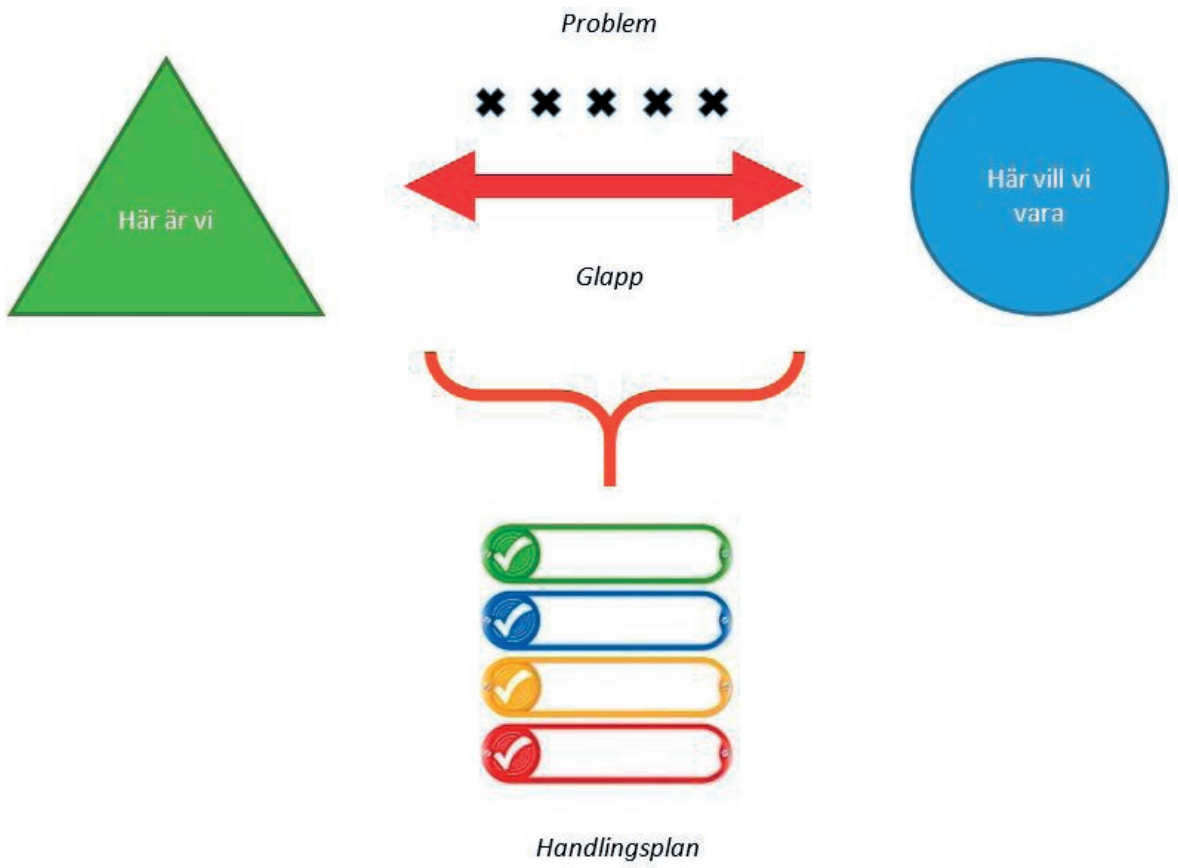
Steg för steg till en handlingsplan

Att göra en handlingsplan är egentligen inte teori, utan en stegvis metod där varje moment består av eget arbete. Det tar emellertid stort utrymme under kursen, och för att underlätta för handledaren att göra sitt presentationsmaterial tas den övergripande strukturen ändå upp i teorisektionen. De ingående metoderna presenteras var för sig i metodsektionen. Nedanstående stoff finns också i bilaga, och är som sådan avsedd att delas ut till deltagarna efter avslutad kurs.

Att göra en handlingsplan kan vara svårt, särskilt första gången när det är mycket att hålla reda på, men strukturen för hur man gör är egentligen enkel. Har man gjort sin kartläggning och vet hur man vill ha det i stället, behöver man bara hålla koll på att det man försöker göra faktiskt löser ens problem.

Den första delen av arbetet kan sammanfattas med nedanstående figur.

Den gröna triangeln är ett resultat av kartläggningen. Den blå cirkeln är den formulerade visionen, eller policyn, eller generella målsättningen. Mellan dem finns ett glapp, som är orsakat av (eller visar sig som, beroende på perspektiv) ett antal problem. Genom att analysera glappet kan man se utrymme för åtgärder. Dessa åtgärder prioriteras och specificeras i en handlingsplan.



Steg 1: Var vill vi vara?
Vi har redan talat om hur fackligt engagerade personer är duktiga på att identifiera problem och rikta in sig på hur man ska bekämpa dem, men mer sällan ha tid över till att formulera hur man faktiskt vill ha det. För att åstadkomma en mer inkluderande arbetsplats underlättar det om man har en tydlig bild av vart man vill. Var är målet? Hur vill vi att vi ska prata med varandra? Hur vill vi att representationen ska se ut? Vilka oskrivna regler, om några alls, vill vi ha?

Ett sätt att göra det konkret är att gå till sin kartläggning och ta fram de 3–5 största problemen man hittat. För varje problem formulerar man en önskedröm, en vision: Om arbetsplatsen var perfekt, hur skulle situationen vara för just detta? Nedan ser du ett exempel på hur det kan se ut.

När man analyserar problemen och visionen är det viktigt att man försöker formulera visionen neutralt och i allmänna termer – ”Alla ska ha lika möjligheter” – men samtidigt behåller en normkritisk blick på problemet. Det händer att anställda försöker peka ut företeelser som ”Det pratas andra språk än svenska i fikarummet, vilket exkluderar svenskar” som relevanta problem. Lösningen på det ”problemet” är språkkrav på de anställdas lediga tid – och att ställa ett sådant krav i namn av mångfald och inkludering är befängt. (Inte desto mindre finns flera exempel på företag som gjort just så.) Vilka företeelser som erkänns som problem är betydelsefullt för vilka handlingar man vill utföra, och det är viktigt att tänka på att formulera problemen på ett sådant sätt att lösningen faktiskt innebär bättre villkor för de strukturellt underordnade.

Exempel på kartläggning av de största problemen

Tema	*Problem*	*Vision*
Jargong	Grova sexistiska skämt i teknikernas lunchrum	Alla ska känna sig välkomna i alla rum på arbetsplatsen
Trakasserier	Ett ärende senaste året	Nolltolerans mot trakasserier
Representation	Noll procent teamleaders med utländsk bakgrund	Samma etniska fördelning på alla nivåer i företaget

Steg 2: Var är glappet, och vad beror det på?
Skillnaden mellan problemet och visionen är ett glapp.[3] Ju längre från önskedrömmen vi befinner oss, desto större är glappet. Hur stort glappet är kan vara en viktig faktor bakom vilka problem vi väljer att försöka lösa först. När man analyserar ett glapp är följande frågor bra att ha till hands:

- Varför finns glappet?
- Är det avsiktligt? *(Då kan det vara svårare att göra något åt det)*
- Vad blir effekterna av det?
- Tjänar någon på glappet? *(Då kan det vara svårare att göra något åt det)*
- Vad skulle krävas för att täta det? *(Det kanske har en enkel lösning, som man kan bocka av fort?)*

Vi fortsätter nedan (se ”Analys av glapp”) med samma exempel.

Steg 3: Vilka åtgärder kan man tänka sig?
Vid det här laget ska det vara klarlagt hur man tänker sig glappet. Nu är det dags att gå vidare till att föreslå åtgärder. Om man vet vad glappet beror på är det lättare att komma på relevanta åtgärder – annars får man skjuta med hagelbössa. (Eller göra om det förra steget.)

I det här steget kan man föreslå nästan vad som helst, förutsatt att det har på arbetsplatsen att göra. (Förslag om ändrad lagstiftning, statens budget och liknande kan vi lämna därhän.) Utgångspunkten är att det ska täta glappet, men i ett ”brainstormingskede” är det viktigare att man kommer på idéer än att idéerna är vattentäta. Det är därför inte ändamålsenligt att skärskåda förslagen som kommer upp, utan det görs senare. Se ”Möjliga åtgärder” nedan.

Analys av glapp

Tema	*Problem*	*Vision*	*Glapp*	*Orsak*
Jargong	Sexistiska skämt i lunchrummet	Alla ska känna sig välkomna i alla rum	Stort	Uppiskad konflikt mellan yrkesgrupper skapar behov att machohävda sig
Trakasserier	Ett ärende senaste året	Nolltolerans	Medelstort	Enskild persons beteende
Representation	Inga teamleaders med utländsk bakgrund	Samma fördelning på alla nivåer	Medelstort	Bara de som ”liknar chefen” handplockas/uppmuntras att söka

Möjliga åtgärder

Problem	*Orsak*	*Åtgärd*
Sexistiska skämt i teknikernas lunchrum	Uppiskad konflikt mellan yrkesgrupper skapar behov av att machohävda sig	Fackligt förtroendevalda rustas att säga ifrån
Sexistiska skämt i teknikernas lunchrum	Uppiskad konflikt mellan yrkesgrupper skapar behov av att machohävda sig	Arrangera konfliktlösningsdag för att lösa underliggande konflikt
Inga teamleaders med utländsk bakgrund	Bara de som ”liknar chefen” handplockas/uppmuntras att söka	Mentorsprogram för arbetare med utländsk bakgrund
Inga teamleaders med utländsk bakgrund	Bara de som ”liknar chefen” handplockas/uppmuntras att söka	Reviderad kravspecifikation för teamleaders

3 På engelska säger man ”gap”, och ”gap analysis”. Många svenskar översätter slarvigt till ”gapanalys”, som om man tittade in i munnen på ett rovdjur. I den här kursen används ”glappanalys”, men det betyder samma sak.

Steg 4: Prioritera åtgärder
Efter det här steget bör man ha ett antal förslag på åtgärder som motsvarar respektive problem/glapp. Alla kan inte, och bör inte, vara med i den färdiga handlingsplanen. För att ta reda på vilka åtgärder som har en plats i handlingsplanen kan man ställa sig tre frågor:

1. Är åtgärden genomförbar?
2. Bidrar åtgärden till att täta glappet?
3. Hur viktig är den, jämför med andra åtgärder?

”Genomförbarhet” syftar inte bara på om åtgärden är fysiskt möjlig att genomföra. Den måste också vara laglig – kom ihåg att även majoriteter och normbärare lagligt sett kan diskrimineras – och ekonomiskt rimlig. Ett åtgärdsförslag som kostar företagets halva vinst kommer inte att ha en chans att genomföras, utan riskerar i stället att kullkasta hela fackets trovärdighet i frågan.

Det här betyder inte att man ska väja för allt som kostar. En bra åtgärd *kommer* antagligen att kosta. Det gäller bara att se till att kostnaderna är motiverbara.

Frågan om att ”täta glappet” bör, precis som frågan om att formulera problemet, också betraktas ur ett högre perspektiv. En åtgärd som facket prioriterar bör ligga i fackets intresse, bör främja alla anställdas lika möjligheter och villkor och i synnerhet ge normavvikare och strukturellt underordnade personer en ”skjuts uppåt”. Det är lätt att gå vilse i teknikaliteter, särskilt när frågor om kostnader kommer in. Men prioriteringen är också en fråga om vad man *vill* se för *slags* förändring.

De åtgärder som ”går vidare” till handlingsplanen får inte vara för många. 4–5 åtgärder räcker till en början – risken är att planen upplevs som övermäktig annars. (Det är ju tänkt att förändringshjulet ska snurra vidare sedan, så om man har för många får man bordlägga några till nästa period.) Bland de utvalda åtgärderna ska de viktigaste finnas – men också ett par vars målsättning är lätta att uppnå. Det är viktigt för motivationen att man kan bocka av en åtgärd som genomförd och ”fira en liten seger”.

Steg 5: Specificera de prioriterade åtgärderna
För att en åtgärd ska gå att genomföra i praktiken, behöver den som beslutar veta NÄR, VAR, HUR och VEM som ska genomföra åtgärden. Det är också svårare att avfärda ett krav på en åtgärd som är ordentligt specificerade.

Ett begrepp som ofta används i det här sammanhanget är ”SMARTa mål”. SMART är en förkortning och betyder att målen ska vara:

- Specifika
- Mätbara – och med en plan för att faktiskt mäta dem
- Accepterade – av den som ska utföra åtgärden
- Realistiska – här ingår vanligen också ”budgeterade”
- Tidssatta

Det här sättet att formulera mål kan vara svårarbetat. Många verksamheter är komplexa och därför svåra att

specificera på ett vettigt sätt – för att inte tala om hur svåra de är att mäta. Genom historien har mätning av produktion ganska ofta blivit ett problem för arbetare – nästan så fort man börjar mäta något tillkommer ett element av kontroll (som lätt orsakar misstro) och ett av tävling. Särskilt tydligt är det inom offentlig verksamhet. Hur specificerar och tidssätter man omvårdnad, utan att tappa den mänskliga aspekt som är central för yrket?

I det här fallet är avsikten emellertid inte att mäta och tidssätta hela verksamheten, utan att ha ett sätt att se till att åtgärden verkligen blir genomförd. För att ”mäta” kan det räcka med att ta fram ett sätt att ”veta att det är gjort”, där svaret kan vara ”ja” eller ”nej”. På engelska talar man ibland om att ha en ”definition of done”.

Att rakt formulera SMARTa mål för åtgärderna rekommenderas inte – risken är att det blir för svårt för den här kursen eller att det leder fel. Däremot är det bra att tänka åt det hållet. Några nyckelfrågor man kan använda för att specificera sina åtgärder är:

- **Vem** ska göra det?
  Vem är ansvarig? Vem får skit om det inte händer?
- **Vilka resurser** ska hen ha till sitt förfogande?
  Budget, personal och så vidare.
- **Hur** ska det göras?
  Bryt ner åtgärden i steg. Bonus om man kan tillämpa ett beteendeperspektiv!
- **När** ska det göras?
  Tidsplan, gärna med deadlines.
- Hur ska det **mätas**?
  Hur vet vi att det är gjort?
- När och hur ska det **följas upp**?
  Så vi vet att någon kollar upp det.

Spridning av förändring

När ett förändringsförslag introduceras i ett socialt sammanhang – till exempel en arbetsplats, en förening eller hela samhället – inleds en process, där deltagarna i det sociala sammanhanget gradvis tar ställning till huruvida de ska acceptera förändringen. Den här sociala processen brukar kallas **innovationsdiffusion**, en term som myntades redan på 1960-talet av den amerikanske kommunikationsforskaren Everett Rogers. Ursprungligen är diffusion en naturvetenskaplig term, som syftar på den spridningsprocess som sker när en gas eller en vätska släpps ut i en omgivning, sprids, blandas och jämnas ut. Rogers menar att nya idéer och teknologier – innovationer – sprids på ett snarlikt sätt.

Det som enligt Rogers styr spridningen är innovationens egna kvaliteter, tiden, hur innovationen kommuniceras – och inte minst ett socialt system där människor bestämmer huruvida de vill ”adoptera” förändringen. Den här ”adoptionen” sker alltid i en viss ordning: vissa personer är mer benägna att ta till sig nyheter, medan andra motstår förändring så länge de kan. När tillräckligt många personer accepterat nyheten, når den en ”kritisk massa” och börjar betraktas som självklar. Då går den inte längre att stoppa.

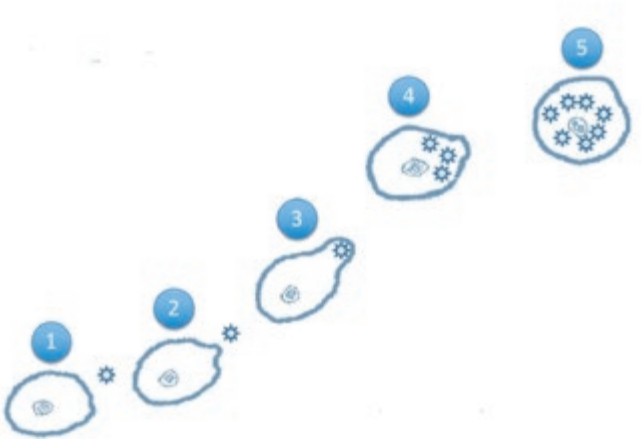
Rogers syftade framför allt på tekniska innovationer, och teorin om innovationsdiffusion har framför allt använts för att marknadsföra nya teknologier. (De smarta telefonernas genombrott är ett sentida skolexempel.) Men diffusionsprocesserna gäller även sociala idéer. Homosexuellas lika rätt att gifta sig tas i dag för given av alla utom en liten handfull ideologiskt motiverade reaktionärer, men var en gång en idé som ansågs bryta mot samhällets grundläggande fundament. Det könsneutrala pronomenet ”hen” användes ännu för tio år sedan bara i texter som propagerade för radikal feminism, men anses i dag neutralt nog att

Prioriterade åtgärder

Problem	*Åtgärd*	*Vem*	*Hur*	*När*	*Hur mäta*	*Uppföljn.*
Sexistiska skämt	Konflikt-lösningsdag	Avd. chef	Extern konsult	Genast	Antal klagomål	Personal-enkät
Inga teamleaders	Uppdatera kravspec	Avd. chef	– Matcha alla krav mot relevans – Involvera fack och panel av minoriteter	Andra halvåret	– Ny spec framtagen – Antal borttagna krav – Antal nya krav	Årsrapport
Inga teamleaders	Mentors-program	Högsta ledningen	Kopiera från Organisation X	Nästa år	Antal mentorspar	Årsrapport

passera i dagspress och fackliga rapporter. (Ordet har fortfarande ett antal motståndare, men de har inte längre någon möjlighet att stoppa dess utbredning utan kommer en efter en att ge upp.)

Den amerikanske hållbarhetskonsulten Alan AtKisson, som arbetar med att driva förändringsprocesser relaterade till hållbar utveckling, liknar sociala sammanhang vid amöbor. En amöba är en encellig organism som påminner om ett stycke slajm, och som mestadels flyter runt och äter. När amöban närmar sig en bit mat kastar den sig framåt mot maten, omsluter den och införlivar den i sin ”kropp”, varefter maten finfördelas och sprids inuti amöban. Under processen ändrar amöban också form: först sträcker den ut en ”arm” efter maten, sedan kommer resten av kroppen skvimpande efter.



Enligt AtKisson påminner processen väldigt mycket om hur en organisation tar till sig idén. I steg 1 och 2 har en liten grupp medlemmar sett ”maten” och sträckt sig efter den, vilket till en början skapar motstånd: tröghetslagen gör att amöbans kropp sträcks ut, och avståndet mellan medlemmarna ökar. Störst är avståndet i steg 3, då amöban införlivat maten. Sedan börjar även amöbans bakre regioner röra på sig, och när en kritisk punkt är nådd kommer hela amöban skvimpande. Maten är uppäten, idén har spritt sig.

Allt som finns runtom amöban är inte mat. Och det händer att en bit amöba sticker ut, men misslyckas med att få med sig resten av amöban i sin riktning. Så är det också med idéutveckling: alla idéer accepteras inte i organisationen, utan det är i praktiken relativt få innovationer som faktiskt slår igenom.

Olika förändringstyper

Precis som amöbans olika delar rör sig olika fort, är medlemmarna i en social grupp olika benägna att ta till sig förändringar. Grovt kan vi delas upp i fyra ”typer”, efter hur vi förhåller oss till förändringar:[4]

- **Trendsättare:** *(Change agents, Innovators.)* Tänker utanför boxen, rör sig utanför mittfåran och är alltid först med det nya. Hen har känselspröten ute efter nästa nya grej och är inte rädd för att vara ”ensam med det nya”. Trendsättaren vet hur människor fungerar, är duktig på marknadsföring och sälj och vet hur en idé ska paketeras.
- **Anpassare:** *(Transformers, Early adopters.)* Är öppen för nya idéer och vill gärna vara bland de första med något. Anpassaren kan tänka sig att hoppa på vilket nytt tåg som helst, men behöver se en tydlig nytta med det. Anpassaren månar också om sin trovärdighet och sin sociala position.
- **Svenne Banan:** *(Mainstreamers, Early/late majority.)* Det här är den absolut största gruppen. Svenne Banan är varken för eller emot förändring, utan följer med strömmen. Hen är fullt upptagen med sitt eget liv och har inte tid att gå i bräschen för något nytt och oprövat. Svenne är öppen för en ny idé, men ser hellre att någon annan är först att testa. Den viktigaste drivkraften för Svenne att haka på en idé är att andra i hens omgivning verkar göra det.
- **Eftersläntrare:** *(Late majority, Laggards.)* Vill att saker ska vara som de alltid har varit. Eftersläntraren är egentligen inte *emot* förändring, men är bekväm av sig och vill ogärna ändra på något som fungerar. Hen är bra på att komma på undanflykter för att pröva, och kommer att stå emot förändringen så länge det går – för att till slut acceptera den utan motstånd.

Därutöver finns några ”jokrar i leken”, som är betydligt färre till antalet men som kan ha en stark påverkan på processen:

- **Bromsklossen:** En aktiv motståndare till förändringen, som gärna försöker attackera och misstänkliggöra Trendsättaren. Ofta har bromsklossen ett egenintresse i att behålla status quo, eller ideologiska motiv. (På miljöområdet representerar bromsklossen ofta företagsintressen. När arbetsgivare genomför strukturrationaliseringar agerar facket ofta bromskloss.) Bromsklossen blandas ofta ihop med Eftersläntraren, men är till skillnad från denna ett faktiskt hot mot förändringen.

4 De svenska termerna är mina översättningar. Rogers använder begreppen ”innovators”, (2,5 % av populationen) ”early adopters” (13,5 %), ”early majority” (34 %), ”late majority” (34 %) och ”laggards” (16 %). AtKisson benämner dem ”change agents”, ”transformers”, ”mainstreamers” och ”laggards”, och specificerar inga andelar. Kategorin ”mainstreamers” är densamma som ”Svenne Banan”, och innehåller både ”early” och ”late majority”.

- **Systemkritikern:** En aktör som inte befinner sig inuti amöban och som därför inte deltar i själva förändringen, men ger den bränsle genom attacker utifrån. Systemkritikern lägger grunden för innovationen genom att kritisera det problem som innovationen är tänkt att lösa. Det kan vara en aktivist, en social rörelse eller någon som ägnar sig åt propaganda.
- **Gnällspiken:** Motsätter sig all slags förändring, men tycker lika illa om nuläget, och tvekar inte att med hög röst uttrycka hur djävligt allting är. Det har aldrig varit bra, det är inte bra nu och det kommer inte att bli bra sen heller. Gnällspiken kan lägga sig som en våt filt över all framstegsanda och suga ut energin ur alla förändringsprocesser. Gnällspiken är nästan alltid en före detta idealist, som en gång kämpat för något men misslyckats och blivit bitter och cynisk. Hen kan ibland – åtminstone till en början – blandas ihop med Systemkritikern, men har till skillnad från den förre ingenting konstruktivt att bidra med.

Tillsammans bidrar de olika rollerna till kraftiga interna spänningar inom amöban, som till slut kommer att avgöra i vilken riktning den rör sig (se nedan).

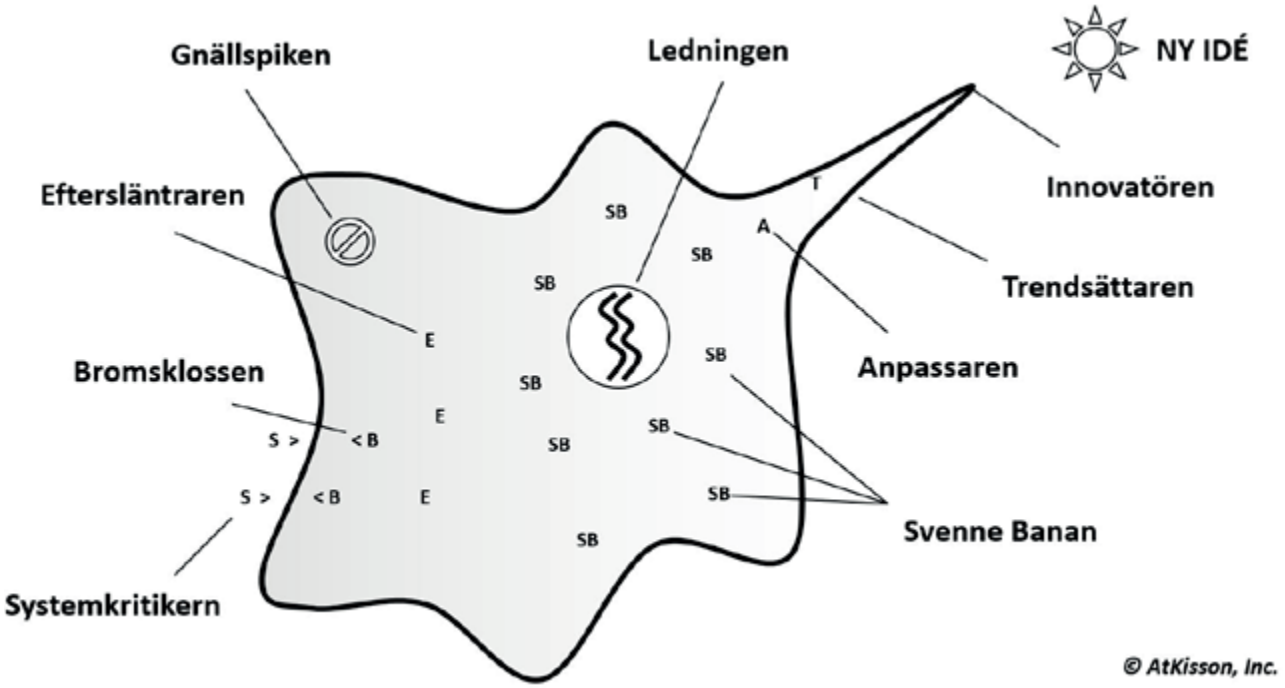
Rollerna reflekterar inte vilka argument som kommer att komma från vilka personer. En Svenne Banan kommer inte att *säga* att hen följer efter när andra gör det. I själva verket kommer alla som ännu inte accepterat idén eller överväger att göra det att argumentera emot, och de kommer att använda de argument de tycker är starkast – inte de egentliga psykologiska bevekelsegrunderna.

Amöbans interna processer

Rollerna ovan är inte några fastställda personlighetsdrag. De flesta av oss kan ta olika roller, beroende på vilken förändring vi står inför – är det en förbättring eller en försämring av vår egen situation? Vilket vårt uppdrag är spelar också roll. Den som är ansvarig för att budgeten hålls *måste* ta en mer kritisk hållning till ännu ej budgeterade förändringar, oavsett personlig attityd. Men många har ”typiska roller”, roller vi ofta tenderar att hamna i. Kanske för att vi gör det bra!

För rollerna är givetvis inte ”onda” eller ”goda”. Vem som agerar ”bra” eller ”dåligt” beror helt på vilken idén är, och i ett stabilt socialt system har alla amöbans roller en viktig funktion. Eftersläntrare och Bromsklossar behövs för att stoppa dåliga idéers inflytande, precis som Trendsättare och Anpassare är viktiga för att främja goda idéer. Den stora massan Svenne Bananer står genom sin tröghet också som garant för att amöban inte studsar hit och dit på lösa boliner, utan håller sig lugn och utvärderar idéer i den tid det tar. Amöbans interna processer kommer att avgöra huruvida den bestämmer sig för att äta maten – och låta maten sprida sig inom sig. Kanske tycker den

Amöban



att maten är giftig? En väl fungerande amöba har en bra balans av framåt- och bakåtriktade krafter.

De interna processerna visar också en väg framåt, lärdomar för hur en idé ska nå genomslag:

- Idén måste spridas i rätt ordning! Den som vill röra sig framåt i matens riktning, behöver först få med sig de andra som också kan tänka sig den rörelsen. Och de behöver i sin tur kunna dra med sig de som står ett snäpp längre bak, och så vidare.
- Trendsättarna behöver sina Anpassare. De kan inte prata direkt med Svenne Banan, det psykologiska avståndet är för långt.
- Bromsklossarna kan stoppa idén på ett tidigt stadium, genom att misstänkliggöra Trendsättarna i Svenne Banans ögon. En Trendsättare bör därför till varje pris undvika att fastna i en Bromskloss. (Och Bromsklossen bör ständigt jaga efter Trendsättare.)
- En Eftersläntrare är inte en Bromskloss, och förtjänar inte heller att bli behandlad som en. Eftersläntraren kommer att följa efter när hen är mogen för det. Lämna hen ifred.
- Gnällspiken och Systemkritikern kan sluka allas energi. En smart Trendsättare försöker därför få Bromsklossen att fastna i att debattera mot någon av dem. Eller båda! Ju längre tid man tillbringar med en sådan, desto mindre kan man påverka själva processen.

Feedback som formande verktyg

I kapitlet om beteendeanalys nämnde vi hur konsekvenser påverkar ett framtida beteende mycket mer än aktiverare, och hur organisationer ändå föredrar att försöka styra med aktiverare. Vi har också nämnt hur sociala konsekvenser kan användas för att skapa incitament för att utföra ett visst beteende, och hur en positiv förstärkning är mer effektiv än bestraffningar och hot.

Det enklaste och bästa sättet att arrangera sociala konsekvenser utan att det blir krystat och konstruerat är att använda sig av feedback. Det må låta lite klyschigt – åtminstone på tjänstemannasidan har förmodligen varenda arbetande kotte varit med om ett antal mer eller mindre meningslösa utbildningar i feedback – men rätt använt är feedback ett oerhört kraftigt verktyg för att förstärka goda beteenden och försvaga dåliga.

Feedback bygger på den grundläggande förutsättningen att alla människor – oavsett yrke, position, social kategori och värderingar – vill ha bekräftelse från sin omvärld. Feedback fungerar även på överordnade – man kan berömma sin chef till ett bättre agerande. Den kan fungera både som konsekvens och som aktiverare, och användas för att återkoppla resultat.

Man skiljer på tre typer av feedback:

- Positiv feedback
- Korrigerande feedback
- Negativ feedback

Negativ feedback bör bara ges i undantagsfall, när någon har gjort något riktigt dumt och det är av största vikt att det beteendet upphör. Det är en särskild konst att ge negativ feedback på ett konstruktivt sätt, och den konsten ligger utanför den här kursens omfattning.

Positiv feedback

Den mest användbara formen av feedback är den positiva. Positiv feedback ger en bekräftelse på att det man gör är rätt, men den skapar också motivation och energi, höjer individens självförtroende och skapar goda förutsättningar att prestera. På köpet får man en bättre stämning på jobbet. Det finns experter inom branschen som anser att man *bara* ska ge positiv feedback – att man bara genom att förstärka rätt beteenden automatiskt kan slipa bort även de dåliga. Riktigt så långt behöver vi kanske inte gå, men det är intressant att konstatera att alla är överens om att det är viktigt att få uppskattning för sitt arbete – men att nästan ingen är nöjd med hur mycket uppskattning hen får. Personalenkäter visar ofta att många inte ens kommer ihåg att de någonsin fått positiv feedback!

Positiv feedback är inte samma sak som komplimanger. Det innebär inte heller vilken sorts beröm som helst. Omdömen som ”Du är så duktig!” har svårt att fästa, därför att de är för generella för att mottagaren ska kunna förknippa dem med något särskilt. Även ett ganska litet barn vet om när det har förtjänat ett ”Du är så duktig!”, och vänder sig ofta emot omotiverat beröm.

Positiv feedback är en handling där vi:

1. Beskriver vad en person gör (beteendet)
2. Berättar vad det får för följd (effekten)
3. Talar om varför det är bra (uppskattning)

Ett exempel, som är lånat av den svenske OBM-gurun Rolf Olofsson, är hur en chef ger positiv feedback till en säljare:

- *De sista veckorna har du tagit betydligt fler kontakter med nya kunder.* (Beteende)
- *Det är bra, eftersom det ökar chansen till full annonstäckning.* (Effekt och uppskattning)

Genom feedbacken förstår säljaren att hen är på rätt väg – men också att chefen *ser* att hen gjort något bra. Här är chefen tydlig med att uppskattningen beror på arbetet. Berömmet är relevant, uppmuntrar till ett fortsatt gott säljbeteende och reflekterar också en chef som har koll på vad medarbetarna gör.

Korrigerande feedback

Korrigerande feedback syftar till att få en person att ändra ett beteende. Här gäller samma princip, men det är ännu viktigare att iaktta den. Vid korrigerande feedback riskerar man att mottagaren hamnar i försvarsställning och börjar bortförklara och skjuta ifrån sig. Det gör det viktigare att sikta in sig på det relevanta beteendet, och undvika allt som kan tolkas som personomdömen:

1. Beskriva vad personen gör (beteendet)
2. Berätta vad det får för negativ följd (effekten)
3. Ge en aktiverare för ett alternativt beteende (eller ännu hellre bjuda in mottagaren att göra detta)

Ett exempel från samma bransch:

- *Du börjar säljsamtalet med att berätta för kunden vad hen ska köpa.* (Beteende)
- *Det får den effekten att kunden i stället börjar argumentera emot.* (Effekt)
- *Kan du pröva att i stället fråga om vad kunden har för behov?* (Aktiverare för alternativ)

Ännu bättre blir det om chefen i stället formulerar aktiveraren som en öppen fråga:

- *Hur skulle du kunna börja samtalet i stället?* (Öppning för egen reflektion)

Fördelen med den öppna frågan är att den ger säljaren en möjlighet att själv reflektera över alternativa beteenden. Det gör känslan av skuld mindre, skapar en ömsesidig förståelse mellan chefen och säljaren och ger säljaren utrymme att själv vara med och bestämma hur kursändringen ska gå till. Antagligen vet säljaren redan att det är bättre att fråga kunden om dess behov. De flesta kan sitt jobb minst lika bra som chefen, och upplever det som mer meningsfullt att själva få lösa problemet.

Regler och principer för feedback

De tillfällen då man oftast upplever det som nödvändigt att ge feedback är då man vill ge korrigerande feedback. Det är frestande att fokusera för mycket på att ge korrigerande feedback, och många tycker till och med att det är jobbigt att uttrycka sig uppskattande. Men för många pekpinnar petar hål på motivationen – det är viktigt att upprätthålla en sund balans mellan pekpinnar och beröm.

Exakt hur den balansen ska se ut tvistar de lärda om. Det finns som sagt de som menar att man bara ska ge positiv feedback. Rolf Olofsson rekommenderar 80 procent positiv feedback och 20 procent korrigerande, och det finns goda anledningar att följa hans exempel. Den optimala fördelningen innehåller mycket mer positiv än korrigerande feedback!

En särskild risk som måste nämnas i ett eget stycke är oskicket med att blanda positiva och negativa budskap. Det finns faktiskt kurser där man lär ut detta, att man ska ”späda ut” ett negativt budskap genom att tränga in det mellan två positiva saker. Alla experter på beteendepsykologi avråder emellertid barskt från detta. Och det av goda skäl:

- För det första kommer de positiva budskapen inte att kommas ihåg. Den som får höra en bra sak och en dålig kommer nästan alltid att fästa sig vid den dåliga. En positiv sak som paras ihop med en negativ kommer att förlora sin positiva klang bara genom sällskapet – medan en negativ sak inte upplevs som mindre negativ bara för att den levereras ihop med något positivt.
- För det andra kommer de positiva budskapen inte att vara ärligt menade, eftersom de bara finns där för att ”paketera” det negativa. De kommer att låta falska, och de kommer inte att tas på allvar. I slutänden gör det att man nästan inte ens blir mottaglig för positiv feedback. Vad man än får höra för beröm, kommer man bara sitta och vänta på ett ”men”, följt av en verbal käftsmäll. Likt råttan i experimentet som får en elstöt varje gång den äter osten, kommer man till slut att reagera negativt på positiv feedback, därför att man förväntar sig den där kritiken efteråt.

Det är svårt att ge feedback på ett korrekt sätt. Eftersom de flesta av oss spontant uttrycker oss om egenskaper i stället för om beteenden, är det lätt hänt att feedbacken blir för generell och svepande. ”Du är alltid så glad” kan vara en ärligt menad komplimang, men den hjälper inte till att styra ett beteende. Den som vill försöka förändra människors beteende genom feedback, kommer att behöva träna väldigt mycket.

De som fått träna på feedback under kursen *Inkluderande arbetsplatser* tyckte nästan alla att det var svårt att hitta rätt ton. Och det är viktigt att träffa rätt – den som får feedback som inte känns ärligt menad kommer inte att ta den på rätt sätt. Risken när man utsätts för falskklingande feedback är att man börjar leta förbehåll eller dolda motiv. Det är inte ett bra sätt att förbättra stämningen på en arbetsplats.

Några grundläggande regler för feedback är:

- Max 20 procent korrigerande feedback – minst 80 procent positiv
- Fokusera på beteendet och effekten – inga egenskaper eller värderingar
- Ge feedback så nära i tid som möjligt – en bra konsekvens kommer inom kort tid
- Blanda inte positiva och negativa budskap
- Inga förbehåll eller dolda motiv (”Du som är så duktig på … Kan inte du hjälpa mig med …?”)
- Undvik att tolka (”Det här gör du för att …”)
- Undvik att generalisera (”Ni kvinnor ska alltid …”)
- Inga personomdömen eller moralpredikningar

Sist men inte minst: Träna ofta! Träna på varandra! Som med allt annat, kommer man att bli bättre på att ge positiv feedback om man gör det ofta. Resultatet i form av en bättre stämning på jobbet kommer inte att vänta på sig.

Att göra förändringen varaktig

Den grundläggande principen för förändringsarbete är som tidigare nämnt det så kallade förändringshjulet:

Valet av just ett hjul som symbol signalerar att en varaktig förändring är en förändring som ständigt pågår. Hjulet ska snurra fler varv – när man genomfört den första omgången förändringar, dokumenterat och följt upp, är det dags för nästa varv. Kartläggningen ska uppdateras, visionen slipas och en ny glappanalys genomföras. Och så vidare, ett varv till. Och ett till … Man talar om **ständig förbättring**.

Kanske låter det tröstlöst, som om man aldrig blir tillräckligt bra. Men all verksamhet är kontinuerlig. Man är aldrig färdig med att tillverka bilar eller vårda äldre, och det händer ständigt saker i omgivningen som fordrar anpassnings- och förbättringsarbete. Det gäller även jämlikhets- och mångfaldsområdet. Varaktig förändring är ingen engångsinsats, utan ett ständigt pågående projekt.

Det finns tre viktiga principer för ett varaktigt förbättringsarbete:

- **En tydlig riktning.** Organisationen måste veta vart den är på väg, och varför. Det ska finnas ett motiv (jfr det första kapitlet i den här sektionen) och en vision (jfr kapitlet om vision och policy), och en insikt att man har en lång resa framför sig. Vetskapen om att en inkluderande arbetsplats är ett långsiktigt strategiskt mål är en bra grund att bygga på.
- **Förankring i kärnverksamheten.** Detta kan inte nog betonas: *Det man ska bli bättre på är det man gör varje dag.* Mångfald är inte ett separat projekt som HR-avdelningen kan hantera vid sidan om. Det måste genomsyra hela verksamheten och vara förankrat i hela organisationens styrning – från ledningsgruppen och hela vägen ner till första linjens chefer.
- **Rutiner för uppföljning.** ”Check” och ”Act” är två av förändringshjulets steg. Att följa upp vad man gjort är att ställa sig två frågor: Gjorde vi det vi sa att vi skulle göra? Och fick det den effekt vi hade hoppats på? Varenda åtgärd man satt upp i sin handlingsplan behöver följas upp med de frågorna – och svaren behöver leda till nya åtgärder. Utan en allvarligt menad uppföljning famlar man i mörkret.

En central aspekt i uppföljningen är hur man hanterar **avvikelser**. En avvikelse betyder i det här sammanhanget att något inte blir som man tänkt sig. Det kan ha flera skäl – ett skäl kan vara att det finns ett systematiskt fel i hur arbetet är organiserat. (Inom säkerhetsområdet är det till exempel allmänt känt att avvikelser hänger ihop med hög arbetsbelastning och ont om tid.) Avvikelser behöver därför rapporteras och utredas, så att man vet vad det var som gick fel. Avvikelser är en möjlighet för organisationen att lära och förbättra, och det är därför viktigt att man bygger en kultur där medarbetarna *vill* berätta om avvikelser. Här kan ett beteendeperspektiv med fördel användas.

Det behöver knappt ens nämnas att arbetet dessutom måste vara ärligt menat. Att det är grundat i ett reellt motiv, och inte bara handlar om att bygga organisationens varumärke.

Hinder för varaktighet

Det är också värt att notera de vanligaste hindren för ett varaktigt mångfalds- och inkluderingsarbete:

- **Arbetet blir ett isolerat projekt utan koppling till vardagen.** Det kanske genomförs med öronmärkta pengar som skjutits till vid ett enda tillfälle, eller utförs av en särskilt rekryterad projektgrupp. Kanske är projektledaren tillfälligt anställd och kommer utifrån. Hur som helst bedrivs projektet vid sidan av de vanliga processerna för hur arbetet leds och bedrivs, och har då mycket små möjligheter att påverka kärnverksamheten. Resultatet blir en stor engångssatsning, som sedan lämnas för fäfot. Det här är ett mycket vanligt problem inom alla branscher.
- **Ledningen frestas att ”sminka”.** Det finns för närvarande ett stort PR-värde i att arbeta med mångfald, och det kan vara frestande att försöka lösa ut

det värdet genom att överdriva arbetets betydelse eller framgång. Det är inte dåligt i sig att dra nytta av en faktisk förbättring, men så fort man börjar tänka PR finns en risk att man slutar tänka på andra aspekter. I förlängningen kan man frestas att skyla över faktiska problem – och därmed börjar arbetet i stället gå bakåt.

- **Återfall i dåligt beteende.** Det är svårt att lära gamla hundar sitta, och en genomgripande förändring kommer aldrig att gå gnisselfritt. Det kommer att förekomma återfall i gamla beteendemönster, inlärningen kommer att gå hackvis. I det läget är det viktigt att fortsätta hålla fast vid visionen och målsättningen, i stället för att börja tänka att återfallen beror på någon oföränderlig naturlig ordning. Här är den viktigaste faktorn ett medvetet ledarskap.
- **Avvikelser bestraffas, och rapporteras därför inte.** Detta är också ett mycket vanligt problem. En avvikelse innebär ofta att en individ gjort något felaktigt, och denne har en skuld att bära. Det är inte självklart att man ”rapporterar sig själv”. Om man bestraffas för att ha gjort fel, minskar sannolikheten att man berättar om felet. Därigenom uppstår en tystnads- och rädslokultur – och organisationen går miste om tillfällen att lära och förbättra.
- **Förändringar i gruppens sammansättning rubbar den nya jämvikten.** En inkluderande kultur är ett socialt kontrakt mellan människorna som ingår i den kulturen. Om gruppens sammansättning förändras, öppnas ett fönster för att omförhandla kontraktet. I början av processen är den nya kulturen extra känslig. Om nyckelpersoner försvinner ut ur organisationen, eller om nya personer som inte omfattar den nya kulturen kommer in, kommer den sociala balansen att rubbas. Därigenom riskerar organisationen ett återfall. Särskilt stor är risken om en högt uppsatt chef byts ut. Den nye HR-chefen kanske inte brinner lika mycket för mångfald …

Det kan låta som att det finns många fallgropar. Men egentligen skiljer sig inte det här området från vilken annan varaktig förbättring som helst. De flesta principerna är tillämpbara även på ett så enkelt personligt förändringsprojekt som att ”äta nyttigt och träna”. Den som har ett långsiktigt perspektiv och inarbetar de nya rutinerna i vardagen har bättre möjligheter än den som kör en två veckors ”detox och bootcamp” på annan ort och sedan återgår till sina vanliga jaktmarker och ovanor. Den som vet vart den är på väg och följer upp vägen dit har större chanser till framgång än den som agerar lite på måfå. Och den som ger upp vid det första återfallet kommer att, tja, ge upp.

Det blir lite mer komplext när man ska hantera en hel organisations förändring. Men de grundläggande byggstenarna är egentligen inte svårare att greppa. Förankringen i vardagen, det långsiktiga tänkandet och fokuset på hur organisationer kan stärka rätt beteenden, är tre ledstjärnor som bara de kommer att kunna ta den förbättrande organisationen långt.

3. Upplägg

Översiktligt schema

Här följer ett förslag på schema dag för dag. Det står varje kursledare fritt att modifiera upplägget efter eget tycke och efter vad som bäst passar deltagarna i den aktuella kursen. Alternativa övningar får gärna användas, om de fyller samma syfte som de övningar de ersätter. (Se respektive övningsbeskrivning.) De moment som utgör kursens ryggrad måste vara med för att kursen fortfarande ska vara *Inkluderande arbetsplatser*. Dessa markeras med en asterisk (*) i översikten nedan.

Dag 1

Typ av moment	*Moment*	*Tidsåtgång*
Föredrag	Välkommen hit (praktiska detaljer) Introduktion av kursens mål och principer Introduktion av schemat dag för dag	30 min
Övning	Två lära känna-övningar, inklusive redovisning (M1)	45 min
Diskussion	Deltagarnas förväntningar på kursen Kursledarens förväntningar på deltagarna	15 min
Rast	Rast	15 min
Föredrag	Teori: Systematiskt förändringsarbete*	30 min
Rast	Rast	5 min
Övning	Vår arbetsplats (M2)	30 min
Lunch	Lunch	60 min
Övning	Vem tar vem / Maktspektret (M3)	30–40 min
Föredrag	Sociala kategorier* Normer och sociala hierarkier	30 min
Rast	Rast	15 min
Övning	Teflontestet (M4)	15 min
Övning	Privilegiepromenaden (M5)	30 min
Föredrag	Teori: Mångfald och inkludering* Teori: Lagstiftning	30 min
Diskussion	Vad kan motiven för mångfald vara på vår arbetsplats? Hur kan lagarna användas i fackligt arbete?	20 min
Sammanfattning	Avrundande sammanfattning av dagen	10 min

Dag 2

Typ av moment	*Rubrik*	*Tidsåtgång*
Föredrag	Uppsamling, repetition från gårdagen. Introduktion till dagen	20 min
Övning	Ta tempen på jobbet (M6)	20 min
Övning	Rum för rum (M7)* En 15 minuters rast tas lämpligast mitt i övningen (kan styras individuellt av klubbgrupperna)	90 + 15 min
Diskussion	Redovisning, diskussion av övningens resultat	30 min
Lunch	Lunch	60 min
Föredrag	Teori: Organisationskultur*	30 min
Övning	Sortera organisationskulturen (M8)	30–40 min
Rast	Rast	15 min
Föredrag	Teori: Beteendeanalys*	30 min
Övning	Identifiera beteenden (M9)	30–40 min
Rast	Rast	5 min
Föredrag	Genomgång inför läxan	15 min
Sammanfattning	Avrundande sammanfattning av dagen	10 min

Dag 3

Typ av moment	*Rubrik*	*Tidsåtgång*
Föredrag/disk	Välkommen tillbaka. Repetition från dag 1–2, uppsamling av tankar och infallsvinklar	10 min
Övning	En lära känna-övning, eventuellt med redovisning (M1)	20 min
Övning	Redovisning av läxan (M10)*	45–60 min
Rast	Rast	15 min
Föredrag	Teori: Vision och policy*	20 min
Övning	Formulera vision (M11)	20 min
Rast	Rast	5 min
Föredrag	Teori: Steg för steg till en handlingsplan* (De grova stegen, inte detaljerna i att specificera handlingsplanen)	30 min
Lunch	Lunch	60 min
Övning	Glappanalys (M12)*	30 min
Övning	Åtgärdsförslag (M13)*	20–30 min
Rast	Rast	20 min
Föredrag	Teori: Handlingsplanen i detalj (Vad, När, Var, Hur, Vem och så vidare.)	30 min
Övning	Handlingsplan (M14)*	60–75 min
Sammanfattning	Några korta avslutande ord	5 min

Dag 4

Typ av moment	*Rubrik*	*Tidsåtgång*
Föredrag	Uppsamling från gårdagen, introduktion till den sista dagen	15 min
Övning	Ventilering av handlingsplaner (M15)*	60 min
Rast	Rast	15 min
Föredrag	Teori: Spridning av förändring	30 min
Övning	Rollspel: Amöban (M16)	50 min
Lunch	Lunch	60 min
Föredrag/Övning	Förändringsarbete och facklig vardag (externt innehåll, se nedan)	60 min
Rast	Rast	15 min
Föredrag	Teori: Beteendestyrning genom feedback*	30 min
Övning	Positiv feedback (M17)	25 min
Föredrag	Teori: Att göra förändringen varaktig*	20 min
Sammanfattning	Sammanfattning enligt 3–5–7-metoden (M18). Några avslutande ord	20 min
Avslutning	Avslutning (efter kursledarens tycke och smak)	10 min

Schemat är lagt utifrån förutsättningen att varje dag är indelat i två pass om tre timmar vardera, med en timmes lunch emellan – till exempel mellan 9.00 och 16.00 med lunch 12.00–13.00. Raster kan tas vid behov. (Behovet blir större och kommer oftare vid teoretiska dragningar än vid praktiska övningar.) Det behövs minst en 15 minuter lång rast samt en kortare bensträckare per pass.

Alla tidsangivelser är ungefärliga – i verkligheten kan varje moment ta både kortare och längre tid. Kursledare rekommenderas att i förväg fundera på vad som är det viktigaste att ta till sig från varje kurspass, vilka moment som kan strykas eller förkortas vid behov, och var någonstans man kan göra tillägg och utvikningar. Läs gärna igenom momentens beskrivningar flera gånger för ytterligare vägledning.

Förändringsarbete och facklig vardag

Dag 4 ingår momentet ”Förändringsarbete och facklig vardag”. Det är tänkt att planeras och genomföras av den arrangerande fackliga organisationen, och syftar till att koppla samman resten av *Inkluderande arbetsplatsers* innehåll med den fackliga organisationens arbete.

Det finns inget fastställt innehåll för momentet, utan det är upp till arrangören. Under pilotomgången har flera olika typer av innehåll förekommit. En avdelning fokuserade på lagstiftningen och hur den användes i praktiken, en annan tog in en utredare från förbundet för att hålla ett föredrag och ytterligare en berättade om avdelningens arbete med systematisk förbättring. Alla tre varianter fungerade i sitt sammanhang. Det viktiga är att få en koppling till vardagen, för att på så sätt öka möjligheterna att *Inkluderande arbetsplatser* faktiskt kommer att användas för att skapa en inkluderande arbetsplats.

Pedagogiska anmärkningar

Kursarrangörer både inom och utom den fackliga sfären använder olika pedagogiska metoder. De kan ha olika idéer om hur utbildning ska gå till, och olika möjligheter att genomföra utbildningen efter sina ideal. (Till exempel tidsbegränsningar.) *Inkluderande arbetsplatser* är inte konstruerad utifrån en särskild facklig ”mall”, utan är möjlig att anpassa till olika standardupplägg.

Valet av pedagogiska metoder och genomförande är därför i allmänhet upp till kursledaren/handledaren.[5] Inkluderande arbetsplatser har dock ambitionen att arbeta utifrån ett folkbildningsperspektiv, och det

5 I fortsättningen används termen ”kursledare”, då ”handledare” utanför den snäva LO-sfären har en annan betydelse.

kan därför vara värt att påminna om tre saker, som skiljer en folkbildningsapproach från traditionell katederundervisning.

Det första är att **utbildningen måste utgå från deltagarnas verklighet**. Kursen omfattar ett utförligt teoretiskt stoff, och det kommer inte att finnas utrymme att gå igenom allt. Risken är att för mycket teori kommer att gå över deltagarnas huvud. Det som ska gås igenom är det som deltagarna har störst användning för på sina arbetsplatser. Ibland kommer det att krävas repetition och ytterligare förklaringar, ibland är det rimligast att hoppa över något moment. För att undvika att skjuta över målet bör kursledaren ha kännedom om deltagarnas teoretiska nivå, och vara beredd att göra löpande modifieringar under kursens gång, om det visar sig att något inte fungerar. (Observera dock att det inte fungerar att ge kursen för deltagare med alltför svaga förkunskaper.)

Det andra är att **balansen mellan teori och praktiskt arbete är viktig**. Vårt uppmärksamhetsspann är begränsat – efter en viss tids stillasittande lyssnande på ett teoretiskt föredrag behöver vi en paus från det för att i stället göra annat. Hur lång tid vi kan sitta still skiljer sig mellan olika människor, och är delvis en fråga om vana. Sannolikt kommer många kursdeltagare att vara ovana att sitta still och lyssna länge, vilket gör att upplägget behöver anpassas till dem. Det här går delvis att lösa med raster, men det bör inte stanna där: lärandet underlättas om man blandar teori med exempel och övningar. Idealet är om maximalt hälften av kurstiden ägnas åt teoretiska genomgångar, och minst hälften ägnas åt praktiska moment. Det är också önskvärt om de teoretiska passen är maximalt 30 minuter långa.

Det tredje är att **människor har olika lärstilar** – vi tar lättast till oss kunskap på olika sätt. Det är vanligt att kursledare framför allt använder sin egen lärstil när de planerar och genomför kurser, vilket gynnar de deltagare som har samma lärstil som kursledaren och missgynnar de andra. För att innehållet ska nå fram till så många som möjligt behöver det finnas något för alla i mixen av moment. Ett absolut minimum är att det finns moment anpassade till varje lärstil under varje kursdag. Idealt behöver något moment varje pass (förmiddag/eftermiddag) tillgodose respektive lärstil.

Man talar om fyra generella lärstilar. Genom att memorera förkortningen VAKT är det lättare att komma ihåg dem:

- **Visuell inlärning** – man lär sig genom att se. Visuella inlärare gillar att titta på bilder, läsa text och tolka diagram, men även att skriva eller teckna. (Egentligen är det två stilar – en bildorienterad och en som föredrar text.) Exempel på innehåll som tillgodoser visuella inlärare är bildspel med grafik, texter (korta) och visuella exempel. Även medskickade texter kan underlätta.
- **Auditiv inlärning** – man lär sig genom att lyssna och tala. Auditiva inlärare är sällan ett problem att tillmötesgå, eftersom de föredrar att lyssna på föreläsningar och delta i diskussioner och samtal – moment som nästan alltid förekommer i utbildningar. Observera dock att även auditiva inlärare kan ha ett kort uppmärksamhetsspann.
- **Kinestetisk inlärning** – man lär sig genom att använda grovmotoriken. Det kan räcka med att genomföra en diskussionsövning gående, eller stå upp medan man antecknar på ett blädderblock. Rollspel och större modellbyggen passar ofta en kinestetisk inlärare. Ett lätt sätt att tillgodose kinestetiska inlärares behov är att deltagarna får öva på det de just lärt sig i teorin.
- **Taktil inlärning** – man lär sig genom att använda finmotoriken. Skillnaden mot den kinestetiska lärstilen är att den taktila snarare handlar om att ”röra” än om att ”göra”. Det kan handla om att samla, sortera och flytta runt teoretiskt innehåll fysiskt, exempelvis med post-it-lappar eller i en dator. Ett exempel på en taktil övning är att klippa sönder en teoretisk modell och låta deltagare sätta ihop den rätt i grupper.

Lärstilarna ska inte blandas ihop med behovet av stimulans. En kinestetisk inlärare behöver ofta pauser och ”energisers” för att få röra på sig, men även en auditiv inlärare kan ha ett kort uppmärksamhetsspann och behöva pauser. En taktil inlärare kan ha nytta av att pyssla med handarbete, klämbollar eller spinners under ett föredrag, men även en visuell inlärare kan behöva sitta och teckna och färglägga för att kunna koncentrera sig. (Sådana aktiviteter brukar inte distrahera från innehållet utan snarare hjälpa deltagare att fokusera. De bör därför tillåtas. Mobiltelefoner har däremot en större potential till distraktion, och bör därför vara föremål för avvägning.)

Det upplägg som föreslås ovan är till viss anpassat till att tillgodose olika lärstilar. Anpassningen består delvis i att vissa övningar utförs stående eller gående i stället för sittande i grupp. En sådan anpassning kan göras av ganska många moment, så det finns utrymme att stuva om bland momenten – men det är viktigt att tänka på för den som planerar kursen att tillgodose ”rätt mix”.

Några praktiska påminnelser

En kurs består inte bara av det pedagogiska innehållet. Administration och logistik relaterade till kursen är viktiga för hur deltagarna upplever helheten. Om lokalen inte är ändamålsenlig eller situationen beträffande ersättning för förlorad arbetsinkomst är oklar, kan det ta mycket av deltagarnas fokus i anspråk. För att optimera förutsättningarna för inlärning det därför viktigt att tänka på följande praktiska saker:

- **Anpassad kurslokal:** Kursen innehåller många praktiska övningar, varav några kräver stort golvutrymme. Lokalen där kursen ska hållas behöver därför vara tillräckligt stor för att tillåta det. Där ska också finnas en projektor eller skärm för att visa bilder på dator, whiteboard och blädderblock för anteckningar och möjlighet att möblera borden i flera slags sittningar. Det bör också vara nära till toalett och tillgång på vatten och fika. Kurslokalen behöver vara tillgänglig för samtliga kursdeltagare oavsett funktionsnedsättning, och det ska gå att ta sig utomhus relativt lätt (utan krav på passerkort). Ett vanligt klassrum brukar fungera, så även en normal konferenslokal. Styrelserum eller motsvarande fungerar i regel inte. Lokaler med fast möblering fungerar aldrig.
- **Tillgång till fika, vatten och frukt:** Kursen är energikrävande och det är därför viktigt att deltagarna kan fylla på med energi. Det bör finnas tillgång till vatten och frukt löpande under kursen, och kaffe/te (gärna med fikabröd) åtminstone en gång på förmiddagen och en gång på eftermiddagen. Under pilotomgången inleddes varje kursdag med kaffe och smörgås före förmiddagspassets start.
- **Undanröj praktiska bekymmer:** Deltagare som oroar sig för till exempel specialkost, reseersättning eller ersättning för förlorad arbetsinkomst kommer inte att kunna koncentrera sig lika bra på att tillgodogöra sig innehållet. Alla praktiska bekymmer relaterade till administration och logistik bör tas om hand före kursstart. Alternativt ska det finnas en tydlig instruktion om när, hur och genom vem de praktiska nödvändigheterna ska ordnas.
- **Överenskommelse om ordningsregler:** Kursen ställer inga krav på ordningsregler vad gäller exempelvis mobiltelefoner, avbrott, hålltider eller när man får komma eller gå. (Det kan förekomma att deltagare behöver komma sent eller gå tidigt, eller ta fackligt viktiga telefonsamtal under kursens gång.) Dessa regler bör i stället avgöras i dialog mellan kursledaren och deltagarna, förslagsvis i början av den första kursdagen.

Det pedagogiska upplägget ställer rätt stora krav på kursledaren. Hen måste kunna delta som observatör i övningarna, ha konstant pejl på hur deltagarna tar in stoffet och hela tiden kunna göra modifieringar, omstuvningar eller andra ändringar, beroende på vart kursen tar vägen och hur deltagarna använder tiden. Det är därför önskvärt om någon annan än kursledaren kan ta hand om administration, logistik och andra praktiska detaljer. (Frågor om ekonomisk ersättning hanteras lämpligast av en representant för den organisation som arrangerar kursen.) Ett alternativ är att man är två kursledare som delar både på det pedagogiska och det praktiska ansvaret.

4. Metoder och material

Här samlas de metoder som har använts under pilotomgången av *Inkluderande arbetsplatser*. Meningen är att kursledaren ska kunna välja mellan metoderna. Det finns också utrymme att lägga till egna metoder efter tycke och smak. Metoder markerade med asterisk (*) i tabellen nedan är nödvändiga för kursen och får inte bytas ut.

Metoderna använder tre typer av gruppindelningar:

- **Klubbgrupper:** Deltagarna sitter tillsammans med sina arbetskamrater från samma arbetsplats. Indelningen används huvudsakligen när man arbetar med kartläggning, glappanalys och handlingsplan.
- **Tvärgrupper:** Deltagarna sitter med personer de inte känner lika bra. Indelningen används vid övningar ej relaterade till arbetsplatsen, och i moment där deltagarna ska reflektera över varandras arbete.
- **Par:** Ibland delas deltagarna in parvis, för att hjälpa även tystlåtna deltagare att ta plats och bidra. Detta görs också företrädesvis i moment fokuserade på reflektion.

Till metoderna hör också en digital metodmapp, som finns att få där man fick tag på det här materialet. Mappen innehåller kompletterande metodskrifter som inte har utarbetats eller bearbetats av LO-distriktet i Stockholms län, utan som utvecklats och ägs av andra aktörer. Ett par av skrifterna är nödvändiga för att genomföra vissa metoder. Dessa skrifter finns dock att hitta på webben.

#	Metod	Placering
M1	Lära känna-övningar (blandade)	Dag 1 och Dag 3
M2	Vår arbetsplats	Dag 1
M3	Vem tar vem / Maktspektret	Dag 1
M4	Teflontestet	Dag 1
M5	Privilegiepromenaden	Dag 1
M6	Ta tempen på jobbet	Dag 2
M7	Rum för rum*	Dag 2
M8	Sortera organisationskulturen	Dag 2
M9	Identifiera beteenden	Dag 2
M10	Redovisning av läxan (efter genomförande)*	Dag 3
M11	Formulera vision	Dag 3
M12	Glappanalys*	Dag 3
M13	Åtgärdsförslag*	Dag 3
M14	Handlingsplan*	Dag 3
M15	Ventilering av handlingsplan*	Dag 4
M16	Amöban – Rollspelet	Dag 4
M17	Positiv feedback	Dag 4
M18	Sammanfattning enligt 3–5–7-metoden	Dag 4

1. Gissa lögnen

Syfte
Att bryta isen, skapa en trygg lärandemiljö och få deltagarna att sänka garden – gärna med hjälp av skratt. Det sänker prestationskraven, hjälper samarbetet att komma igång och underlättar för deltagarna att lägga fokus på kursens innehåll i stället för på sociala processer.

Tidsåtgång
15 minuter för utförande
10 minuter för redovisning i storgrupp (ej nödvändigt)

Material
- Penna och block till deltagarna
- Blädderblockspapper och tjocka tuschpennor

Utförande
1. Alla skriver ner tre saker om sig själva. Två saker ska vara sanna. En sak ska vara en lögn. Det får gärna vara lite knasiga saker, så att det blir roligt.

   Exempel:
   "Jag har håriga stortår."
   "Jag har kräkts i handväskan."
   "Jag gillar saltlakrits."

   De övriga i gruppen får var och en gissa på vilket alternativ som är lögnen. Sedan kommer de överens tillsammans om vilket de ska rösta på.

2. När alla personer har "blivit gissade på" går man laget runt och berättar vilket som var lögnen.

3. Alla grupper skriver ner namnen och de tre sakerna på ett blädderblocksblad. Skriv inte ut vad som är lögn! Om man vill får man hitta på ett namn på gruppen också, och sätta som rubrik på blädderblockspapperet. Sätt sedan upp det på bordskanten.

4. Om man vill kan man redovisa i storgrupp, eller också kan kursledaren "intervjua" grupperna. Det tar extra tid, men kan vara värt tiden om det skapar en god stämning.

Anmärkningar till kursledaren
- Övningen fungerar bra även för deltagare som redan känner varandra, och är därför lämplig att utföra i klubbgrupper.
- Deltagarnas påståenden bör inte vara "självklarheter" som att de är med i facket, eller relatera till vanliga saker som bostadsort, yrke, antal barn och så vidare. Det bör inte heller vara uppenbart vilket påstående som är lögn.
- Det är ganska vanligt att deltagare i jakt på knasiga påståenden råkar skriva tre sanna saker, eller tre lögner. Påminn gärna om att bara en sak ska vara lögn!

2. Tre gemensamma, en unik

Syfte
Att bryta isen, skapa en trygg lärandemiljö och få deltagarna att sänka garden – gärna med hjälp av skratt. Det sänker prestationskraven, hjälper samarbetet att komma igång och underlättar för deltagarna att lägga fokus på kursens innehåll i stället för på sociala processer.

Tidsåtgång
15 minuter för utförande

Material
- Penna och block till deltagarna
- Blädderblockspapper och tjocka tuschpennor

Utförande
1. Deltagarna ska hitta tre saker som alla i gruppen **har gemensamt**. Alltför självklara saker är förbjudna. (Typ ”Alla är med i facket”, ”Alla är människor” och så vidare.)

   Exempel:
   ”Alla i gruppen har åkt motorcykel”
   ”Alla i gruppen har varit i Asien”
   ”Alla i gruppen gillar hårdrock”

2. Därefter ska deltagarna hitta något **unikt** med varje person. Något som den personen är ensam om att kunna, att ha gjort och så vidare i just den här gruppen.

3. Alla grupper skriver ner det de har hittat på ett blädderblocksblad. Om man vill får man hitta på ett namn på gruppen också, och sätta som rubrik på blädderblockspapperet. Sätt sedan upp det på bordskanten.

4. Om man vill kan man redovisa i storgrupp, eller också kan kursledaren ”intervjua” grupperna. Det här gör man dock bara om det blir roligt. Det tar extra tid, men kan vara värt tiden om det skapar en god stämning.

Anmärkningar till kursledaren
- Övningen fungerar bäst för deltagare som inte riktigt känner varandra, och utförs därför bäst i tvärgrupper.
- Den här övningen görs bäst utan att kursledaren alls lägger sig i.

3. Rita en människa

Syfte

Att bryta isen, skapa en trygg lärandemiljö och få deltagarna att sänka garden – gärna med hjälp av skratt. Det sänker prestationskraven, hjälper samarbetet att komma igång och underlättar för deltagarna att lägga fokus på kursens innehåll i stället för på sociala processer.

Tidsåtgång

15 minuter för utförande
10 minuter för eventuell redovisning i storgrupp (ej nödvändigt)

Material

- Penna och block till deltagarna
- Blädderblockspapper och tjocka tuschpennor

Utförande

1. Varje grupp tar ett blädderblocksblad.
2. Deltagare 1 ritar huvudet och skriver:
   a) Bredvid ögonen – något man sett och blivit imponerad av
   b) Bredvid munnen – ett ord eller uttryck som man sagt och sedan ångrat
3. Deltagare 2 ritar överkroppen och skriver:
   a) Bredvid hjärtat – sin största kärlek
   b) Bredvid magen – något som gör en ledsen, arg eller glad
4. Deltagare 3 ritar armarna och skriver:
   a) Bredvid händerna – tre goda gärningar man gjort i sitt liv
5. Deltagare 4 ritar benen och skriver:
   a) Framför fötterna – de dummaste misstag (gärna roliga) man gjort
6. Om man vill får man hitta på ett namn på människan och skriva det som rubrik överst på bladet. Sätt därefter upp människan på bordskanten.
7. Om man vill kan grupperna redovisa sin människa i storgrupp. Alternativt kan kursledaren intervjua ”människan” om ”sina” erfarenheter. Syftet med det är endast underhållande, så det gör man bara om det är roligt. Det är inget krav att berätta vem i gruppen som ritat vad.

Anmärkningar till kursledaren

- Övningen kan vara lite mastig som första sak på kursen, och fungerar därför bättre som ”igångsättare” dag 3 än som isbrytare dag 1.
- Det kan vara svårt eller jobbigt för deltagare att berätta om sådant man ångrar eller dumheter man gjort. Kursledaren bör vara vaksam på om någon deltagare känner sig obekväm. Ingen ska behöva göra något som känns obekvämt. Ofta finns i varje grupp någon som hellre än de andra tar på sig att skriva om sådant. Ibland kan kursledaren behöva lägga sig i vem som ska rita/skriva vad.
- Om det är fler än fyra personer i en grupp kan man behöva dela på uppgifterna. Notera att det är totalt sex saker som ska skrivas.

4. Fjortisintervjun

Syfte

Att bryta isen, skapa en trygg lärandemiljö och få deltagarna att sänka garden – gärna med hjälp av skratt. Det sänker prestationskraven, hjälper samarbetet att komma igång och underlättar för deltagarna att lägga fokus på kursens innehåll i stället för på sociala processer.

Tidsåtgång

10 minuter för utförande
10 minuter för eventuell redovisning i storgrupp

Material

– Penna och block till deltagarna

Utförande

1. Deltagarna intervjuar varandra parvis, och frågar varandra saker i stil med:

   Vad tycker du om att göra på fritiden?
   Hur ser dina framtidsdrömmar ut?
   Vem eller vad tycker du bäst om?
   Vem är din stora förebild?

   Men den som svarar ska göra det **som sitt 14-åriga jag**. Alltså utifrån hur de tänkte när de var 14.

2. Den som har gjort intervjun berättar om sitt 14-åriga intervjuobjekt. Gå laget runt. Det här tar lite extra tid, men kan bli intressant för att ”jämföra fjortisar”.

Anmärkningar till kursledaren

- Den här övningen fungerar bra för att inleda dag 3.
- Det är ganska vanligt att deltagare tror sig inte ha något att svara, eller svarar direkta klyschor. Men de tidiga tonåren är viktiga för människors identitet och utveckling, och de allra flesta har intressanta saker att berätta om dem. (Det gäller även sådana som är uppväxta i fattiga eller krigsdrabbade länder!) För att undvika klyschor kan kursledaren berätta lite om sig själv som 14-åring innan intervjuerna genomförs.

Vår arbetsplats

Syfte

Att sätta igång deltagarnas tankar på hinder för en inkluderande arbetsplats. De ska fundera och diskutera strukturer, kulturer och beteenden på den egna arbetsplatsen. Detta är kartläggningens första steg.

Tidsåtgång

30 minuter inklusive redovisningstid.

Material

– Anteckningsmaterial till deltagarnas grupper.
– Blädderblock och tuschpennor till redovisningen
Möjlighet att sätta upp blädderblocksblad (till exempel tejp, magneter)

Utförande

1. Varje deltagare får själv fundera – under tystnad – över följande frågor:

   Hur ser vår arbetsplats ut?
   Vad gör vi på jobbet?
   Vilka egenskaper anses krävas?
   Vilka är de motsatta egenskaperna?
   Hur är en ideal arbetare? (Hur skulle den perfekta personen vara?)
   Hur är en typisk arbetare? (Hur man är i verkligheten)
   Hur är en olämplig arbetare? (Hur ska man absolut inte vara?)

2. Deltagarna delas in i klubbgrupper och diskuterar frågorna ovan. I varje grupp bör det finnas en person som tar anteckningar.

3. Redovisa i storgrupp genom att deltagarna får ”ropa fram” svar. Kursledaren antecknar på blädderblockspapper. (Antingen varje arbetsplats för sig, eller också slår man ihop alla arbetsplatser till en – beroende på vad som passar.) Vid övningens slut får blädderblockspapperen sitta uppe – de utgör den första kartläggningen av organisationens kultur och normer.

Anmärkningar till kursledaren

- I den här övningen är det viktigt att alla deltagare försöker svara. Kursledaren bör gå runt mellan grupperna och ställa frågor och följdfrågor för att aktivera deltagarna.
- Det kan vara så att arbetsplatserna skiljer sig mycket från varandra, eller att de påminner mycket om varandra. Det kan också vara så att kulturerna skiljer sig mellan olika delar av samma arbetsplats (till exempel krav på olika yrken, eller vid olika ”stationer”). Dessa skillnader bör särskilt noteras.
- Syftet med den här övningen är att ta fram exempel på normer och kulturer. Kursledaren bör – i synnerhet vid redovisningen – vara extra noga med att notera vilka ideal och ”no-nos” som finns och hur dessa förhåller sig till verkligheten.
- Det här är också ett bra tillfälle att ta upp de två principerna ”organisation före individ” och ”beteende framför egenskap”. Deltagarna kommer antagligen att ha uttryckt idealen som personliga egenskaper – övningens formuleringar bjuder avsiktligt in till det. Men i själva verket är det ju beteendena och inte de inre egenskaperna som arbetsgivaren betalar för. (Man ska till exempel inte ”vara noggrann” utan ”fokusera på detaljer”.) Diskutera gärna med gruppen vad skillnaden mellan perspektiven innebär.

Vem tar vem / Maktspektret

Syfte

Att illustrera hur normer och sociala hierarkier påverkar hur man ser på olika kategorier av människor, och att därmed sätta igång en bredare diskussion om normer och varifrån vi får vår magkänsla. Övningen avser också vara anpassad för kinestetiska och taktila inlärares behov av rörelse och finmotorik.

Tidsåtgång

För varje övning cirka 10 minuter för genomförandet + 10 minuter för uppföljande diskussion.
Sammanlagt alltså cirka 40 minuter.

Material

- Porträttbilderna på sidorna 28–41 i RFSL Ungdoms material ”BRYT!”. (Finns i den digitala metodmappen, men kan av upphovsrättsskäl inte inkluderas i det här materialet.)

Utförande

Det här är två övningar som görs i följd, men med samma bildmaterial. Deltagarna delas in i tvärgrupper.

1. Deltagarna får instruktionen att **”Para ihop personerna på bilderna, efter vilka som mest sannolikt har en kärleksrelation”**. Berätta ingenting mer – meningen är att deltagarna ska utföra uppgiften enbart utifrån vad de ser.

2. Jämför de olika gruppernas ”relationer”.
   - Vad är gemensamt?
   - Vad skiljer sig?
   - Finns det några uppenbara normbrott?
   - Hur tänkte respektive grupp när de parade ihop dem? Gick de på ålder? Hudfärg? Klädsel? Attribut? (Det är förvånansvärt vanligt att de två personer som håller i ”pinnar” blir ihopparade, utan annan information än just ”pinnarna”.)
   - Finns det några samkönade par? Vilka? Varför just de?
   - Finns det ”trekanter” eller andra okonventionella lösningar? Förblir någon singel? Varför?

3. Vid jämförandet av relationer, introducera ytterligare information om någon eller flera personer på bilderna, som antyder något annat än det intuitiva. Säg till exempel att den svarte mannen i grön skjorta *”har en blick som visar att han säkert är läkare eller professor”*, eller om den vite mannen i kostym *att ”kolla hur illa kostymen sitter, han är nog en grovarbetare som frugan tvingat på en kostym för att han ska på bröllop”*. Eller något annat som modifierar en stereotyp. De här uppslagen kan även komma från deltagare – just de i exemplen har ursprungligen gjort det. Om deltagare kommer med någon ”alternativ” tolkning, lyft den gärna i storgrupp!

4. Låt nu deltagarna göra en ny variant av övningen: **”Rangordna personerna på bilderna, efter vem de tror har mest makt/resurser/inflytande i samhället”.** Personerna är nu oberoende av varandra (de är inte längre par). Ingen av dem är en offentligt känd person (det går alltså inte att hitta på att någon är en skådespelare, Youtubekändis eller liknande). I övrigt får deltagarna ingen mer information.

5. Jämför åter de olika gruppernas ”maktspektrum”.
   - Vad är gemensamt?
   - Vad skiljer sig?
   - Finns det några uppenbara normbrott?
   - Hur tänkte respektive grupp när de parade ihop dem?
   - Finns det någon koppling till relationerna – bildar man par tvärs över makthierarkier eller håller man sig till ”sina egna”?
   - Har ”planteringen” i punkt 3 gett något resultat? (Är den vite mannen i kostym högst i rang även om det påtalats att hans kostym sitter dåligt?)

6. Om man vill och har tid kan man göra en uppföljande diskussion om hur normer och stereotyper hjälper oss att sortera varandra i vardagen. Påpeka då att det här är precis hur vi bedömer människor vi ser för första gången – varje gång vi står inför en främling har vi en intuitiv uppfattning om hur hen är. Den uppfattningen kan vara baserad på erfarenheter av andra individer som sett snarlika ut, eller direkt hämtad ur en stereotyp. Den bedömning vi tror ”inte går att göra” när den läggs på bordet på en kurs, gör vi spontant och utan att tänka på varje dag. Låt gärna deltagarna fundera på hur de själva kan ha blivit bedömda efter stereotyper!

Anmärkningar till kursledaren

- Det är viktigt att deltagarna inte känner sig utpekade för att de förhåller sig till fördomar eller stereotyper. Avsikten är att de *ska* utgå från fördomar, och det finns ingen ambition att ”straffa” dem för fördomsfullhet. Det måste framgå tydligt att ingen ska ”sättas dit” – då kommer de att gardera sig och då missar man normdiskussionen.
- Vissa deltagare kan känna ett behov av att ”förstöra” övningen, ibland för att markera sitt oberoende gentemot stereotyper. Det är besläktat med känslan av att ”bli ditsatt”. De kan till exempel vilja para ihop deltagare efter andra relationer än kärleksband (till exempel barn-förälder), eller helt vägra göra övningen ”för att det inte går”. Kursledaren bör markera mot ”förstörelse”, men vara tydlig med att ingen ska sättas dit – vi pratar ju om beteenden i organisationer, inte individers värderingar.
- De vanligaste sätten man parar ihop bilderna är att
  - använda gängse fördomar/stereotyper,
  - aktivt ”göra tvärtom” i syfte att visa sig normbrytande,
  - slumpmässigt lotta ihop dem, eftersom ”vi vet inte”.

  Inget sätt är rätt eller fel. De som ”gjort tvärtom” behöver dock förstå att de ändå förhållit sig till en norm, som de sedan inverterat för att göra en poäng. De ”vet” hur det ”borde” vara.
- Man kan göra många andra varianter på övningen, utifrån samma bilder. Man kan till exempel:
  - Gissa vem som är heterosexuell
  - Gissa vilket yrke respektive person har
  - Gissa vilka partier de röstar på
  - Ge personerna namn, bostadsorter, familjesituationer
- Det är inte känt vilka de ”verkliga” personerna på bilderna är. De kommer från ett metodmaterial (RFSL Ungdoms material ”BRYT!”) och är möjligen egentligen modeller. Det finns alltså inget facit.

Teflontestet

Syfte

Att deltagarna ska få syn på sin egen position i relation till normer och sociala hierarkier.

Tidsåtgång

5 minuter för att fylla i testet.
5 minuter för självreflektion.
5 minuter för diskussion i tvärgrupper.

Material

– Självskattningstestet ”Teflontestet”, som finns på nästa sida.

Utförande

1. Deltagarna fyller i självskattningstestet individuellt.
2. Deltagarna får individuellt reflektera över frågorna:
   a) Hur kändes det att göra testet?
   b) Är du förvånad över resultatet?
   c) Kunde du ha svarat olika, beroende på din livssituation just nu? (Till exempel kan förändringar i privatlivet påverka)
   d) Påverkar ditt svar dina allmänna möjligheter och villkor i livet?
   e) Påverkar ditt svar dina möjligheter att se andras villkor i livet?
   f) Finns det någon annan social kategori som du vill lägga till i testet?
3. Deltagarna får diskutera de ovanstående frågorna i tvärgrupper. Det är inte nödvändigt att redovisa hur man svarat på testet.
4. Om man vill och har tid kan man göra en avrundande diskussion i storgrupp. Dock tillför det inte mycket till övningen – det viktiga är deltagarnas självreflektion.

Anmärkningar till kursledaren

- Den här övningen handlar om privilegier och kan därför göra att vissa deltagare hamnar i försvarsställning. Det bör undvikas. Att ha ett privilegium innebär inte att man har en skuld – den som cyklar i medvind rår inte för vindriktningen – och alla frågor om skuld bör undvikas noga. Av det skälet bör man också vara försiktig med diskussioner i storgrupp, samt undvika att diskutera enskilda deltagares svar.
- Förklara gärna syftet med testet noga. Ett sätt är att läsa instruktionen till testet högt innan man startar. Testet fungerar bara om man försöker svara ärligt. Försäkra också deltagarna om att de inte behöver berätta sitt resultat.
- Det här är inte ett tillfälle att vare sig bedriva eller beivra ”antinormkritisk aktivism”. En deltagare som låtsas att han utsätts för daglig könsdiskriminering för att han är man, är antagligen ute efter att bråka med testet. (Eller efter att hantera en känsla av skuld.) Även om det kan kittla att ta en diskussion om maktanalys med en sådan deltagare, är det här ett dåligt tillfälle att göra det.

Teflontestet[6]

Teflontestet är ett självskattningstest. Det går ut på att du ska upptäcka och synliggöra din egen position i förhållande till normer.

Vad upplever du och hur ofta? Reflektera över om du upplever någon friktion inom de här sociala kategorierna. Med friktion menas att du kanske känner obehag, att du tvingas förklara något, att du ideligen får tröttsamma och oombedda kommenterar, eller till och med att du blir illa behandlad. De områden där du inte upplever friktion kan kallas för ”teflon-ytor” – därav testets namn.

Testet är ingen domstol. Ingen kommer att ifrågasätta dina upplevelser eller döma dig på grund av dem. Du behöver inte ens visa upp ditt resultat. Men det är meningen att du ska vara så ärlig som möjligt. Om du till exempel är relativt privilegierad, alltså inte möter så mycket friktion, behöver du inte försvara dig. Du har ingen skuld bara för att du har det lättare än andra ibland.

Fundera också gärna: Finns det någon annan social kategori du vill lägga till i testet?

Friktion på grund av	*Ofta*	*Ibland*	*Sällan*
Din ålder			
Ditt kön			
Din sexuella läggning			
Din etnicitet			
Din religion			
Din hudfärg			
Din funktionalitet			
Din klass			
Din kroppsstorlek			
Din ...			

6 Teflontestet kommer ursprungligen från texten ”Tricky business” av Louise Andersson, publicerad i boken ”Normkritisk pedagogik”, Bromseth och Darj (red.) 2012. Den här upplagan är anpassad. Till testet hör diskussions- och reflektionsfrågor.

Privilegiepromenaden

Syfte

Att ge en praktisk illustration av hur olika livsvillkor kan gestalta sig i ett på papperet jämlikt samhälle, och därigenom ge deltagarna en ökad förståelse för normer och sociala hierarkier. Övningen ska också tillgodose kinestetiska inlärares behov av rörelse.

Tidsåtgång

30 minuter (genomförande och diskussion).

Material

- Klippta lappar med olika karaktärer/roller. (Underlag till lapparna finns på kommande sidor.)
- Den här övningen förutsätter en relativt stor öppen yta, där deltagarna får plats att stå på linje. Inför övningen bör man därför möblera om stolar och bord.

Utförande

1. Deltagarna tar en karaktärslapp och reflekterar över sin roll i ungefär fem minuter.
   a) Hur var din barndom? Vad lekte du? Vad gjorde dina föräldrar?
   b) Vad gör du nu, en typisk dag? Var bor du? Vilka umgås du med?
   c) Vad gör dig glad? Vad är du rädd för? Vad hoppas du på av framtiden?

   Deltagarna får inte visa sin lapp för någon annan. Allt som inte står på lappen får deltagaren hitta på efter eget tycke.
2. Deltagarna får ställa upp sig på linje (bredvid varandra). Kursledaren läser upp påståenden från en lista (se nedan). Deltagarna får ta ett steg framåt om påståendet stämmer in på dem (på deras karaktär), men stå still om påståendet inte stämmer.
3. När någon deltagare har kommit till andra sidan av rummet är promenaden slut. Då vidtar en diskussion om deltagarnas upplevelser, utifrån följande frågor:
   a) Vem/vilka har kommit längst? Vad stod det på deras lappar?
   b) Är det någon som inte har rört sig framåt alls? Vad stod det på den lappen?
   c) Vilka står bredvid varandra/har kommit lika långt? Vad står det på deras lappar? Hur kommer det sig att de hamnade nära varandra?
   d) Hur kändes det att kunna ta ett steg framåt/att komma först?
   e) Hur kändes det att inte kunna ta ett steg framåt/att bli lämnad kvar?
   f) Var ni osäkra på om ni kunde gå eller inte? Hur bestämde ni då? Hur tolkade ni era möjligheter?
   g) Vad säger det här om jämlikhet och om människors olika villkor?

Karaktärer

- Arbetslös, ensamstående mamma
- Illegal invandrare från Mali
- Dottern till en bankdirektör, läser ekonomi på universitetet
- Utbildad ingenjör, arbetslös, talar bruten svenska
- Homosexuell 19-årig kille som utbildar sig till soldat i Försvarsmakten
- 17-årig romsk tjej som inte gått ut nian
- Ägare till framgångsrik importfirma
- Iranskfödd ägare till svensk snabbmatskedja
- Pensionerad fabriksarbetare
- Mamma till en heroinmissbrukande kvinna
- Partner till en man som är alkoholist
- En ung man som sitter i rullstol
- En irakisk flicka som lever med djupt religiösa föräldrar
- 18-årig kille som är äldsta sonen till en bonde i Jämtlands fjälltrakter
- Din mormor
- Hiv-positiv, medelålders prostituerad
- 14-årig ensamkommande flyktingkille från Afghanistan
- Ordföranden i det lokala SSU-distriktet
- 27-årig hemlös kvinna
- Fotomodell från Eritrea
- MMA-fighter med albanska rötter och föräldrar som lever på socialbidrag
- Dottern till USAs ambassadör, men som innerst inne vet att han egentligen är kille
- En 50-årig lesbisk kvinna som lever i ett öppet förhållande och bor med en 10-årig dotter
- Student vid Uppsala universitet med samiskt ursprung och en hörselnedsättning
- En ung lovande fotbollsspelare vars vänner är hangarounds till kriminella gäng

Det står varje kursledare fritt att hitta på ytterligare karaktärer.

Påståenden att läsa upp

- Jag har aldrig haft några större ekonomiska problem.
- Jag bor i en bra bostad med teve och tillgång till internet.
- Mitt språk, religion och levnadssätt är respekterade i det svenska samhället.
- Min åsikt betyder något, och andra rådfrågar mig om saker.
- Jag är inte rädd för polisen.
- Jag vet vart jag ska vända mig för råd och hjälp om jag får olika typer av problem, och jag har lätt att ta den kontakten.
- Jag har aldrig känt mig diskriminerad.
- Jag har en god chans att få ett jobb som motsvarar mina kvalifikationer.
- Jag kan resa på semester varje år.
- Jag ser optimistiskt på min framtid.
- Jag känner att jag själv kan välja mitt yrke.
- Jag kan lägga undan pengar eller lägga pengar på nöjen varje månad.
- Jag är inte rädd att bli trakasserad eller attackerad på gator och andra offentliga platser.
- Jag känner att mina åsikter och erfarenheter speglas i medierna.
- Jag vill och kan rösta i lokala och nationella val.
- Jag kan gå på bio minst en gång i månaden.
- Jag är inte rädd för mina (eventuella) barns framtid.
- Jag kan köpa nya kläder när jag behöver.
- Jag har råd med oförutsedda utgifter, till exempel vitvaror som går sönder eller en felparkeringsbot.
- Jag kan bli kär i vem jag vill och visa det utan att vara rädd.
- Jag känner att mina erfarenheter och min kompetens uppskattas och respekteras.
- Jag känner mig hemma här i [ort] och Sverige.
- Jag känner mig välkommen i facket och jag vet vad facket gör.

Påståendena kan läsas upp i vilken ordning som helst. Det går också bra att lägga till egna påståenden.

Anmärkningar till kursledaren

- Karaktärerna är valda för att reflektera grupper som vanligen har olika möjligheter och svårigheter i det svenska samhället. Hur deltagarna tolkar sina karaktärer och karaktärernas möjligheter kommer att bero väldigt mycket på deltagarnas egna erfarenheter. Det är vanligt att normavvikande deltagare värderar normavvikande karaktärers möjligheter högre än vad normbärande deltagare gör. (Medelålders invandrare i arbetaryrken tycker ofta att Sverige är ett mer jämlikt land än vad medelålders svenskfödd medelklass gör, eftersom de jämför med sina ursprungsländer. Yngre personer vars föräldrar invandrat, men som själva är födda i Sverige, har i regel en mer negativ syn. Detta är i sig ett intressant föremål för diskussion.) Det är viktigt att kursledaren inte försöker pracka på deltagarna sin egen syn, utan i stället frågar vad som ligger bakom tolkningarna.
- Ibland kan vissa deltagare göra rätt långtgående tolkningar av sina möjligheter. (Att USA haft en svart president har till exempel tagits till intäkt för att låta en svart karaktär komma längst av alla.) Detta är inte fel i sak – att det finns ett strukturellt mönster betyder inte att allt stämmer in i det. Men vid diskussionen bör kursledaren hellre fokusera på det strukturella mönstret än på enskilda deltagare.
- Det finns överlag stora tolkningsmöjligheter i den här övningen. Det viktigaste skälet är att det som står på lappen inte säger allt om en människa. Om något inte står på lappen, får deltagarna fylla i själva – och det finns två vanliga sätt att fylla i: antingen använder man en stereotyp (och gör till exempel bondföräldrarna väldigt ”bonniga” och fabriksarbetaren till en etnisk svensk man), eller också fyller man i med sig själv. Det kan vara intressant att fråga deltagarna hur de gjorde. Normbärare tenderar att hellre använda stereotyper, medan normavvikare snarare fyller i med sig själva (eller avsiktligt väger upp ”nackdelar” med andra ”fördelar”). Fråga gärna deltagarna hur de gjorde. Vilket kön hade fabriksarbetaren? Hade mamman till missbrukaren något yrke?
- Glöm inte att fråga hur det kändes att ta ett steg framåt respektive stå kvar. Och vad gjorde det med förväntningarna? En deltagare som tre gånger i rad fått stå still, förväntar hen sig att nästa påstående också är ”negativt”? Hur påverkar det ens självförtroende?
- Notera att påståendena rör olika delar av livet. Kursledaren bör variera sådana påståenden som har med ekonomi att göra med påståenden som till exempel rör kulturell identitet – om man bara gör påståenden relaterade till inkomst så kommer deltagarnas promenader bara att reflektera deras ekonomi.
- Det finns utrymme för att låta deltagarna ta olika långa steg, beroende på i vilken utsträckning de tycker att påståendet stämmer.

Karaktärslappar till privilegiepromenaden

Arbetslös, ensamstående mamma	Illegal invandrare från Mali
Dottern till en bankdirektör, läser ekonomi på universitetet	Utbildad ingenjör, arbetslös, talar bruten svenska
Homosexuell 19-årig kille som utbildar sig till soldat i Försvarsmakten	17-årig romsk tjej som inte gått ut nian
Ägare till framgångsrik importfirma	Iranskfödd ägare till svensk snabbmatskedja
Pensionerad fabriksarbetare	Mamma till en heroinmissbrukande kvinna
Partner till en man som är alkoholist	En ung man som sitter i rullstol
En irakisk flicka som lever med djupt religiösa föräldrar	18-årig kille som är äldsta sonen till en bonde i Jämtlands fjälltrakter
Min mormor	Hiv-positiv, medelålders prostituerad
17-årig ensamkommande flyktingkille från Afghanistan	Ordföranden i det lokala SSU-distriktet
27-årig hemlös kvinna	Fotomodell från Eritrea
MMA-fighter med albanska rötter och föräldrar som lever på socialbidrag	Dottern till USAs ambassadör, men som innerst inne vet att han egentligen är kille
En 50-årig lesbisk kvinna som lever i ett öppet förhållande och bor med en 10-årig dotter	Student vid Uppsala universitet med samiskt ursprung och en hörselnedsättning
En ung lovande fotbollsspelare vars vänner är hangarounds till kriminella gäng	En etnisk svensk mitt i livet

M5. PRIVILEGIEPROMENADEN

Ta tempen på arbetsplatsen

Syfte

Att knyta ihop gårdagens pass om normer och hierarkier med kulturen på den egna arbetsplatsen, så som den uttrycktes i övningen ”Vår arbetsplats”. På så sätt lägger man en grund för den kommande kartläggningen. Övningen har också funktionen att ”kicka igång dagen”, och tillgodoser genom rörelse de kinestetiska inlärarnas behov.

Tidsåtgång

20 minuter.

Material

- Inget särskilt material krävs.
- Den här övningen förutsätter en relativt stor öppen yta, där deltagarna får plats att stå på linje. Inför övningen bör man därför möblera om stolar och bord.

Utförande

1. Deltagarna får ställa upp sig på linje (bredvid varandra). Det är en fördel om de inte står intill någon som arbetar på samma arbetsplats.
2. Kursledaren läser upp påståenden från en lista (se nedan). Deltagarna får ta ett steg framåt om de tycker att påståendet stämmer in på deras arbetsplats, men stå still om påståendet inte stämmer. Övningen görs individuellt – deltagarna bör inte ”kolla av” med kollegor utan ska gå på sin egen åsikt och upplevelse.
3. När någon deltagare har kommit till andra sidan av rummet är promenaden slut. Då vidtar en diskussion om respektive arbetsplats, baserad på följande frågor:
   a) Finns det skillnader mellan arbetsplatserna?
   b) Finns det skillnader inom arbetsplatserna, det vill säga uppfattar deltagare från samma arbetsplats sin arbetsplats på olika sätt? Vad beror det på?
   c) Kan vi lära något av varandra?
4. Om kursledaren har lagt märke till något särskilt mönster under promenaden, till exempel att alla står still så fort en fråga om ledningens ansvar dyker upp, bör detta också tas upp till diskussion.

Påståenden att läsa upp

- På min arbetsplats finns olika etniska bakgrunder representerade.
- Det finns personer med olika religionstillhörigheter på min arbetsplats.
- På min arbetsplats ses brytning som ett tecken på språkkompetens.
- Det är lätt att prata om familjerelationer med kollegor på arbetsplatsen.
- Vi talar på ett lika respektfullt sätt om alla etniciteter på mitt arbete.
- När vi gör sociala saker tillsammans gör vi saker som alla kan vara med på.
- Vi planerar ledigheter efter både jul och ramadan.
- På min arbetsplats går det att få hjälp med språket om det behövs.
- Det är lika lätt att bära hijab som ett kors runt halsen.
- På min arbetsplats ses olikheter som tillgångar.
- På min arbetsplats får ingen fler frågor än någon annan om sitt ursprung.
- På min arbetsplats är det lätt att vara öppet homosexuell.
- På min arbetsplats är hälften av cheferna kvinnor.
- På min arbetsplats lyssnar vi lika mycket på alla, och alla får ta lika mycket plats.
- All information som sprids på min arbetsplats är lättillgänglig och begriplig för alla.
- Det är lätt att ta sig fram i korridorer, till fikarum och kopieringsapparater med mera.
- Alla kan själva ringa på porten och ta sig in utan hjälp.
- På min arbetsplats tar ledningen ansvar för att alla behandlas lika.
- På min arbetsplats gör vi ingen skillnad på tio minuters rökpaus och tio minuters religionsutövande.
- På min arbetsplats får ingen komplimanger som de inte har bett om att få.
- Det förekommer inga rasistiska, sexistiska eller homofoba skämt i vårt fikarum.
- En medarbetares namn är aldrig ett hinder för att få vissa uppdrag.
- Ledningen tar ansvar för att nyanställda får en ordentlig introduktion, och att de får lära sig våra vanor och rutiner.
- På min arbetsplats bemöter vi kunder/brukare/medborgare lika.

- På min arbetsplats delar vi med oss av kunskap och information.
- På min arbetsplats stöttar vi våra kollegor.
- På min arbetsplats har alla samma möjlighet att byta om på ett ställe där de kan känna sig trygga.
- På min arbetsplats kan man jobba på samma villkor även om man har en funktionsnedsättning.
- När vi har möten har vi en inarbetad metod som gör att alla får komma till tals.
- På min arbetsplats känner ingen att hon har lägre lön för att hon är kvinna.
- Vi har en tydlig och väl inarbetad policy för att undvika diskriminering.
- Vi har en tydlig och väl inarbetad policy för att undvika och agera mot sexuella trakasserier.
- Det är lika lätt för män och kvinnor att vara hemma med sjuka barn.
- Det är lika vanligt bland män och kvinnor att arbeta deltid.
- På min arbetsplats anpassas mötestider och scheman till de anställda som har barn.
- Vi använder bildmaterial där alla anställda kan känna sig representerade.

Påståendena kan läsas upp i vilken ordning som helst.

Anmärkningar till kursledaren

- Det är viktigt att se till att alla deltagare agerar som individer. En arbetsplats upplevs olika för olika personer, vilket ska kunna framgå av övningen. Om det finns någon tydlig informell ledare i någon av grupperna, bör denne inte finnas på ”bra tittavstånd” för kollegor, så att de kan ”kolla av” med hen.
- Den här uppsättningen påståenden lägger en viss tyngd på etnicitet och relaterade diskrimineringsgrunder, eftersom utbildningen framför allt utgått från ett antirasistiskt perspektiv. En kursledare som vill lägga fokus på andra normer och kategorier kan behöva komplettera påståendena med andra.
- Det finns utrymme för att låta deltagarna ta olika långa steg, beroende på i vilken utsträckning de tycker att påståendet stämmer.

Rum för rum

Syfte

Att påbörja kartläggningen av arbetsplatsen. Att öppna deltagarnas ögon för diskrimineringsgrunderna och på vilka områden diskriminering kan förekomma. Att ”provköra” ett verktyg som deltagarna sedan själva kan använda på sina arbetsplatser. Att tillgodose deltagares behov av rörelse och att använda finmotorik.

Tidsåtgång

Sammanlagt 90 minuter. Disponeras enligt följande:
10 minuter inledning och presentation av uppgiften
10 minuter rita upp arbetsplatsen
6 × 10 minuters arbete per tema
10 minuters kort, övergripande redovisning

Material

- Blädderblocksblad, två per grupp (de tejpas förslagsvis ihop till en stor plansch)
- ”Växthusplanschen” från DO som förebild (Se nästa sida. En högupplöst version finns i den digitala metodmappen.)
- Flerfärgade post-it-lappar – gärna sex olika färger (en per tema)
- Antecknings- och diskussionsblad (se de kommande sidorna)
- Anteckningsblock och pennor

Utförande

1. Deltagare delas in i klubbgrupper. Varje grupp får på två ihoptejpade blädderblocksblad (till exempel) göra en schematisk ritning av en arbetsplats. Om det går att rita arbetsplatsen som ett ”hus”, där varje rum representerar en plats där diskriminering eller exkludering kan äga rum, är det bra om de kan göra det. Några exempel på rum finns på DOs plansch. Några andra rum som kan behövas kan vara exempelvis:
   - Produktionsenheter
   - Arbete som bedrivs i fält eller utanför arbetsplatsen
   - Kopieringsrum, lager, arkiv
   - Vilrum, friskvårdsrum
   - Fackliga kontor
   - Rum för olika ”styrsystem”
   - Städ- och redskapsrum
   - Företagets interna kommunikationskanaler (inte fysiska rum, men kan vara platser för exkludering)
   - Eventuella facebookgrupper eller liknande för anställda
2. Varje grupp får diskutera de olika temana/områdena för diskriminering och inkludering, och markera med post-it-lappar i ”planschen” i vilka rum den här typen av diskriminering och exkludering kan äga rum. Om möjligt, använd en specifik färg på post-it-lappen för varje tema/område. Markera också vilken diskrimineringsgrund som är aktuell – uteslutning av personer med funktionsnedsättningar och rasistiska tillmälen sker inte nödvändigtvis i samma rum.
   - Jargong och trakasserier
   - Anställning och representation
   - Föräldraskap och frånvaro
   - Regler och kommunikation
   - Tillgänglighet och hinder
   - Kultur och oskrivna regler
3. Om tid finns, gör en kort helgruppsdiskussion utifrån de övergripande frågorna:
   - Vad är det vi ser i ”husen”?
   - Ser vi något mönster?
   - Likheter och skillnader mellan arbetsplatser?
   - Finns det rum vi inte vet något om?
   - Finns det någon koppling till arbetsplatsens idéer om ”ideala” och ”typiska” medarbetare, (jfr övningen ”Vår arbetsplats”)?
   - Kan vi redan nu se tydliga förbättringsområden?
4. Häng upp ”husen” på väggen för att deltagarna ska kunna gå runt och titta på dem vid tillfälle. Klubbgrupperna bör också dokumentera sina ”hus” för den vidare kartläggningen, till exempel genom att fotografera dem.

Anmärkningar till kursledaren

- Det kan svårt för deltagarna att rita arbetsplatsen, därför att den är utspridd på flera platser, eller för att arbetet görs ute hos en kund medan den formella arbetsgivaren finns någon annanstans. I så fall bör alla relevanta platser ritas in i planschen. Det är inte viktigt att planschen ser ut som den faktiska arbetsplatsen – det går bra att göra den som ett rutnät om man vill. Det viktiga är att alla rum eller verksamheter som påverkar den enskilda arbetaren finns med.
- Se till att diskussionerna kretsar kring arbetsmiljön och arbetsrelaterade frågor så att inte deltagarna hamnar i allmänna resonemang om till exempel politik, etniska konflikter, biologi, föreställningar om sexualitet eller religionsmotsättningar. Deltagarna ska fokusera på sin arbetsplats och på dem som arbetar där. Om någon absolut vill lyfta en fråga om till exempel biologi eller politik, kan kursledaren skriva upp den på tavlan och säga att ni kan återkomma dit. (Observera dock att det inte finns utrymme för detta under kursen.)
- Undvik individfokus. Förmedla inte känslan av att det finns ”offer” och ”förövare”, att det är synd om vissa grupper eller att privilegierade grupper har en skuld. Problemet är inte enskilda personer – problemet är vilka beteenden som förstärks i en organisation. Offerfokus är också kontraproduktivt: arbete med människors lika värde och lika rätt ska inte startas utifrån ett ”tycka synd om”-perspektiv.
- Kursledaren bör ta aktiv del i gruppdiskussionerna. Det kommer att vara många frågor, och deltagarna kommer att ha olika perspektiv. I synnerhet bör kursledaren ge alla deltagare möjlighet att komma till tals. Om det behövs, begränsa storpratarna och fråga i stället de tystare. Mindre bikupor (korta samtal mellan två personer) kan vara ett sätt att få fram deras perspektiv.
- Tänk på att ett problem existerar även om det bara är en person som ”tycker” det – kanske är det just hen som har blivit diskriminerad? Syftet med kartläggningen är att visa var ett negativt mönster kan förekomma – inte att göra den rättvisast möjliga tolkningen av helhetssituationen på arbetsplatsen. (Även en bra arbetsplats kan ha många post-it-lappar.)
- Stödfrågor till respektive tema finns i utdelningsmaterialet. Kursledaren bör också ha ett exemplar av utdelningsmaterialet.
- En utförligare instruktion till den här övningen finns i materialet till läxan, se sektionen ”Utdelningsmaterial”.
- Den här övningen är baserad på DOs verktyg ”Växthuset”, men är ytterligare bearbetad för att passa *Inkluderande arbetsplatser*. En handledning till ”Växthuset” finns i metodmappen. ”Växthuset” uppdateras inte längre och är inte tillgängligt för beställning. Verktyget går fortfarande att använda för det ändamål det används här, men kursledare bör vara försiktiga med ytterligare användning.

RUM FÖR RUM – EXEMPEL PÅ ”HUS”

M7. RUM FÖR RUM

Uppgift 1

Jargong och trakasserier

Diskutera i grupp

I vilka rum eller verksamheter på arbetsplatsen kan det förekomma nedsättande eller negativ jargong, eller direkta trakasserier, som har samband med ...?

J1: Kön
J2: Könsidentitet eller könsuttryck
J3: Etnisk tillhörighet
J4: Religion eller trosuppfattning
J5: Funktionsnedsättning
J6: Sexuell läggning
J7: Ålder

Markera i planschen!

Exempel på frågor att diskutera

- Finns det ett internt snack som är svårt att hänga med i om man är ny eller kommer utifrån?
- Talar ni om en ”hård men hjärtlig jargong”? Mot vilka riktas hårdheten och hjärtligheten?
- Vad skämtas det om? Förekommer rasistiska, homofoba eller sexistiska skämt?
- Skickas det runt några skämtmejl, facebookposter, memes eller liknande? Vad handlar de om?
- Finns det arbetskamrater som hela tiden måste förklara eller försvara sig?
- Finns det kroppsspråk som kan uppfattas som nedsättande?
- Vad händer om någon reagerar mot ett skämt eller en diskussion?
- Förekommer uteslutning i grupp, mobbning eller trakasserier?
- Vad händer om någon upplever sig trakasserad? Hur reagerar facket? Arbetsgivaren?
- Hur reagerar arbetsgivaren? Finns någon plan för hur arbetsgivaren reagerar?

Anteckna: Varför satte ni symbolerna just där?

Uppgift 2

Anställning och representation

Diskutera i grupp

I vilka rum eller verksamheter på arbetsplatsen finns det en över- eller underrepresentation av en viss grupp av människor, baserat på ...?

A1: Kön
A2: Könsidentitet eller könsuttryck
A3: Etnisk tillhörighet
A4: Religion eller trosuppfattning
A5: Funktionsnedsättning
A6: Sexuell läggning
A7: Ålder

Markera i planschen!

Exempel på frågor att diskutera

- Hur ser er personalsammansättning ut?
- Hur ser en chef, lokalvårdare eller administratör vanligtvis ut här?
- Finns det ett mönster i vilka som befordras eller får viktiga roller av arbetsgivaren?
- Finns det ett mönster i vilka som blir förtroendevalda i facket?
- Vilka arbetar heltid respektive deltid?
- Vilka är arbetsgivaranställda respektive bemanningsanställda?
- Vilka syns när arbetsplatsen marknadsför sig själv?
- Vilka rekryteringskanaler används när man behöver anställa?
- Hur går rekryteringsprocessen till? Gynnar/missgynnar den någon grupp?
- Är kraven på arbetet befogade, eller finns det krav som kan plockas bort?

Anteckna: Varför satte ni symbolerna just där?

Uppgift 3
Föräldraskap och frånvaro

Diskutera i grupp
I vilka rum eller verksamheter på arbetsplatsen kan vissa grupper ha svårare än andra att ta ut föräldraledighet, vab eller andra typer av frånvaro, baserat på ...?
F1: Kön
F2: Könsidentitet eller könsuttryck
F3: Etnisk tillhörighet
F4: Religion eller trosuppfattning
F5: Funktionsnedsättning
F6: Sexuell läggning
F7: Ålder
F0: Stora svårigheter för alla oavsett grupp
(obs: extra kategori)

Markera i planschen!

Exempel på frågor att diskutera
- Vilka tar ut mest föräldraledighet? Vilka är mest hemma för vård av sjukt barn?
- Finns det hinder för män respektive kvinnor att ta ut barnrelaterad ledighet?
- Vem accepteras som förälder? (Ensamstående? Adoptivföräldrar? HBT-personer?)
- Vilken sorts frånvaro betraktas som acceptabel? (Är det lika lätt att få ledigt under ramadan som under jul?)
- Hur ser arbetstidsmönstret ut? Försvårar det för anställda som har barn?
- Finns det möjlighet till flexibel schemaläggning?
- Hur ser löneutvecklingen ut för anställda med barn?
- Skiljer sig synen på föräldraskap mellan olika grupper?

Anteckna: Varför satte ni symbolerna just där?

Uppgift 4

Regler och kommunikation

Diskutera i grupp

I vilka rum eller verksamheter på arbetsplatsen kan det finnas regler eller policyer som riskerar att missgynna personer, baserat på ...?

R1: Kön
R2: Könsidentitet eller könsuttryck
R3: Etnisk tillhörighet
R4: Religion eller trosuppfattning
R5: Funktionsnedsättning
R6: Sexuell läggning
R7: Ålder

Markera i planschen!

Exempel på frågor att diskutera

- Har organisationen klädregler eller uppförandekoder? Var och hur utformas dessa?
- Hur bestäms policyer för arbetstid och ledighet?
- Hur bestäms vilken mat som serveras i samband med möten och andra personaltillställningar?
- Träffas ni informellt, till exempel på afterwork? Känner sig alla inbjudna till sådana träffar?
- Görs det något särskilt för att underlätta allas deltagande i beslutsprocesser?
- Vem bestämmer över mötesrutiner och mötesteknik? Är alla medvetna och överens om dem?
- Får alla prata lika mycket på möten? Vem avbryter/blir avbruten? Får alla lika mycket gehör för sina idéer och förslag?
- Tar män och kvinnor samma ansvar för den sociala gemenskapen (till exempel födelsedagsfirande, afterwork, fredagsfika)? Känner sig alla inbjudna till den gemenskapen?

Anteckna: Varför satte ni symbolerna just där?

Uppgift 5

Hinder och tillgänglighet

Diskutera i grupp
I vilka rum eller verksamheter på arbetsplatsen kan det finnas hinder eller tillgänglighetsproblem som riskerar att missgynna personer, baserat på ...?
H1: Kön
H2: Könsidentitet eller könsuttryck
H3: Etnisk tillhörighet
H4: Religion eller trosuppfattning
H5: Funktionsnedsättning
H6: Sexuell läggning
H7: Ålder

Markera i planschen!

Exempel på frågor att diskutera

- Kan alla anställda ta sig in och ut överallt?
- Kan alla anställda nå alla viktiga funktioner på arbetsplatsen?
- Kan alla anställda se, höra eller på annat sätt ta till sig alla budskap som är viktiga för dem?
- Finns det informations- eller kommunikationshinder som begränsar möjligheterna för personer med funktionsnedsättningar eller språksvårigheter?
- Vem är den tänkta mottagaren när arbetsgivaren kommunicerar internt?
- Finns det några obefogade krav på arbetet som riskerar att missgynna personer med funktionsnedsättningar?
- Har män och kvinnor med funktionsnedsättningar samma möjligheter?

Anteckna: Varför satte ni symbolerna just där?

Uppgift 6

Kultur och oskrivna regler

Diskutera i grupp

I vilka rum eller verksamheter på arbetsplatsen kan det finnas kulturella idéer (till exempel att ”det här håller vi tyst om”) som riskerar att utestänga personer som inte följer normerna, baserat på ...?

K1: Kön
K2: Könsidentitet eller könsuttryck
K3: Etnisk tillhörighet
K4: Religion eller trosuppfattning
K5: Funktionsnedsättning
K6: Sexuell läggning
K7: Ålder

Markera i planschen!

Exempel på frågor att diskutera

- Var och hur diskuteras frågor om fritid och familjeliv?
- Vilka livsstilar och livsval accepteras hos en chef?
- Var och hur finns möjlighet att vara öppen med sitt könsuttryck eller sin sexuella läggning?
- Kan en anställd ta med en samkönad partner på en personalfest?
- Tar man alltid för givet att någons partner är av det andra könet?
- Finns det arbetskamrater som ofta känner att de behöver försvara sin läggning eller livsstil?
- Vem får lov att företräda organisationen (arbetsgivaren eller facket) utåt?
- Finns det saker man helt enkelt håller tyst om, till exempel när det gäller sexuell läggning eller religion?

Anteckna: Varför satte ni symbolerna just där?

Sortera organisationskulturen

Syfte

Att förstärka deltagarnas förståelse för de olika nivåerna av organisationskultur, och sätta igång deras tankar på hur förutsättningarna ser ut för att förändra organisationskulturer. Övningen är också upplagd för att tillgodose taktila inlärares behov av att använda finmotoriken.

Tidsåtgång

30–45 minuter beroende på utförande. ”Uppdelade” varianter tar längre tid. Tidsåtgången kan också påverkas av hur deltagarna förstår uppgiften.

Material

- Lappar med organisationskulturens element (finns på nästa sida), ska finnas i en uppsättning per grupp. Dessutom bör en lista över samtliga element finnas anslagna, till exempel i ett bildspel eller i en utdelad lista (finns på sidan 79).
- Blädderblocksblad och tuschpennor (ett blad och en penna per grupp)
- Anteckningsblock och penna, minst en per grupp

Utförande

1. Deltagarna delas in i klubbgrupper. Varje grupp tar ett blädderblocksblad och delar det på tvären i tre ungefär lika stora sektioner. Den översta sektionen representerar synlig organisationskultur, den mittersta representerar skriven organisationskultur och den understa osynlig organisationskultur.

2. Kursledaren visar listan på organisationskulturens element, läser upp den och ger vid behov exempel på vad elementen kan innebära konkret. Under ett par minuter får deltagarna enskilt och i tystnad reflektera över de olika elementen.

3. Varje klubbgrupp får en uppsättning lappar. Deltagarna får genom diskussion placera lapparna på rätt ”kulturella nivå”. Det är tillåtet att låta begrepp ”gå tvärs över”, det vill säga vara till exempel både synlig och skriven organisationskultur samtidigt. Anteckna de begrepp som är svårast att placera in, gärna också varför de är svåra.

4. Diskutera i storgrupp:
   a) Vilka begrepp var lättast/svårast att placera in?
   b) Fanns tydliga meningsskiljaktigheter i gruppen? Hur löd deras argument? Går det att koppla skillnaderna till olika positioner och uppgifter på arbetsplatsen?
   c) Vad finns det för likheter och skillnader mellan olika arbetsplatser?
   d) Vilka begrepp är lättast att ”attackera” i ett inkluderingsprojekt, enligt den sortering som respektive grupp har gjort?

Alternativt utförande

1. Punkt 1–3 samma som ovan, förutom att varje klubbgrupp bara får hälften av lapparna.

2. Diskutera som ovan.

3. Kursledaren delar ut resten av lapparna och låter deltagarna placera in dem också.

4. Diskutera i storgrupp: Blev det lättare eller svårare? Har diskussionen lett till ett nytt sätt att se på lapparnas placering?

Alternativt utförande 2 – kräver mer tid

1. Deltagarna delas in i par i stället för i klubbgrupper, och gör hela övningen som par.

2. När alla par har placerat in alla lappar, slås paren ihop två och två. De får nu diskutera med varandra och komma överens om ett sätt att placera in begreppen.

3. Diskutera i storgrupp: Var det svårt att komma överens? Kring vilka begrepp gick meningarna mest isär?

Anmärkningar till kursledaren

- Det här upplevs ofta som en svår övning att genomföra. Kursledaren bör observera samtliga grupper och även ingripa i dem, om deltagarna förstår begreppen fel. (Det är inte helt ovanligt att deltagare placerar även uppenbart synliga element i den osynliga sektionen, därför att de upplevs som svåra att ändra på. Men det betyder ju inte samma sak, vilket man ska vara noga med.) Detta kan också göra att övningen tar längre tid än planerat. Kursledaren bör försöka hålla koll på klockan, men det är inte bra att avbryta övningen mitt i – hellre stuvar man om eller stryker andra moment.
- Övningen handlar inte om en speciell arbetsplats, utan är generell och gäller organisationskulturer i allmänhet. Dock gör deltagarna den i klubbgrupper, och om det finns en uppenbar möjlighet att tillämpa något av den på den egna arbetsplatsen så låter det sig väl göras. Syftet är dock inte kartläggning, utan att man ska förstå vad som ingår i begreppet organisationskultur.
- Upplevelserna av organisationskultur kan skilja sig mellan deltagare, även sådana som jobbar bredvid varandra och antas uppleva samma saker. Skillnader i upplevelser visar sig ofta mellan personer som arbetat olika länge på arbetsplatsen, eller mellan sådana som växlat mellan olika uppgifter och positioner. Chefer, bemanningsanställda och vikarier kan också ha avvikande uppfattningar.

Organisationskulturens element

Bemötande
Berättelser om arbetsplatsen
Beslutsprocesser
Bilder
Vad som signalerar status
Förebilder
Säkerhet
Hur man hälsar på varandra
Högtider
Självbild
Jargong
Intern kommunikation
Vilka känslolägen som premieras
Värdegrund
Årsplanering
Mötesteknik
Symboler
Fortbildning
Lokaler, platser
Policydokument
Rutiner
Prioriteringar
Samarbeten
Språkbruk
Visioner
Verksamhetsmål
Arbetsytor
Utsmyckning
Humor
Karriärvägar (Hur blir man chef?)
Synen på arbetstid och närvaro
Klädkod

Organisationskulturens element

Bemötande	Berättelser om arbetsplatsen
Beslutsprocesser	Bilder
Vad som signalerar status	Förebilder
Säkerhet	Hur man hälsar på varandra
Högtider	Självbild
Jargong	Intern kommunikation
Vilka känslolägen som premieras	Värdegrund
Årsplanering	Mötesteknik
Symboler	Fortbildning
Lokaler, platser	Policydokument
Rutiner	Prioriteringar
Samarbeten	Språkbruk
Visioner	Verksamhetsmål
Arbetsytor	Utsmyckning
Humor	Karriärvägar (Hur blir man chef)
Synen på arbetstid och närvaro	Klädkod

M8. SORTERA ORGANISATIONSKULTUREN

Identifiera beteenden

Syfte

Att deltagarna ska prova på att formulera dysfunktionella mönster på arbetsplatser i termer av beteenden, och på så sätt få en förståelse för beteendeperspektivet och hur det kan användas för att upptäcka strukturella orsaker bakom mindre önskvärda beteenden.

Tidsåtgång

30–40 minuter

Material

- Två olika ”beteendeberättelser” ur arbetslivet (se nästa sida)
- Deltagarna bör dessutom ha tillgång till frågorna i listan under punkt 2.

Utförande

1. Deltagarna delas in i tvärgrupper. Varje grupp får en av berättelserna. Idealt finns minst fyra tvärgrupper, så att varje berättelse täcks av två grupper. Kursledaren får gärna läsa upp berättelserna högt före övningens början.

2. Deltagarna identifierar beteenden genom att besvara följande frågor. De får gärna rita ABC-scheman, men måste inte. (Det kan upplevas som svårt av deltagare som inte är analytiskt lagda, och är därför överkurs.)
   a) Vilket är det problematiska beteendet?
   b) I vilken situation har det uppstått? *(Generellt på arbetsplatsen)*
   c) Vilka konsekvenser får det att fortsätta? *(Hur belönas det?)*
   d) Vilket är det önskade beteendet? *(Vad borde personen göra i stället?)*
   e) Hur kan man förstärka det?
   f) Vilka konsekvenser kan man använda?
   g) Vilka aktiverare kan man använda?

3. Jämförande diskussion i storgrupp. Kursledaren läser upp berättelsen ifall det inte redan är gjort, så att alla deltagare kan följa med. De grupper som tagit sig an berättelsen redovisar genom att svara på frågorna. Finns det skillnader mellan gruppernas analyser? Skulle kursledaren själv ha gjort annorlunda? Detta upprepas för båda berättelserna.

4. Uppföljande diskussion i bredare bemärkelse. Deltagarna får först diskutera gruppvis i tvärgrupper, därefter i storgrupp:
   a) Hur påverkar beteendeperspektivet hur vi ser på Anders och Lisa?
   b) Hur påverkar beteendeperspektivet Anders och Lisas benägenhet att ändra sig?
   c) Finns det något för facket att vinna på att använda ett beteendeperspektiv?
   d) Finns det något för facket att förlora på att använda ett beteendeperspektiv?

Anmärkning till kursledaren

› Den här uppgiften kan vara svår för deltagarna. Det är ovant att använda ett beteendeperspektiv, och kursledaren kan bli tvungen att ta en aktiv del i diskussionerna – till exempel ställa ledande frågor eller peka ut nyckelformuleringar i berättelserna. Om uppgiften blir så svår att deltagarna inte alls kommer vidare, kan kursledaren ”visa på tavlan” vilka de relevanta beteendena, konsekvenserna och förändringsmöjligheterna är. Det viktiga är att beteendeperspektivet introduceras och förmedlas.

Exempel 1

Säkerhet för lastbilschaufförer

Anders arbetar som lastbilschaufför inom handelssektorn. Han har ett stressigt jobb med en hård tidspress. Det gäller att leverera varorna i tid.

Anders har kollegor på terminalen, men när han kör ut arbetar han alltid ensam. Han är väl medveten om de risker som finns i yrket, och han har hört många historier om kollegor som drabbats av fall-, halk- och klämolyckor.

De situationer som är mest riskfyllda för Anders är framför allt när han ska ta sig in och ut ur lastbilshytten, hantera pallyftaren och bakgavellyften. I de lägena gäller det att använda utrustningen på rätt sätt och att inte slarva, för då är det lätt hänt att en hand blir förstörd, en fot bruten eller att man i värsta fall får ett slag över huvudet. Trots att Anders är medveten om detta gör tidspressen att han ofta ändå hoppar ner från förarhytten på ett oförsiktigt sätt eller struntar i att sänka ner bakgavellyften. Hittills har det ju gått bra. Och det gäller att leverera varorna i tid. Kunderna får inte vänta. Och lönen kommer på ackord.

På terminalen sitter det skyltar med säkerhetsregler. En gång om året går skyddsombudet och arbetsledaren igenom hur man ska göra. Men det är ingen som följer upp det, och det är få som har tid att riktigt följa reglerna. I våras var det en nyanställd som var superpetig med varenda försiktighetsåtgärd. Han såg ganska rolig ut där han tassade fram. Det tog någon månad innan han började göra som de andra.

Nu har arbetsplatsen fått ett föreläggande om att öka säkerheten för chaufförerna. Inte minst Anders beskrivs som väldigt slarvig. Hur skulle ni hjälpa Anders till ett mer säkert beteende?

Diskutera:

a) Vilket är det problematiska beteendet?
b) I vilken situation har det uppstått?
(Generellt på arbetsplatsen)
c) Vilka konsekvenser får det att fortsätta?
(Hur belönas det?)
d) Vilket är det önskade beteendet?
(Vad borde personen göra i stället?)
e) Hur kan man förstärka det?
f) Vilka konsekvenser kan man använda?
g) Vilka aktiverare kan man använda?

Exemplet kommer från boken ”Beteendeanalys i organisationer” av Rolf Olofsson (NoK 2010).

Exempel 2

Kundbemötande i detaljhandeln

Lisa arbetar i en butik inom detaljhandeln. Branschen är konkurrensutsatt och företaget har på sistone kämpat med vikande försäljningssiffror. Ledningen har tagit in en konsult för att se över hur man ska sälja mer och kommit fram till att det viktiga är att förbättra säljarnas kundbemötande.

De är aldrig speciellt många säljare i butiken, och det är alltid mycket att göra. Förutom försäljning, inslagning och reklamationer är det också säljarnas ansvar att hålla lokalen snygg och hyllorna välfyllda. Butikschefen lägger stor vikt vid att det ser snyggt ut: att varor är placerade i tillräcklig mängd på hyllorna och i montrarna, och att det visuella intrycket är attraktivt ur kundens perspektiv. När Lisa inte är upptagen med en kund ägnar hon därför tiden åt att plocka upp varor och snygga till i montrarna. Det händer att hon inte märker att en ny kund kommer, därför att hon håller på med att plocka varor.

Företaget har formulerat ett antal regler för kundbemötande, som finns anslagna på intranätet och anslagstavlan i det lilla pentryt intill lagret. Där står det bland annat att man ska hälsa inom en viss tid, att man ska se vänlig ut och gärna le, att man ska fråga om man kan hjälpa till med något och att man ska erbjuda kunden något mer utöver det köp som kunden signalerat. Men det följs inte upp. Butikschefens kommunikation handlar nästan aldrig om kundbemötande, utom i de fall då en enskild kund klagat på en specifik upplevelse. I övrigt fylls butikschefens arbetsdagar – utom då han själv går in och tar pass i butiken – av ekonomi- och personalfrågor.

Hur skulle ni hjälpa Lisa till att prioritera kundbemötande, utan att det inverkar skadligt på hennes arbetsmiljö och arbetsbelastning?

Diskutera:

a) Vilket är det problematiska beteendet?
b) I vilken situation har det uppstått?
(Generellt på arbetsplatsen)
c) Vilka konsekvenser får det att fortsätta?
(Hur belönas det?)
d) Vilket är det önskade beteendet?
(Vad borde personen göra i stället?)
e) Hur kan man förstärka det?
f) Vilka konsekvenser kan man använda?
g) Vilka aktiverare kan man använda?

Exemplet kommer från boken ”OBM i praktiken” av Rolf Olofsson och Kenneth Nilsson (NoK 2015).

Redovisning av läxan

Syfte

Att på ett strukturerat sätt åskådliggöra situationen på deltagarnas arbetsplatser, på ett sätt som tillåter jämförelser. Att redovisa hemläxan. Att repetera de slutsatser som deltagarna dragit i sin kartläggning. Att utgöra grunden för det fortsatta arbetet med handlingsplanerna.

Tidsåtgång

45–60 minuter, beroende på hur väl deltagarna gjort läxan.

Material

- Blädderblocksblad
- Post-it-lappar
- Tjocka tuschpennor
- Anteckningsblock och pennor
- En referensmatris (På nästa sida finns en bild av en sådan, avsedd som exempel. En ”riktig” matris i A3-format finns i den digitala metodmappen)
- De sammanställningar som deltagarna redan gjort av sina arbetsplatser

Utförande

1. Deltagarna sitter i klubbgrupper. Kursledaren förklarar referensmatrisen och delar ut matris och blädderblocksblad. Deltagarna skriver på blädderblocksblad (eller på post-it-lappar, vilka har fördelen att de kan flyttas runt) i enlighet med sammanställningarna:
   - Inom vilka områden har vi problem? (Dessa får gärna följa samma teman som sist, det vill säga ”Jargong och trakasserier”, ”Anställning och representation” och så vidare.)
   - Vad är källan till problemen? (Anställdas upplevelser? Dokumenterade fall?)
   - Vad har arbetsgivaren lovat eller gjort för åtaganden?
   - Hur arbetar arbetsgivaren förebyggande?
   - Har facket gjort någonting?
   - Finns accelererande omständigheter, det vill säga omständigheter som kan göra arbetsgivaren mer benägen än vanligt att agera? (Till exempel en ny lagstiftning, ökade inspektioner, en satsning i branschen, fackliga kampanjer, granskningar i medier och så vidare.)

   De resulterande ”planscherna” sätts upp på väggen.
2. Kursledaren och deltagarna går gemensamt igenom de resulterande ”planscherna” i storgrupp. (Om man vill, kan man låta deltagarna titta en stund på varandras planscher före, men det kommer då att ta längre tid.) Fokusera på följande frågor:
   - Hur ligger vi till rent allmänt? (Har vi stora eller små problem?)
   - Likheter och skillnader mellan arbetsplatserna?
   - Är det något som sticker ut?
   - Har någon stött på svårigheter i kartläggningen? (Till exempel trilskande arbetsgivare)
3. Kursledaren och deltagarna enas om vilka de 3–5 största problemen är på varje arbetsplats. Här får deltagarna gärna kommentera varandras kartläggningar.

Alternativt utförande

Om deltagarna stöter på något problem vid redovisningen, till exempel att läxan är sammanställd på ett sätt som tar lång tid att få ihop med redovisningsmetoden, eller att läxan är dåligt eller inte alls sammanställd, kan kursledaren när som helst slå över till att låta deltagarna ta fram:

a) de 5 största problemen oavsett art
b) det största problemet inom varje tema/problemområde

Därefter kan kursledare och deltagare tillsammans bena ut vad arbetsgivaren lovat, om det finns några accelererande omständigheter för att lösa problemet, och så vidare.

Kartläggning av arbetsplats: .....

	Jargong Trakasserier	*Anställning Representation*	*Föräldraskap Frånvaro*	*Regler Kommunikation*	*Hinder Tillgänglighet*	*Kultur Oskrivnaregler*
Anställdas upplevelser						
Arbetsgivares dokument och löften						
Arbetsgivares agerande (åtgärder)						
Arbetsgivares agerande (aktivt förebyggande)						
Fackets agerande						
Accelererande omständigheter						

M10. REDOVISNING AV LÄXAN

Anmärkningar till kursledaren

- Matrisen är skapad för analytiskt lagda kursledare och kanske inte passar alla kursledare. Den bör bara användas om kursledaren känner sig bekväm med den.
- Deltagarna kan ha svårt att fylla i matrisen – de sammanställningar de gjort kanske inte är omedelbart överförbara på matrisens rutor. Om kursledaren märker att det inte fungerar är det klokt att relativt tidigt överge matrisen.
- Om ”fem största problemen”-metoden används behöver kursledaren övervaka att de problem som skrivs ner inte bara är de som har högst svarsfrekvens i enkäten. Diskriminering är inte en fråga om majoritetsbeslut, utan allas upplevelser räknas. Kursledaren bör också försöka se till att det finns ”spridning” bland problemen. Det ska inte bara vara på temat tuff jargong i olika rum, utan bör täcka in hela spännvidden av exkluderings- och diskrimineringsformer. (Men om arbetsplatsen är problemfri i något avseende ska man självfallet inte hitta på problem.)
- Det kan förekomma att deltagare inte har gjort läxan eller att de gjort läxan dåligt. Eftersom hela resten av kursen från och med det här momentet bygger på läxan, är det viktigt att *något* kommer ur kartläggningen även i de fallen. Om underlag saknas eller är för dåligt, får deltagarna ta fram ”de fem största problemen” utifrån sina egna fackliga erfarenheter. Det räcker för att komma vidare i kursen, men det räcker inte för en riktig handlingsplan. En handlingsplan baserad på en sådan ”kartläggning” kommer inte att kunna användas i verkligheten, utan förblir en övning i en kurs.
- Problemområdena (”Jargong och trakasserier”, ”Anställning och representation” och så vidare.) har inget syfte eller värde i sig, utan finns bara för att peka ut var någonstans exkludering och diskriminering kan uppstå. (Det är annars lätt att tro att allt bara handlar om jargong.) De måste inte finnas med i den färdiga kartläggningen eller i handlingsplanen, även om de av pedagogiska skäl följer med ett tag i den här kursens material.
- ”Planscherna” ska användas som underlag till kommande uppgifter. De behöver sparas ända till kursens slut, och bör därför dokumenteras.
- Håll koll på tiden – det är risk att deltagarna drar iväg, och kursledaren kan behöva ”driva på” för att deltagarna verkligen kommer fram till en problembeskrivning. Det är dock av största vikt att det här momentet blir bra, så det får dra över tiden om det behöver det. Samma sak gäller om deltagarna kör fast och måste börja om med ”de fem största problemen”-metoden.

Formulera vision

Syfte

Att deltagarna ska få träna på att formulera en positiv målbild. Att skapa ett underlag för den kommande glappanalysen. Övningen är det första steget i formuleringen av handlingsplanen.

Tidsåtgång

20 minuter.

Material

- Anteckningsblock och penna
- Planscherna med kartläggningar från den föregående övningen

Utförande

1. Deltagarna delas in i klubbgrupper. Varje grupp får ställa sig vid en av planscherna (sin egen, eller någon annans) och läsa de 3–5 formulerade ”största problemen”. Övningen kan genomföras stående för att i viss utsträckning tillgodose deltagares behov av rörelse.
2. För vart och ett av problemen får deltagarna formulera ett idealtillstånd. Om situationen vore perfekt, hur skulle det då se ut? (Till exempel ”Alla ska känna sig lika välkomna i fikarummet”, eller ”Den etniska fördelningen ska se likadan ut bland arbetsledare som på golvet”.) ”Visionerna” skrivs på separat papper, men sätts upp intill det formulerade problemet.
3. Kursledaren läser upp alla problemen och motsvarande vision högt i storgrupp.

Anmärkningar till kursledaren

- Den här övningen kan göras på två sätt. Antingen kan varje klubbgrupp själv få formulera sina egna ideal, eller också kan man göra en förskjutning där grupperna formulerar ideal åt varandra. Det senare utförandet har fördelen att deltagarna kan tänka friare, eftersom de inte är bundna till sina egna erfarenheter på sin arbetsplats. Det kräver dock att den klubbgrupp som ”äger planschen” får utrymme att korrigera visionen efter vad de själva vill, och tar därför längre tid.
- Den här övningen kan rent tidsmässigt vara svår att trycka in, utan att det är på bekostnad av något annat som görs under dagen. Det är därför frestande att ta bort den. Men visionen är en grund för glappanalysen, som i sin tur är nödvändig för handlingsplanen. Övningen är således det första steget på en lång trappa, vars slutresultat är en fungerande handlingsplan. Kursledaren bör vara medveten om tiden, men också ha ett helhetsperspektiv på dagens upplägg.
- Det är nyttigt för fackligt förtroendevalda att tänka visionärt och i termer av positiva mål, men det är också ovant och kan vara svårt. För att undvika att deltagarna fastnar är det bra om kursledaren själv kan presentera några exempel på visioner. Detta görs lämpligast under den teoretiska dragningen, men kursledaren kan också hjälpa till med att föreslå visioner till de aktuella problemen.

Glappanalys

Syfte

Att deltagarna ska genomföra en glappanalys utifrån läget på de egna arbetsplatserna. I första hand handlar det om att deltagarna ska lära sig verktyget genom att använda det, i andra hand om att skapa ett underlag för en faktisk handlingsplan. Övningen är det andra steget i formuleringen av handlingsplanen.

Tidsåtgång

30 minuter.

Material

- Blädderblocksblad och tuschpennor
- Anteckningsblock och pennor
- Planscherna med problem och motsvarande visioner (från tidigare övningar)
- Eventuellt post-it-lappar (för att kunna diskutera och flytta markeringar)

Utförande

1. Deltagarna arbetar i klubbgrupper. På blädderblocksbladets långsida skriver deltagarna ner de olika visioner som togs fram under den förra övningen. (Det ska vara 3–5 visioner, korresponderande mot problemen som identifierats i kartläggningen.) På motstående sida markeras ett ”bottenläge”, det vill säga visionens absoluta motsats. (”Hur är det sämsta vi realistiskt kunde ha haft det?”) På så sätt får man en skala mellan ”himmel” och ”helvete”.
2. Deltagarna placerar in nuläget på arbetsplatsen någonstans på skalan.
3. Övningen kan också göras utifrån de sex problemområdena (”Jargong och trakasserier”, ”Anställning och representation” och så vidare). Som vision kan man också använda arbetsgivarens uttalade visioner, om någon sådan finns och är känd.
4. När alla placerat ut sina glapp sätts ”planscherna” upp intill varandra, varpå kursledaren leder en diskussion i storgrupp:
   a) Var är glappet störst respektive minst? (Alternativt: Inom vilket problemområde är vi närmast respektive längst bort från idealet?)
   b) Vilket glapp påverkar de anställda mest respektive minst?
   c) Vad finns det för likheter och skillnader mellan arbetsplatser?
5. Deltagarna får åter sitta i klubbgrupper och diskutera följande frågeställningar:
   a) Var i verksamheten finns glappet?
   b) Varför finns det? Är det avsiktligt?
   c) Vad blir effekterna av glappet?
   d) Tjänar någon på glappet?
   e) Vad skulle krävas för att täta glappet?

Anmärkningar till kursledaren

- Den är övningen kan göras med olika parametrar. Det enklaste är att utgå från de problem klubbgrupperna själva identifierat i kartläggningen samt de visioner de själva kommit med i den förra övningen. Men det går också att använda arbetsgivarens vision som underlag – fördelen med det är att man i och med detta gör arbetsgivaren ansvarig för glappet och att det tätas. Slutligen kan man använda problemområdena från ”Växthuset”, om man tror att man kan se intressanta skillnader där. (Till exempel kan vissa arbetsplatser ha en okej situation beträffande representation, men vara långt från målet i allt som rör regler och kommunikation.) Om tiden är knapp, och det är den ofta, rekommenderas att använda det enklaste förfarandet.
- Vissa förtroendevalda har dåliga erfarenheter av arbetsgivaren och kan därför fastna i bitterhet vid den här övningen – man kan ta för givet att alla glapp är avsiktliga och sedan ägna resten av tiden åt att diskutera dåliga chefer. Det är inte nödvändigtvis osant, men det är inte heller konstruktivt. I nästa steg kan det bli ett problem att deltagare kör fast i negativt och reaktivt tänkande. Kursledaren bör vara uppmärksam på det.
- I samma anda är det viktigt att notera att någon som tjänar på glappet inte nödvändigtvis skulle förlora om glappet försvann. Om man kan övertyga en arbetsgivare om att den tjänar på en inkluderande arbetsplats – vilket många arbetsgivare enligt vetenskapen gör – är det lättare att driva frågan än om man bara ser den som en dragkamp om kronor och ören. Kursledaren ska inte missionera, men om frågan om vem som tjänar på glappet dyker upp, kan det vara värt att väcka det perspektivet.
- Om det finns ont om väggyta kan bladen tillfälligt sättas ovanpå kartläggningarna. De kommer inte att behövas efter nästa övning (Ta fram åtgärdsförslag).

Åtgärdsförslag

Syfte

Att deltagarna ska gå från problemformulering till handlingsfokus, och täcka det identifierade glappet med möjliga åtgärder. Övningen är det tredje steget i formuleringen av handlingsplanen.

Tidsåtgång

20 minuter.

Material

- Anteckningsblock och pennor
- Eventuellt post-it-lappar (för att ”flytta” förslag till nya arbetsplatser)
- Glappanalyserna och problembeskrivningarna från tidigare uppgifter

Utförande

1. Deltagarna arbetar i tvärgrupper, lika många grupper som det finns arbetsplatskartläggningar. En person i varje grupp kommer att representera sin egen arbetsplats, medan de andra ”kommer utifrån”. Alternativt kan deltagarna arbeta i klubbgrupper, men utföra övningen vid en annan arbetsplatskartläggning än den egna.

2. Deltagare föreslår åtgärder för att täcka glappen. Varje identifierat glapp ska täckas av åtminstone 2–3 separata åtgärder, gärna fler. Åtgärderna behöver inte vara realistiska, men de måste röra arbetsplatsen – det går alltså inte an att föreslå ny lagstiftning eller liknande. Riks- och partipolitik ska i allmänhet undvikas.

3. Varje tvärgrupp redovisar vilka glapp de fått och vilka förslag de kommit med. Om en tvärgrupp hör något förslag som den också skulle kunna lägga till, bör den göra det. Målet är att varje arbetsplats och varje glapp ska ha så många åtgärdsförslag som möjligt.

Anmärkningar till kursledaren

- Det är viktigt att den här övningen inte görs på de egna arbetsplatserna, utan att deltagarna föreslår åtgärder på någon annan arbetsplats. Detta är dels för att dra nytta av fördelarna med ett utomstående perspektiv, dels för att motverka att deltagarna känner sig ”låsta av verkligheten”.
- Den här övningen syftar till ”brainstorming”. Avsikten är inte att få fram perfekta förslag, utan att få fram så många förslag som möjligt. Åtgärderna som föreslås kan vara hur knasiga, udda eller svårgenomförbara som helst, det kommer att bli tid för verklighetskontroll längre fram. All erfarenhet visar att det är lättare att komma på fler uppslag om man inte samtidigt behöver kontrollera eller avgränsa sig – hjärnan jobbar inte med kreativitet och redigering på en gång, utan bör få tillfälle att göra en sak i taget. Om deltagarna visar tendenser att begränsa varandra genom att till exempel blanda in nuläget och dess hinder, bör kursledaren försöka stävja det.

Handlingsplan

Syfte

Att deltagarna ska pröva på att göra en handlingsplan för jämlikhet och mångfald på den egna arbetsplatsen. I första hand är syftet att deltagarna ska lära sig verktyget genom att använda det, och på så sätt fördjupa sin förståelse för den systematiska metodiken, i andra hand att de ska skapa ett underlag för en faktisk handlingsplan. Övningen är det fjärde steget i formuleringen av handlingsplanen.

Tidsåtgång

60–80 minuter, beroende på hur omfattande underlaget är.

Material

- Blädderblocksblad
- Post-it-lappar
- Tjocka tuschpennor
- Anteckningsblock och pennor
- En referensmatris (På de kommande sidorna finns exempel på en tom och en ifylld matris. En ”riktig” tom matris i A3-format finns i den digitala metodmappen)
- Det tidigare utarbetade materialet (problembeskrivningar, åtgärdsförslag)

Utförande

1. Uppgiften utförs i klubbgrupper. Utgångspunkten är de förslag på åtgärder som tagits fram under föregående moment.

2. Deltagarna går igenom varje förslag enligt följande frågor:
   - Är åtgärden genomförbar? (Praktiskt, lagligt, ekonomiskt)
   - Bidrar åtgärden till att lösa problemet/täta glappet?
   - Hur viktig är åtgärden, i relation till de andra åtgärderna?

   Efter det här momentet ska varje klubbgrupp ha sammanlagt 4–5 åtgärder kvar. Dessa är de mest prioriterade, och man kan då gå vidare till att specificera dem.

3. De prioriterade åtgärderna specificeras enligt referensmatrisen. Fyll gärna i själva mallen – det underlättar om handlingsplanerna är upplagda likadant, och tabellformen gör det enkelt att få översikt. För varje åtgärd ska följande frågor besvaras:
   - Vem ska göra det? Vem är ansvarig? (Vem får skit ifall det inte görs?)
   - Vilka resurser får användas? (Budget, personal till förfogande)
   - Hur ska det göras? (Specificera genom att bryta ner till enskilda åtgärder. Om möjligt, peka gärna ut ett beteendeperspektiv – ”Vilka beteenden är viktiga att ändra?” Detta är dock svårt och brukar inte gå att genomföra.)
   - När ska det göras? (Tidsplan)
   - Hur mäter vi det? (Och om det är svårt att mäta, hur vet vi om vi har gjort det?)
   - Hur och när följer vi upp?

4. Deltagarna dokumenterar sina svar på ett sådant sätt att andra deltagare kan läsa och förstå vad som menas. De ifyllda matriserna sparas – utan diskussion eller redovisning – till den kommande ventileringsövningen.

Anmärkningar till kursledaren

- I det här momentet behöver kursledaren vara aktiv i samtliga grupper. Det kan ta tid innan grupperna kommer igång ordentligt med uppgiften. Det är också viktigt att deltagarna i hela momentet håller sig till det underlag som har tagits fram – de befintliga problembeskrivningarna, glappanalyserna och åtgärdsförslagen. Det här är inte rätt tillfälle att introducera nya åsikter.
- Alla svar på frågorna behöver vara realistiska. Det är inte tillåtet att anslå låtsaspengar, anställa tio nya personer eller sätta tidsmålet ”i förrgår”. Detta är dock fortfarande en övning på en kurs, så deltagarna ska inte hindras av att de saknar mandat att besluta om till exempel resurstilldelning. (I verkligheten är det ju bara arbetsgivaren som kan bestämma det. Men under övningens gång kan deltagarna låtsas att de är arbetsgivaren.)
- Den här uppgiften innehåller ingen diskussion eller redovisning och kan därför uppfattas som ofärdig. De resulterande handlingsplanerna kommer inte heller att vara klara, utan kommer att förfinas i samband med ventileringen dagen därpå.

› På de kommande sidorna finns en ”mall” för en handlingsplan samt ett exempel på ifylld handlingsplan. Det är bra att gå igenom ett exempel under den teoretiska dragningen om handlingsplaner, alternativt i en introduktion till övningen, så att deltagarna förstår vad som förväntas av dem. Notera dock att en av åtgärderna i exemplet – ”Tillsätta en jämlikhetsgrupp” – är ett avsiktligt placerat exempel på en dålig åtgärd. (Att tillsätta en grupp löser inga problem, och att mäta framgång i antal möten är bara ett recept för många improduktiva möten.)

Kartläggning av arbetsplats: .....

VAD?	*PRIO* *Hur viktig är åtgärden?*	*VEM?* *(Ansvarig funktion, tilldelade resurser)*	*HUR?* *(Bryt ner i praktiskt genomförbara steg)*	*NÄR?* *(Tidsplan)*	*Hur mäter vi utfall?* *(Indikator, nyckeltal)*	*När och hur följer vi upp?*
ÅTGÄRD 1						
ÅTGÄRD 2						
ÅTGÄRD 3						
ÅTGÄRD 4						
ÅTGÄRD 5						

M14. HANDLINGSPLAN

M14. HANDLINGSPLAN

Kartläggning av arbetsplats: .....

VAD?	*PRIO Hur viktig är åtgärden?*	*VEM? (Ansvarig funktion, tilldelade resurser)*	*HUR? (Bryt ner i praktiskt genomförbara steg)*	*NÄR? (Tidsplan)*	*Hur mäter vi utfall? (Indikator, nyckeltal)*	*När och hur följer vi upp?*
Uppdatera kravprofil för att bli arbetsledare	Viktig	Avdelningschef	Matcha alla krav mot relevans Involvera panel avfack ochminoriteter Involveraextern mångfaldsexpert	Andra halvåret	Ny profilframtagen Antal borttagnakrav Antal nyakrav	I årsrapport
Genomdriva uppförandekod i produktionen	Viktig	Respektive enhetschef	Formulera ochförankra ”regler” för acceptabel jargong Implementerapositiv förstärkning av gott kamratskap	Genast	Antalpositiva återkopplingar Antal klagomåltill fack/ HR om problematiskt beteende	Kontinuerlig
Tillsätta en jämlikhetsgrupp	Mindre viktig	HR Respektive enhetschef	- Referensgrupp med anställda på olika enheter samt HR	Första halvåret	Antalmöten Antalförslag	I årsrapport
(...)						
(...)						

M14. HANDLINGSPLAN

Ventilering av handlingsplan

Syfte

Att fortsätta arbeta fram en handlingsplan för jämlikhet och mångfald. Övningen syftar också till att deltagarna ska ta hjälp av varandra i sitt lärande, och att tillgodose kinestetiska inlärares behov av rörelse. Det här är det femte och sista steget i formuleringen av handlingsplanen.

Tidsåtgång

60 minuter, varav maximalt 30 minuter får användas till själva promenaden.

Material

- Tomma pappersark att skriva på
- Handlingsplanerna från den förra övningen
- Anteckningsblock och pennor

Utförande

1. Deltagarna delas in i par eller grupper om tre. Hela paret/trion ska komma från samma arbetsplats. Handlingsplanerna från den förra övningen hängs upp på olika platser i lokalen. Vid varje plansch hänger också 1–2 tomma pappersark.

2. Paren går runt på ”tipspromenad”, tittar på och samtalar om respektive handlingsplan. Vid behov (om det uppstår trängsel, det kommer att vara fler par än handlingsplaner) kan de fotografera planerna för att diskutera bilderna. Övningen ska dock genomföras stående eller gående.

3. För varje handlingsplan noterar varje par:
   a) 1–2 förslag till förbättring av handlingsplanen (noteras på de tomma arken)
   b) 1–2 saker att ta med sig till sin egen arbetsplats plan (noteras i anteckningsblock)

4. Efter promenaden återsamlas deltagarna i klubbgrupper. Varje grupp sammanställer sina ”nytillskott”, både de som man själv samlat in och de som noterats på de tomma arken. Om de tillför något till handlingsplanen, skrivs de in i den. Om de inspirerar till en ny tanke om handlingsplanen, skriv in det också.

5. Diskussion i storgrupp: Vilka är nytillskotten? Går de att genomföra, och vore det bra? Vad kan man lära sig av varandra?

Anmärkningar till kursledaren

- Ju mindre diskussionsgrupperna är, desto större är möjligheterna att normalt tysta och tillbakadragna deltagare bidrar. För att säkerställa att allas perspektiv kommer fram, är det därför viktigt att det inte spontant bildas större diskussionsgrupper vid handlingsplanerna, utan att samtalen verkligen äger rum i par eller trior. (Om det upplägget inte fungerar med gruppens sammansättning utan större grupper behövs, är det bättre om kursledaren medvetet sätter ihop större grupper. I så fall utförs övningen lämpligast i klubbgrupper.)
- När man står och går aktiveras hjärnan på ett annat sätt. Detta gäller även personer som inte normalt är kinestetiska inlärare. Vid det här laget har deltagarna suttit länge med sina handlingsplaner, och det är därför värdefullt att få den här alternativa aktiveringen. Av det skälet bör kursledaren se till att övningen verkligen genomförs stående/gående, och att inte deltagarna sätter sig med sina mobiler i var sitt hörn. Överväg att förlägga delar av promenaden utanför lokalen – gärna utomhus om det går.

Amöban – Rollspelet

Syfte

Att genom ett simulerat rollspel skapa förståelse för processen i vilken nya idéer sprids i en grupp, och vilka hinder som finns för kulturell förnyelse. Att deltagarna ska kunna tillämpa den förståelsen på jämlikhets- och inkluderingsarbetet på arbetsplatsen.

Material

- Lappar med roller (se beskrivningar på de kommande sidorna)
- Ett blädderblock (tomt ark) som fungerar som ”uppropslista”
- Handledningen ”Amoeba Lite” (finns i den digitala metodmappen) innehåller fler scenarier och bakgrundsfakta

Tidsåtgång

50 minuter, varav 10 min introduktion, 20 min simulering och 20 min diskussion.

Observera att övningen behöver föregås av en dragning om förändring och innovationsdiffusion, där de generella rollerna presenteras.

Utförande

1. Kursledaren läser upp scenariot (nedan) och delar ut rollappar. Deltagarna får ett par minuter på sig att reflektera över rollapparna. Det som inte står på lappen får deltagarna fylla i efter eget tycke – de kan vara sig själva eller hitta på.
2. Kursledaren läser återigen upp scenariot och instruktionerna till rollspelet (simuleringen börjar).
   a) I simuleringen ska deltagarna under 20 minuter prata med varandra. Någon kommer att försöka sälja in en ny idé. Det kommer att vara ganska rörigt, och ingen kommer att förstå allt som händer förrän efteråt.
   b) Deltagarna bör stanna i lokalen eller i dess omedelbara närhet. De får inte berätta vad som står på lappen och inte identifiera sig med sina roller (typ ”Hej, jag är en Eftersläntrare!”), utan ska signalera sin hållning genom sitt beteende. I övrigt finns inga regler för hur deltagarna ska agera, utom de regler som sätts i lagen.
   c) Beroende på antalet deltagare kan kursledaren behöva agera någon av rollerna. Kursledarens övriga uppgifter under simuleringen är att ge Idélappen till Innovatören, stå till förfogande för frågor och påminna deltagarna när det är 5 respektive 2 minuter kvar av simuleringen.
3. Diskussion i storgrupp:
   - Hur kändes det att spela?
   - Fick Innovatören igenom sin idé? Var fanns motståndet?
   - Hur tolkade ni era roller och deras hållning? (Läs gärna upp rollerna högt.)
   - Vad kan man dra för slutsatser?
   - Hur kan de tillämpas på arbetsplatsen och dess inkluderingsarbete?

Anmärkningar till kursledaren

Fördelning av roller:

Rollapparna ska delas ut i ungefär följande fördelning, för att någorlunda matcha hur de olika rollerna är fördelade i en social grupp. Den ideala gruppen är 20 deltagare. Simuleringen har genomförts med så få som 10 deltagare, men detta är inte att rekommendera då fördelningen av roller inte motsvarar den i ett större sammanhang. Systemkritikern och Gnällspiken är inte väsentliga karaktärer. Notera att det aldrig finns fler än en Innovatör.

Antal deltagare	*10*	*15*	*20*	*25*	*30*
Innovatör	1	1	1	1	1
Trendsättare	1	2	2	2	3
Anpassare	2	3	3	4	4
Svenne Bananer	3	5	6	8	10
Eftersläntrare	2	3	4	5	6
Bromsklossar	1	1	2	2	3
Systemkritiker	0	0	1	2	2
Gnällspik	0	0	1	1	1

Några viktiga slutsatser som bör komma fram i diskussionen:

- För att slå igenom måste idén spridas till rätt person i rätt tid.
- Trendsättarna behöver sina Anpassare. De kan inte prata med Svenne Banan själva, eftersom avståndet är så långt. I synnerhet inte när det finns andra som försöker stoppa idéns spridning. Innovatören kan å sin sida sällan nå fram till någon annan än Trendsättaren.
- Reaktionärerna kan stoppa idén helt, genom att misstänkliggöra Trendsättarna i Svenne Banans ögon.
- Det är skillnad på Eftersläntrare och Bromsklossar. Eftersläntrare är försiktiga att ta till sig en ny idé, men kommer att följa efter när de är mogna för det. Bromsklossar är motståndare till idéns innehåll. Att behandla Eftersläntrare som Bromsklossar riskerar att få bakslag.
- Det finns inga ”goda” eller ”onda” roller. Vem som agerar ”bra” eller ”dåligt” beror helt på vilken idén är. Eftersläntrare och Bromsklossar är viktiga för att stoppa dåliga idéers inflytande.

Särskilt om källor, upphovsrätt och licenser

- Det här spelet är ett klassiskt rollspel, byggt på så kallad innovationsdiffusionsteori. Amöban som metafor och modell för ett samhälle eller en social grupp, och den grund som spelet bygger på, är framtagen av den amerikanske hållbarhetskonsulten Alan AtKisson. Spelets regler, scenarier och roller är anpassade till *Inkluderande arbetsplatser.* Spelet är skyddat av upphovsrätt och ingår i verktygslådan Accelerator Lite, som finns att ladda ner gratis (eller i en proffsversion för en handfull dollar) från AtKisson Group. LO-distriktet i Stockholms län har en licens för att använda (och i utbildningssyfte sprida) materialet. Vidare spridning är inte tillåten.

Övrigt

- Ett scenario med tillhörande rollbeskrivningar finns på bifogat ark. Där finns också generella rollbeskrivningar, som kan användas i de fall kursledaren vill hitta på ett eget scenario.
- Det rekommenderas att man använder det bifogade scenariot alternativt något av de scenarier som finns i Amoeba-handledningen i den digitala metodmappen. (Dessa är dock på engelska.) Det går också att hitta på ett eget scenario, och använda de generella rollbeskrivningarna (se kommande sidor). Notera att man inte bör använda arbetsplatsbaserade scenarier, eftersom det då finns risk för att deltagarna faller tillbaka i sina vanliga fackliga roller i stället för att spela spelet.
- Den här övningen är ganska tidskrävande. Om det är ont om tid kan den ersättas av gruppdiskussioner kring rollerna och hur en idé kan och bör spridas.

Scenario: Bostadsrättsföreningen

”Du är medlem i en bostadsrättsförening i ett socialt blandat område i ytterstaden. Det är ett relativt tryggt område, men många har börjat oroa sig för den ’växande otryggheten’, inte minst i form av en grupp ungdomar som planlöst drar omkring i centrum och upplevs som hotfulla av många. Det finns få sociala mötesplatser i området, och det skrivs ofta insändare till lokaltidningen om hur det lokala föreningslivet tvingas till andra stadsdelar och därigenom tappar medlemmar och kontakten med det lokala.

Bostadsföreningen är ekonomiskt välmående och populär hos spekulanter. Grannsämjan har varit god, men det senaste året har det grymtats och muttrats en del. Det har handlat om barnvagnar i trapphusen, grillar på balkongen och en styrelse som prioriterat ordning och reda framför trivsel. Det finns ett missnöje med hur styrelsen skött föreningens upphandlingar, där några tycker att de gått utanför sina ramar, och för första gången på länge finns flera kandidater till styrelseposterna. Många tror att nästa stridsfråga kommer att bli den tomma lokalen längst ner i ett av punkthusen, där det tidigare funnits en liten affärsverksamhet men som nu saknar hyresgäst. Det har motionerats om gym, festlokal och övernattningslägenhet.

Nu är du på föreningens årsstämma, och diskussionen om styrelsens ansvar och befogenheter har varit stormig. Nu vill mötesordföranden ta en rast innan de viktiga valen av ny styrelse. Sist på dagordningen står en öppen fråga om den tomma lokalen.

Under rasten kommer någon att presentera en ny idé. När du hör om den, agera i enlighet med din roll.”

Idélapp

Kursledaren ska ge den till Innovatören.

Rollbeskrivningar (klipp isär till lappar)

I det här materialet finns 16 unika lappar. För större grupper får kursledaren hitta på egna lappar, modifiera ett par av lapparna eller använda några lappar fler än en gång.

Idé: Öppna ett socialt center i den tomma lokalen

Lokalen används för närvarande inte till något, men den har stor potential. Här finns ett kök och badrum med dusch, ett större rum som kan användas till allt från föreläsningar till dans, ett mindre rum för skrivbord och skapandeverkstad och ett litet förråd. Det är allt man behöver för att öppna ett socialt center, där föreningslivet kan blomstra! Du har en vän som jobbar på kommunen och som kan hjälpa till med att få bidrag till en person som tar hand om det praktiska. Du vet också att det finns sociala rörelser som behöver en lokal – allt från föräldragrupper till aktivistgrupper till läxhjälp till utsatta ungdomar. Varför inte låta dem träffas hos oss?

Ett socialt center i lokalen har flera fördelar:

- Ni bidrar till ett bättre föreningsliv i er stadsdel
- Ni ger unga som gamla ett ställe de kan vara på
- Även om hyran måste vara låg, kommer den att dra in pengar till föreningen
- Lokalen står inte tom, och riskerar därför inte att tas i besittning av missbrukare och andra
- Ni får ett tryggare och mer levande kvarter
- Fler kommer att vilja bo i föreningen, det vill säga högre priser!
- Även om hyran är låg kommer den att dra in pengar till lokalen

Nu samlar du namn. Kan du få tillräckligt många att skriva på din lista så kan du få majoritet för förslaget redan på sittande möte!

Innovatör

Du är en politisk nörd som läst hyllmeter med samhällslitteratur, men som är ganska introvert, en smula fyrkantig och socialt lite klumpig. Dina intressen är samhällspolitik och science fiction, du sätter principer högre än goda relationer och du har därför få men nära vänner. Nu har du just läst en längre essä om öppna och stängda rum i staden, och kom genast att tänka på den tomma lokalen i huset. Du har fått den perfekta idén för hur du ska agera lokalt, och du tänker prata med så många människor du kan om den. *Gå till kursledaren för att få din idélapp!*

Trendsättare

Du jobbar som reklamare och lever med sambo och en ettåring. Du älskar Berlin och åker dit så ofta du kan, och det som lockar dig mest är alla sociala och kreativa ytor som finns i den staden. Du önskar att något sådant fanns även nära dig. Du är ganska nyinflyttad och har hållit en låg profil i föreningens stridsfrågor, men du är ”bra på folk” och har lätt att bli populär. Ditt motto är ”Det ska va gött att leva”. Som reklamare vet du vad som säljer, och om en idé inte faller folk i smaken modifierar du den gärna lite så att den säljer bättre.

Trendsättare

Du är en av de starkaste kritikerna till styrelsen, och du kandiderar till ny ordförande. Din vision är att göra föreningen till stadsdelens populäraste, och du föredrar trivsel framför ordning och reda. Vad är väl en grill på balkongen, annat än en källa till fredagsmys? Varje gång du har gått förbi den tomma lokalen har du tänkt en förflugen tanke på vad den hade kunnat användas till. Kunde den inte få bli en samlingspunkt för alla som lever i kvarteret?

Anpassare

Du är ung, hipp och den förste i din bekantskapskrets att pröva på allt från att vara DJ till Stand Up Paddle. Du blir uttråkad när saker inte händer, och du älskar att träffa folk. Samtidigt är du medveten om din sociala position och vill inte sticka ut alltför mycket. Du kommer att stödja en ny idé om den gör livet roligare än i dag, och om den är tillräckligt ”normal” för att du inte ska framstå som konstig om du stödjer den.

M16. AMÖBAN – ROLLSPELET

Anpassare

Du jobbar som personalchef på ett IT-företag och är känd för din förmåga att hålla dig lugn. Du har en naturlig auktoritet och säger inte mycket, men när du säger något lyssnar människor och tar till sig. Din framgång beror på din förmåga att se möjligheter där andra ser problem, och du förstår att ta vara på människor som brinner för något. Du kommer att stödja en ny idé om den är innovativ och genomtänkt, men du kommer inte att riskera din sociala position för att göra det.

Anpassare

Du är en sån som engagerar dig. Du sitter i fackets styrelse på jobbet, du är tränare i dotterns fotbollsträning och engagerar dig även i Röda korsets lokalförening. Du har ett gott hjärta, en massa kontakter och ingen tid. Nu har din make/maka uppmärksammat dig på att du behöver ta det lite lugnt, så du har bestämt att du bara ska engagera dig tillsammans med trevliga människor. Du kommer att stödja en idé om den förbättrar världen och om den presenteras av någon som är trevlig.

Svenne Banan

Du är nyinflyttad i föreningen och bor med sambo och bådas barn på halvtid. Du har svårt nog att hinna med de årliga städdagarna och vill lägga så lite jobb som möjligt på föreningsgemensamma saker. Du bryr dig inte om vad som händer i den tomma lokalen, men du tycker att det ser fult ut när den är tom, och du är lite rädd för att den ska ockuperas av knarkare eller ligister. Du tänker att om dina grannar har några bra idéer hakar du säkert också på. Bara du slipper göra något själv.

Svenne Banan

Du har bott i föreningen sedan den ombildades och även suttit i styrelsen för en tid sedan. Du trivs bra med föreningen men är besviken på den nuvarande styrelsen, och du tänker rösta på den nya ordförandekandidaten. Du har ingenting emot förändring, men lever själv ett lugnt liv och trivs bäst när du får gå i skogen med hunden.

Svenne Banan

Ni flyttade hit när barnen blev stora. Ni har hela tiden saker för er, och tillbringar mest kvällarna och nätterna hemma. Ni värdesätter ett gott grannskap men är inte särskilt engagerade i det, förutom att ni förstås ställer upp på det som alla behöver göra. Ni är okej med nya idéer, men ni kommer bara att stödja dem om ni ser att era grannar gör det.

Svenne Banan

Du är egen företagare och jobbar nästan jämt. Du värdesätter att det finns goda kommunikationer nära ditt hem, men är inte speciellt engagerad i övrigt. Du är öppen för nya idéer, men du tänker inte stödja dem offentligt förrän du sett andra göra det.

M16. AMÖBAN – ROLLSPELET

Eftersläntrare

Du konsumerar väldigt mycket medier och är orolig för den ökande otryggheten i samhället. Du har läst om fritidsgårdar som uppfostrar gangstrar, islamister som tar över i föreningslivet och allmänt bus som springer runt och ställer till elände. Sist den tomma lokalen var på tapeten hörde du någon prata om att förlägga flyktingar dit, eller om det var tiggare, och det lät som en rent förfärlig idé. En övernattningslägenhet vore bättre. Eller allra helst en närpolisstation.

Eftersläntrare

Du bor nästan granne med den tomma lokalen och du ser inte fram emot att prata om den alls. Du har vant dig vid att den är tom och det är ganska skönt. Du är en vanemänniska som blir besvärad när saker inte längre är som de har varit. Du har bra koll på vilka som hör hemma här och vilka som inte gör det, och det stör dig när sådant ändras. Du tycker överlag inte om förändring, men du tycker inte heller om att vara ensam på andra sidan. Om alla andra vill något tänker du inte säga emot. Fram till dess är du skeptisk.

Eftersläntrare

Du sitter i den gamla styrelsen och har inte mått särskilt bra av det senaste året. Du upplever dig anklagad för en massa saker som du inte tycker att du har gjort. Du tänker inte kandidera på nytt, du är misstänksam mot ”utmanarna” till styrelseposten och du överväger att flytta för att komma bort från allt bråk. Du är inte intresserad av förändring, men du kommer inte att ställa till besvär.

Bromskloss

Du bor ovanpå den tomma lokalen och gläds åt att den är tom. Det värsta du kan tänka dig är att det dyker upp något gym eller Gud förbjude en festlokal där! Då kommer du aldrig att få vara ifred. Du kan tänka dig någon stillsam kontorsverksamhet, men vill på inga villkor ha något spring där. Ditt hem är din borg, och du kom till mötet enbart för att du såg lokalen på dagordningen. Här ska stämmas i bäcken. Inga festprissar, kroppsbyggare eller kommunistslödder behöver göra sig besvär, du är beredd att ta till vilka medel som helst som lagen tillåter. Vad som än dyker upp i lokalen ska det stoppas!

Systemkritiker

Du bor i bostadsrätt mot din vilja. Ja, du är emot hela systemet. Att man bara ska kunna bo vettigt om man har en massa pengar eller skuldsätter sig, att de som bor i bostadsrätt får dra av sina räntor, att man kan göra ohemula vinster på att bara ha tur. Du hatar när de köpstarka tränger ut de fattiga ur innerstaden, du hatar att din favoritsvartklubb blev vräkt på grund av någon gnällig granne och det värsta du vet är personer som stänger dörren om sig och klagar: ”Inte här!”. Dyker det upp nåt sånt snack här så kommer du att protestera, var så säker.

Gnällspik

Du är gammal och bitter. Du har bott här sedan ombildningen och tycker bara att allt har blivit sämre. Månadskostnaden går upp, grannarna blir yngre och skrikigare och har ingen respekt. Styrelsen är ett gäng skurkar, de nya kandidaterna är säkert lika goda skojare de och det är inte ens något bra på teve. Du är på årsmötet enbart för att ta så mycket fikabröd du kan, men du skyr inte ett tillfälle att låta alla andra höra din åsikt.

M16. AMÖBAN – ROLLSPELET

Generella rollbeskrivningar
Spelet kan också spelas med ett eget scenario, med en idélapp som kursledaren själv hittar på eller tar från sin erfarenhetsbank. Exempel på ämnen som kan komma på fråga är införandet av ekologisk mat på en förskola, bygget av ett nytt höghus i ett bostadsområde eller vilken fråga som helst som har med parkering, bilar och trafik att göra. Scenarier från arbetsplatsen bör undvikas, eftersom de kan leda till att deltagare glömmer sin roll och i stället glider in i sitt vanliga beteende.

Innovatör

Du är en drömmare, en visionär och en problemlösare. Det är du som har kommit på den här revolutionerande idén, och nu är det din uppgift att hitta någon som kan vara intresserad av att sprida och marknadsföra den. När du väl kommit på din idé är du mycket fäst vid den, och du är mycket mån om att den ska genomföras på rätt sätt – alltså på DITT sätt.

Trendsättare

Du är den som alltid tänker utanför boxen, den som är först med det nya. Du har alltid känselspröten ute efter den senaste nya idén, och du vet hur människor fungerar. Ditt jobb är att hitta någon som har en bra idé, och övertyga resten av gruppen om den. Du är duktig på marknadsföring och sälj, och du vet precis hur en idé ska förpackas – eller för den delen förenklas eller ändras, om det behövs för att den ska bli mer tilltalande för den breda massan. Nu behöver du hitta rätt personer att sälja idén till. Tänk strategiskt!

Anpassare

Du är väl lite som folk är mest, men du gillar nyheter. Du kan tänka dig att prova på nästan allt som är nytt. För att du verkligen ska ”hoppa på tåget” med en nyhet krävs det däremot att 1) det faktiskt blir bättre, 2) du inte riskerar din sociala position av det. Håll utkik efter människor som har en nyhet att erbjuda, och hör efter om de verkar rimliga. Om de är det, och du hakar på, kommer du att vilja övertyga även andra.

Svenne Banan

Du är fullt upptagen med ditt eget liv och har inte tid att sätta dig in i sånt som är nytt och svårt. Du har ditt livspussel och din att göra-lista att sköta. Du är absolut öppen för nya idéer, men de behöver vara bra. Du ser hellre att andra är först med att testa något nytt och oprövat. Om andra människor verkar haka på en idé, kommer du antagligen också att göra det.

Eftersläntrare

Du gillar inte förändring. Du vill att saker ska vara som de alltid har varit. Inte så att du har något EMOT förändring i sig, du är bara bekväm av dig, och varför ändra på något när det redan fungerar som det är nu? Du är bra på att komma på undanflykter till varför du inte ska pröva på något nytt. Men om alla andra gör det, kommer du också att haka på.

M16. AMÖBAN – ROLLSPELET

Bromskloss

Du har mycket att förlora på en förändring. Du har ett egenintresse i det som är i dag. Förändringen kommer att kosta dig pengar, inflytande eller varför inte din identitet – och du kommer därför att motsätta dig förändringen aktivt. Du är smart, du har resurser och du har ett motiv. Du kommer att agera med alla till buds stående medel för att skydda dina intressen.

Systemkritiker

Du är född till rebell. Du är arg på det som är fel, och du brinner för att uppmärksamma hela världen på hur fel det är. Du tvekar inte att stå upp mot makten och ta strid för det rätta. Kanske använder du humor, kanske direkt konfrontation. Men jävlar, alla ska få veta vad som är fel! Särskilt de som är ansvariga för det!

Gnällspik

Du är trött, blasé och bitter på livet. En gång i tiden brydde du dig, men nu har du fått nog. Det är skit det som är, men all förändring kommer att vara till ondo, och det är inte värt att försöka ställa saker till rätta. Din favoritsysselsättning är att klaga, och du klagar lika mycket åt alla håll.

M16. AMÖBAN – ROLLSPELET

Positiv feedback

Syfte

Att förstärka förståelsen för positiv feedback som verktyg genom att själv testa. Att skapa förståelse för att positiv feedback behöver tränas in, både individuellt och som organisationsverktyg.

Tidsåtgång

20–30 minuter. Övningen kan förlängas genom att ge feedback till fler personer, eller förkortas genom att hoppa över exemplet med chefen.

Material

- Feedbackformulär (se nästa sida).
- Pennor till deltagarna.

Utförande

1. Deltagarna arbetar i par eller i arbetsplatsgrupper. (Det är bra om de som arbetar tillsammans känner varandra.) Med hjälp av mallen i formuläret tänker varje deltagare ut ett stycke positiv feedback att ge till sin partner. Feedbacken ska fokusera på ett beteende och dess effekter.
2. Deltagarna turas om att ge varandra feedback.
3. Uppsamlande diskussion: Var det svårt? Hur kändes det att ge feedback? Hur kändes det att få feedback?
4. Deltagarna får tänka ut ett exempel på positiv feedback att ge till sin chef. (Tänk först: vilka beteenden hos chefen vill man förstärka?)
5. Öppen diskussion i storgrupp: Hur kan detta användas i ett inkluderingsperspektiv?

Anmärkningar till kursledaren

- Den här övningen genomförs enbart med positiv feedback. I arbetslivet syftar ”feedback” ofta bara på korrigerande sådan, och det är också oftast sådan som deltagarna spontant kommer att tänka på. Positiv feedback är därför dubbelt viktig: dels är den effektiv för att främja goda beteenden, dels är den svårare att leverera och därför viktigare att öva på.
- Många deltagare tycker att det är svårt att formulera feedbacken i beteendetermer. Det blir lätt egenskaper av alltsammans. Här är det viktigt att kursledaren hänger med och stället följdfrågor. Om man till exempel vill beskriva Lisa som ”glad”, vilket är en egenskap (och dessutom något man inte vet något om), menar man ofta egentligen ”hon gör mig glad”. Det som gör en glad är inte Lisa i allmänhet, utan ett specifikt beteende som Lisa utför. Vilket är det beteendet? Det är *det* som bör förstärkas genom feedback.
- Ett förslag till uppföljning är att efter övningen utmana deltagarna att varje dag ge positiv feedback till någon i sitt liv – sin partner, sin kollega eller varför inte killen i kassan på Konsum? Det är ett bra sätt att träna och det gör antagligen någon glad också.

Formulär för positiv feedback

Det här formuläret är ett stöd för att du ska kunna specificera och formulera din feedback. Du behöver inte använda det. Formuläret är bara till för dig själv. Du ska inte visa det för den person du ger feedback till.

Vem ger du feedback till?

.....

.....

.....

Vilket beteende är det du vill berätta att du uppskattar?

.....

.....

.....

Vilken effekt av beteendet är det du särskilt uppskattar?

.....

.....

.....

Varför uppskattar du det?

.....

.....

.....

Allmänna regler för feedback

- Fokusera på beteendet och effekten!
- Vid korrigerande feedback, föreslå ett alternativt beteende (eller ännu bättre: låt personen komma med förslag)
- Minst 80 procent av feedbacken ska vara positiv.
- Vänta inte – ge positiv feedback så fort som möjligt
- Blanda inte positiva och negativa budskap
- Var 100 procent ärlig
- Inga dolda motiv
- Generalisera inte
- Tolka inte
- Mästra inte

Sammanfattning enligt 3–5–7-metoden

Syfte
Att skapa reflektion kring och fördjupning av det deltagarna lärt sig.

Tidsåtgång
20–25 minuter.

Material
– Anteckningsblock och pennor till alla deltagare

Utförande

1. Deltagarna skriver individuellt ner de tre viktigaste saker de lärt sig under kursen.
2. Deltagarna vänder sig till sin ena bordsgranne och berättar sina tre saker för varandra.
3. Varje deltagare skriver ner två saker till, med inspiration av samtalet med grannen.
4. Deltagarna vänder sig till sin andra bordsgranne och berättar de fem sakerna för varandra.
5. Varje deltagare skriver ner ytterligare två saker, så att det sammanlagt är sju viktiga saker.
6. Deltagarna väljer ut de tre viktigaste sakerna av de sju.

Anmärkningar till kursledaren

- Den här övningen syftar bara till att stärka deltagarnas inlärning. Det är därför bra om deltagarna är så specifika som möjligt när de skriver ner sina viktiga saker. ”Verktyget för förbättring” är ett (verkligt) exempel på ett alltför generellt och svepande svar. Bättre att skriva konkreta tips, metoder eller teori.
- I den här övningen är det viktigt att kursledaren styr tiden. Varje ”fas” kan genomföras på 2–3 minuter, förutsatt att deltagarna förstår vad det är de ska göra. För att säkerställa förståelse är det lämpligt att först gå igenom uppgiften ordentligt.
- Om man vill korta övningen kan man ta bort steg 4–6, så att det sammanlagt blir fem saker. Då behöver deltagarna inte välja ut tre av dem.
- Övningen kan genomföras när som helst under kursen som sammanfattning. I det föreslagna upplägget är det endast plats för den i slutet av dag 4 (och gäller då hela kursen), men om man känner att man har tid till det kan man lägga den i slutet av varje dag, eller i slutet av ett svårt teoripass. (Man bör dock inte ha några svåra teoripass i den här kursen.)

Utdelningsmaterial

I den här sektionen finns material avsett att delas ut till deltagarna under kursens gång:

- Materialet till hemläxan
  - Instruktion till genomförande
  - Enkät 1
  - Enkät 2
  - Checklista för arbetsgivarens dokument och åtaganden
  - Utförlig instruktion till övningen ”Rum för rum”, ifall deltagarna vill genomföra den på sin arbetsplats *(observera dock att utdelningsmaterialet finns i sektionen ”Metoder” ovan)*
  - Checklista för sammanställning av kartläggningen
- Medskicket ”Steg för steg till en handlingsplan”

Materialet får fritt kopieras och delas ut. Materialet får även användas i andra utbildningssammanhang, men bara mot att det anges att det kommer från *Inkluderande arbetsplatser.*

Material tillhörande någon av övningarna/metoderna som används i kursen finns i omedelbar anslutning till respektive metodbeskrivning.

Hemläxa till ”Inkluderande arbetsplatser”: Kartlägg er arbetsplats!

Under kursens Dag 2 började ni kartlägga er arbetsplats. Ni ska nu gå vidare genom att låta era arbetskamrater vara med och ge er en mer fullständig bild. Ni ska också kolla upp vad era arbetsgivare redan gör på området, och hur det fungerar.

Till er hjälp har ni följande material:

- Två olika enkäter
- En kort guide med intervjufrågor
- En checklista för frågor till arbetsgivaren
- En handledning för den som kan och vill göra ”Rum för rum”-övningen på sin arbetsplats

Ni kan anpassa materialet hur ni vill, och ni behöver inte använda allt. Utan ni gör som det passar er bäst. Det viktiga är att ni kommer till kursens Dag 3 med en fördjupad förståelse för hur er arbetsplats ser ut i dag. Det behövs för att vi ska komma vidare med utbildningen. När vi ska göra en handlingsplan, måste den utgå från hur det faktiskt ser ut på jobbet. Här får ni några tips på hur ni kan använda materialet.

1. Enkäter

Det finns två olika enkäter, den ena lite mer detaljerad än den andra. Välj den ni tycker passar er bäst – jag föredrar den längre. Det är bra om så många arbetskamrater som möjligt fyller i enkäten, det ger en bättre helhetsbild.

Det är viktigt att alla som fyller i enkäten vet om att deras svar är anonymt och att det ska användas för fackets kartläggning av arbetsplatsen. Inga svar kommer alltså till arbetsgivaren utan deras uttryckliga medgivande. Det är också viktigt att det är frivilligt att kryssa i rutorna, även de första med bakgrundsinformation om kön och etnicitet.

När ni samlar in enkäterna behöver ni göra en sammanställning. Börja med att göra en enkel summering: Hur många svar har kommit in? Hur många kryss har varje ruta fått? Vad säger det om helhetsbilden? Det kanske är så att nästan alla tycker samma sak, eller att det spretar hejvilt. Det säger en del, men inte allt.

Nästa steg är att kolla: finns det mönster i hur kollegorna har svarat? Är det till exempel så att det genomgående är kvinnor som anser att sexuella trakasserier förekommer, medan männen svarar nej på frågan? En klassiker är att chefer anser att alla vet vart de ska vända sig för att få hjälp, medan medarbetarna inte har någon aning. Sådana här mönster är viktiga, eftersom de är en del av problemet. Om det bara är kvinnor som känns vid trakasseriernas förekomst, säger det två saker: För det första att de förekommer, och för det andra att männen inte ser eller vägrar erkänna problemet. Det är faktiskt ett större problem än vad det hade varit om även männen kryssat i att det förekommer trakasserier. För då hade man varit överens om att man hade ett problem.

Varje medarbetares upplevelser är viktiga. Om en av tio arbetskamrater känner sig illa behandlad på grund av sin etnicitet, är det inget giltigt motargument att de övriga nio kollegorna inte gör det. Problemet finns ändå. Diskriminering är inte en fråga om majoritetsbeslut. Är det många som pekar ut problem är problemet förmodligen mer utbrett än om det bara är en person – och det är en viktig kunskap – men ni får inte bortse från problem som har få drabbade heller.

Ytterligare en nivå är att jämföra enkätsvaren med det arbete ni gjorde i ”Rum för rum”-övningen. Bekräftar enkäterna det ni kom fram till under kursen? Ger det en fördjupad förståelse för det? Eller går det helt tvärtemot? Om så, varför tror ni att det är så?

Enkäten är det bästa sättet ni kan samla många människors uppfattningar på. Så dokumentera den gärna på ett sätt som håller!

2. Intervjuer

När man gjort en enkätundersökning brukar man i allmänhet vilja följa upp resultatet med några mer djupgående intervjuer. (Vissa gör även tvärtom, de börjar med intervjuerna och designar sedan enkäterna utifrån intervjusvaren. Men då måste man ha lite koll på hur man designar enkäter.) Om det är möjligt, försök se till att träffa några nyckelpersoner lite mer ansikte mot ansikte och fråga dem saker. Var noga med att berätta för dem att de kan vara anonyma om de vill det. Vi är inte ute efter enskilda individer, vi vill ändra på saker i organisationen.

Exempel på nyckelpersoner kan vara:

- Personer som ni vet har erfarenhet av att utsättas för kränkande behandling
- Personer på arbetsplatsen som bryter mot de normer vi pratade om under Dag 1
- Skyddsombud och andra fackliga förtroendevalda
- Arbetsledare på lägre nivå (undvik högre chefer)

Vilka frågor ni ska ställa beror mycket på vad som har kommit fram hittills. Ett sätt är att helt enkelt utgå från det som kom fram i den inledande kartläggningen på kursen. När ni gjorde ”Rum för rum”-övningen,

kom ni fram till en lista över möjliga problem. Fråga om dem! Men kom ihåg att intervjupersonerna kanske ser annorlunda på saken än ni själva. Lyssna och ställ följdfrågor. Ni är inte där för att övertyga, utan för att samla in kunskap.

Ett annat sätt är att upprepa frågorna från enkäten, men att låta intervjupersonerna prata fritt kring dem i stället för att bara sätta kryss. Fokusera på de enkätfrågor där det verkar finnas problem (många kryss), eller de där meningarna går vitt isär. Försök inte relatera en intervju till en specifik enkät. Fråga inte hur intervjupersonen kryssade, utan ställ frågorna förutsättningslöst. Och glöm inte följdfrågor!

Det brukar också gå bra att ställa allmänna frågor om arbetet och arbetsmiljön, det får ofta fram upplevelser av diskriminering. Var noga med att lyssna och tvinga inte in någon i era tolkningar eller er egen uppfattning om hur det är på jobbet. Till exempel:

- Trivs du med dina kollegor?
- Känner du dig som en del av en gemenskap på jobbet?
- Känner du att du kan vara dig själv på jobbet, eller går du in i en roll som du inte riktigt gillar?
- Vad brukar kollegorna prata skit om?
- Tänker du stanna här till pensionen? Varför/varför inte?

3. Checklista till arbetsgivaren

Checklistan rör sig helt kring den skrivna organisationskulturen. Att det finns en policy eller en handlingsplan bevisar inte att den efterlevs eller ens följs upp i verkligheten. Det man framför allt kan ha den här typen av dokument till är:

- Att ge en riktning för hur inkluderingsarbetet ska gå till (för arbetsgivare)
- Att ha ett åtagande som man kan hållas ansvarig för

Den första punkten ger en fingervisning om hur engagerad arbetsgivaren är i frågan. (Den är inte vattentät, man kan ju bluffa, men oftast finns det ett samband.) Den andra punkten ger en möjlig ingång för facket att driva frågor. Om arbetsgivaren hävdar att man vill göra något, eller satt upp ett skarpt mål för något, går det att ställa frågor: Vad gör ni för att det ska bli så här? Har det lyckats? Varför/Varför inte? Ansvarsutkrävandet blir lättare om arbetsgivaren gjort egna utfästelser.

4. Handledning till ”Rum för rum”

Om det finns utrymme och vilja kan det vara en idé att låta fler på arbetsplatsen ta del av övningen ”Rum för rum”. Det ni kommer fram till där kan bli en del av er kartläggning.

I handledningen finns instruktioner till hur ni kan genomföra övningen, och lite stöd och hjälp till den som leder den. Använd samma material som under kursen. Tänk på att dokumentera ordentligt.

Dokumentation

Det är viktigt att ni dokumenterar kartläggningen. Sammanställ enkätsvar, samla arbetsgivarens papper, skriv ner era analyser. Dels kommer ni att behöva redovisa er kartläggning när ni kommer tillbaka till kursen (ni kommer att rita upp den på en plansch), dels är den nödvändig för att veta vad det är vi ska utgå från. I nästa steg kommer vi skriva handlingsplaner. Om arbetsgivaren ska kunna gå med på handlingsplanen måste ni ha ordentligt torrt på fötterna.

Här följer några exempel på vad som kan dokumenteras:

- Sammanställning av enkätsvar fråga för fråga
- Sammanställning av intervjusvar fråga för fråga
- En bild (till exempel ett mobilfoto) som dokumenterar ”Rum för rum”-övningen, ifall ni gör en
- Ifylld checklista på vilka policyer, planer och rapporter arbetsgivaren har
- Kort skriftlig bedömning av kvaliteten på dessa policyer, planer och rapporter
- En övergripande beskrivning av arbetsplatsens problem, utifrån ”Rum för rum”-metodens rubriker:
- Jargong och trakasserier
- Anställning och representation
- Föräldraskap och frånvaro
- Regler och kommunikation
- Tillgänglighet och hinder
- Kultur och oskrivna regler

Lycka till!

Enkät om mångfald, inkludering och diskriminering

1. Kön:
☐ Kvinna
☐ Man
☐ Transidentitet

2. Ålder:
☐ –29
☐ 30–39
☐ 40–49
☐ 50–59
☐ 60–69

3. Har du utländsk bakgrund?
☐ Ja, nordisk
☐ Ja, europeisk
☐ Ja, från utanför Europa
☐ Nej

4. Har du barn under 12 år boende hos dig på hel- eller deltid?
☐ Ja
☐ Nej

4.1 Går det bra att förena arbete och föräldraskap på din arbetsplats? *(Svara även om du inte har barn)*
☐ Ja
☐ Nej

5. Har du under det senaste året utsatts för kränkningar av arbetskamrater eller chefer?
☐ Ja
☐ Nej
☐ Vet inte

5.1 Har du under det senaste året blivit utsatt för något av nedanstående?
☐ Kritik och förlöjligande kommentarer om ditt utseende, tal eller beteende
☐ Medvetna förolämpningar eller förtal mot dig eller din familj
☐ Medvetet undanhållande av information som rör arbetet
☐ Utfrysning ur gemenskapen, eller att någon systematiskt ignorerar dig
☐ Omotiverade ”straffsanktioner”, till exempel frångtagning av uppdrag, omotiverad arbetsbelastning, ofördelaktig behandling vid ansökningar om utbildning etc.

5.2 Upplever du i så fall att det haft samband med något av följande saker?
☐ Ditt kön
☐ Din etniska tillhörighet eller hudfärg
☐ Din religion eller trosuppfattning
☐ Din funktionsnedsättning
☐ Din könsidentitet eller uttryck
☐ Din sexuella läggning
☐ Din ålder

5.3 Har du under det senaste året utsatts för kränkningar av brukare/kunder/gäster och så vidare?
☐ Ja
☐ Nej
☐ Vet inte

5.4 Upplever du i så fall att det haft samband med något av följande saker?
☐ Ditt kön
☐ Din etniska tillhörighet eller hudfärg
☐ Din religion eller trosuppfattning
☐ Din funktionsnedsättning
☐ Din könsidentitet eller uttryck
☐ Din sexuella läggning
☐ Din ålder

5.5 Har du under det senaste året utsatts för sexuella trakasserier eller trakasserier på grund av kön, av arbetskamrater, brukare/kunder/gäster eller chefer? *(Ett enda fall räcker för att det ska räknas!)*
☐ Ja
☐ Nej
☐ Vet inte

5.6 Om ja, vem utsatte dig?
☐ Arbetskamrat
☐ Chef
☐ Kund/brukare/gäst/passagerare *(modifiera frågan efter bransch)*

5.7 Känner du till att någon i din närhet utsatts för trakasserier eller kränkningar?
☐ Ja
☐ Nej
Hur har du reagerat då? .....

.....

5.8 Har du själv utsatt någon för trakasserier eller kränkningar?
☐ Ja
☐ Nej
☐ Vet inte

6. Har du en funktionsnedsättning? *(Med funktionsnedsättning menas en varaktig begränsning av din funktionsförmåga. Den kan vara fysisk eller psykisk.)*
☐ Ja
☐ Nej
☐ Vet inte

6.1 Behöver du någon anpassningsåtgärd i ditt arbete utifrån din funktionsnedsättning?
☐ Ja
☐ Nej

6.2 Har du fått ditt behov av anpassning tillgodosett?
☐ Ja
☐ Nej

7. Känner du till arbetsplatsens policy/handlingsplan mot diskriminering?
☐ Ja
☐ Nej

7.1 Vet du vem du ska vända dig till ifall du blir utsatt för diskriminering?
☐ Ja
☐ Nej

7.2 Känner du att du kan berätta om kränkningar utan att vara rädd för konsekvenserna?
☐ Ja, för facket
☐ Ja, för min chef eller för HR
☐ Ja, för mina kollegor
☐ Nej
☐ Vet inte

7.3 Anser du att du behöver mer information om diskriminering och hur din arbetsgivare arbetar för lika villkor och trygghet på jobbet?
☐ Ja
☐ Nej
☐ Vet inte

8. Anser du att det finns problem på arbetsplatsen inom något av följande områden?
☐ Stötande eller nedvärderande jargong, till exempel fikarumssnack
☐ Svårare att bli anställd eller befordrad om man tillhör en viss grupp
☐ Möjlighet att kombinera föräldraskap med arbete
☐ Klädregler och uppförandekoder som inte är anpassade för alla
☐ Hur möten och personaltillställningar går till
☐ Oskrivna regler om vad man ”bör” eller ”inte bör” prata om på jobbet
☐ Acceptans för allas olika livsstilar

8.1 Om det finns sådana problem, anser du att de drabbar människor på grund av deras ...?
☐ Kön
☐ Etnisk tillhörighet eller hudfärg
☐ Religion eller trosuppfattning
☐ Funktionsnedsättning
☐ Könsidentitet eller könsuttryck
☐ Sexuell läggning
☐ Ålder

8.2 Anser du att du själv är drabbad av problem med ...?
☐ Stötande eller nedvärderande jargong, till exempel fikarumssnack
☐ Svårare att bli anställd eller befordrad om man tillhör en viss grupp
☐ Möjlighet att kombinera föräldraskap med arbete
☐ Klädregler och uppförandekoder som inte är anpassade för alla
☐ Hur möten och personaltillställningar går till
☐ Oskrivna regler om vad man ”bör” eller ”inte bör” prata om på jobbet
☐ Acceptans för allas olika livsstilar

9. Anser du att din arbetsplats har ett bra arbete för ...?
☐ Jämställdhet mellan könen
☐ Etnisk mångfald
☐ Lika möjligheter oavsett ålder
☐ Tillgänglighet oavsett funktionsnedsättning
☐ Acceptans för olika livsstilar (till exempel religionsutövning)

9.1 Anser du att arbetsgivaren lyssnar på de anställdas önskemål i jämlikhets- och mångfaldsfrågor?

☐ Ja
☐ Nej
☐ Vet inte

9.2 Har du de senaste två åren gått en utbildning inom jämlikhet och mångfald, eller deltagit i andra kompetenshöjande aktiviteter inom jämlikhet och mångfald?

☐ Ja
☐ Nej

10. Har du några egna förslag på hur vi kan få en bättre social arbetsmiljö på vår arbetsplats?

Enkät om mångfald, inkludering och diskriminering

Ta ställning till nedanstående påståenden genom att markera ett av alternativen.

	Stämmer helt	Stämmer mestadels	Stämmer till liten del	Stämmer inte	Vet ej
1. På min arbetsplats har vi ett målinriktat arbete för ökad jämställdhet.					
2. På min arbetsplats har vi ett målinriktat arbete för ökad etnisk mångfald.					
3. På min arbetsplats tar vi hänsyn till religiösa behov.					
4. Alla på min arbetsplats har lika möjligheter oavsett ålder.					
5. Min arbetsplats är tillgänglig för medarbetare med funktionsnedsättningar.					
6. På min arbetsplats är det självklart att tillmötesgå medarbetares behov av föräldraledighet, vab och anpassat schema för att hinna hämta på förskolan.					
7. På min arbetsplats får alla den kompetensutveckling de behöver.					
8. På min arbetsplats har vi stor förståelse för att medarbetare har olika behov av stöd för att kunna göra ett bra jobb.					
9. Hos oss upplever alla medarbetare – oavsett kön, etnicitet, religion, sexuell läggning och så vidare – att de är en del av arbetsgemenskapen.					
10. Hos oss kan alla komma med förslag och idéer, och blir lika lyssnade på.					
11. I min arbetsgrupp känner jag mig uppskattad för den jag är.					
12. På min arbetsplats finns ingen diskriminering.					
13. På min arbetsplats förkommer ingen jargong eller fikarumssnack som är nedvärderande mot kvinnor och/eller män.					
14. På min arbetsplats förekommer ingen jargong som är nedvärderande mot människor med en annan etnisk bakgrund än svensk.					
15. På min arbetsplats förekommer ingen jargong som är nedvärderande mot människor med en annan sexuell läggning än heterosexuell.					
16. På min arbetsplats kan alla vara öppna med sin sexuella läggning, och till exempel ta med en samkönad partner på en personaltillställning.					
17. Min chef tar sitt ansvar för att skapa en arbetsplats fri från kränkande särbehandling.					
18. Jag och mina kollegor tar vårt ansvar för att skapa en arbetsplats fri från kränkande särbehandling.					
19. Jag vet vart jag ska vända mig för att få hjälp, om jag utsätts för diskriminering eller trakasserier.					
20. Jag känner till, och litar på, arbetsgivarens arbete för jämlikhet och mångfald.					

Checklista för arbetsgivarens styrdokument och åtaganden

Frågor att ställa

Frågor om arbetskraften

- Hur många anställda finns på arbetsplatsen? Hur ser könsfördelningen ut? Hur många finns med en annan etnisk bakgrund än svensk? Finns det anställda som bryter mot andra normer?
- Hur ser fördelningen ut av olika grupper på olika nivåer i organisationen? Är det bara kvinnor som städar och män som leder och fördelar arbete? Är vissa etniciteter över- eller underrepresenterade på vissa nivåer?
- Hur många är heltids- respektive deltidsanställda? Finns bemanningsanställda? Hur är de fördelade sett till kön och etnicitet?

Frågor om styrande dokument

- Finns det någon plan för hur vi arbetar med jämställdhet mellan könen?
- Finns det någon plan för hur vi arbetar med etnisk och religiös mångfald?
- Finns det någon plan för hur vi arbetar med lika villkor och möjligheter oavsett ålder och funktionsnedsättning?
- Finns det någon plan för hur vi arbetar med jämlikhet baserat på könsidentitet, könsuttryck och sexuell läggning?
- Hur uppfyller vi kraven på aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen?
- Hur uppfyller vi kraven i Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö?
- Finns det några rutiner för hur vi hanterar och förebygger trakasserier, repressalier och kränkande särbehandling?
- Har vi några regler för hur vi pratar med och om varandra?
- Finns det några rutiner för hur vi arbetar med inkludering när vi anställer, utvecklar och befordrar medarbetare?
- Finns det några policyer för hur vi hanterar frånvaro och föräldraskap?
- Finns det några policyer för hur vi hanterar möten, personaltillställningar och liknande ur ett inkluderingsperspektiv?
- Vet vi hur vår arbetsplats ser ut ur ett tillgänglighetsperspektiv?

Några vanliga typer av dokument

Värdegrund

Det är inte nödvändigt att ha en skriven värdegrund, men om man har en sådan bör inkluderingsaspekten på något sätt finnas med i den.

Jämlikhets- och mångfaldspolicy

Detta är inte heller nödvändigt – utom för vissa stora företag där jämlikhets- och mångfaldsaspekterna ska finnas med i den så kallade hållbarhetspolicyn. Det är ändå vanligt att arbetsgivare har en policy, där de skriver ner sina principiella ställningstaganden, till exempel att de inte accepterar diskriminering eller kränkande särbehandling. Policyn kan också innehålla olika typer av målskrivningar. Det är däremot ovanligt att målen i en policy är mät- och kontrollerbara, utan de brukar vara mer principiellt skrivna.

Kartläggning av jämlikhet och mångfald

Diskrimineringslagen kräver av arbetsgivare att de arbetar med ”aktiva åtgärder” för att förebygga att diskriminering uppstår. Detta omfattar bland annat ett kartläggningsarbete där man tittar på arbetsförhållanden, löner och villkor, rekrytering och befordran samt utbildning och kompetensutveckling. Kartläggningen ska göras i samverkan med de anställda, så ni bör redan känna till den.

Handlingsplan för jämlikhet och mångfald

Lagen kräver inte bara en kartläggning av nuläget, utan arbetsgivaren måste också genomföra åtgärder för att öka jämlikheten. Dessa åtgärder finns antagligen i en handlingsplan. Vi kommer att titta närmare på handlingsplaner senare, men titta redan nu på om åtgärderna i handlingsplanen har konkreta målsättningar, resurser, deadlines och ansvariga personer utsedda. Titta gärna också efter vad som händer om man inte når målet.

Riktlinjer och rutiner för att förhindra kränkande särbehandling

Arbetsmiljöverkets föreskrift kräver att arbetsgivare ska sätta upp mål för hur man ska agera mot kränkande särbehandling. De hamnar ofta i handlingsplanen ovan, men kan också finnas i ett separat dokument. Arbetsgivare måste också agera förebyggande mot kränkande särbehandling, vidta åtgärder för att hantera incidenter samt se till att alla anställda kän-

ner till arbetet. Chefer och arbetsledare måste ha rätt kunskaper och förutsättningar för att kunna efterleva det. Alltsammans måste dokumenteras, så det ska finnas ett dokument att titta på.

När ni begär att få se dokumenten är det bra att ha koll på följande saker:

- Finns dokumentet?
- När är det senast uppdaterat?
- Känner ni igen skrivningarna i er egen verklighet?
- Är målsättningarna rimliga?
- Hur såg de förra målen ut? Uppnåddes de?
- Finns det någon ansvarig? Står det någonstans vad som händer om man inte når målet?
- Ser dokumentet ut att vara anpassat endast för kunder, eller är det relevant för arbetstagare?
- Har någon person utanför företaget varit inblandad i dokumentets tillkomst?
- Har arbetstagarna i någon form (helst genom facket) varit inblandade i dokumentets tillkomst?

Rum för rum: Praktisk guide för genomförande på arbetsplatsen

Före genomförandet

- Bjud in till övningen. Övningen blir bäst om det är cirka 15–20 personer med, som kan delas upp i mindre grupper om 3–5 personer i varje grupp. Den bästa sammansättningen är en blandning av olika yrkesgrupper och verksamheter, och deltagarna bör tillsammans ha en bred och djup kunskap om vardagslivet i de lokaler och verksamheter som kartläggs. Om möjligt, låt gärna någon chef eller någon från personalfunktionen delta.
- Boka en lokal som är stor nog att rymma hela gruppen, och där det går att bryta ut mindre grupper som kan föra någorlunda ostörda samtal.
- Läs igenom stödfrågorna i det utdelade materialet och reflektera över vad de innebär på just er arbetsplats. Om någon fråga är helt irrelevant för er arbetsplats, stryk den.
- Om ni behöver, läs gärna på om diskrimineringsgrunderna. En bra start finns på Diskrimineringsombudsmannens hemsida: *www.do.se/om-diskriminering/vad-ar-diskriminering*. På sidan *www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar* finns mycket information om arbetsgivarens ansvar.
- Se till att ni är två handledare som leder deltagarna genom övningen. Det kan vara tufft att vara ensam om det. Om någon av er som gått kursen har erfarenhet av att genomföra större möten eller i bästa fall fackliga utbildningar, är det extra bra om den personen kan vara med. Det är ingen bra idé att låta någon som inte själv gjort övningen vara handledare.
- Se till att resultatet av övningen kan dokumenteras, ni ska ju använda den senare.
- Fundera på avgränsningen. Om ni är en stor arbetsplats kommer ni kanske inte klara att köra en övning för hela arbetsplatsen, utan det kan vara bättre att göra det på en avgränsad enhet.

Tidsupplägg

Ni är helt fria att lägga upp övningen hur ni vill. En rekommendation är att lägga minst två timmar plus pauser, och att ni tar pauser när ni behöver det. Om ni dessutom vill gå vidare till att analysera resultaten och till och med föreslå åtgärder, kommer ni att behöva ännu mer tid. De bitarna kommer vi dock att ta hand om under kursens gång, så de är inte nödvändiga annat än om deltagarna efterfrågar det. (Vilket kan hända. Många vill se vart det leder direkt, eller ventilera sina upptäckter med andra.) Syftet med övningen är framför allt att ge er material till er arbetsplatskartläggning. Jag rekommenderar att ni dokumenterar resultatet och sparar analys och åtgärder till senare.

För själva kartläggningen rekommenderas följande upplägg:

15 min Introduktion, dela in grupper
15 min Rita upp arbetsplatsen
15 min Jargong och trakasserier
10 min Anställning och representation
10 min Föräldraskap och frånvaro
10 min Regler och kommunikation
10 min Tillgänglighet och hinder
10 min Kulturer och oskrivna regler
20 min Gruppvis redovisning (jämför gärna gruppernas slutsatser och leta efter mönster!)

Temat ”Jargong och trakasserier” har fått lite extra tid, eftersom det är det första temat och det kan ta tid för deltagarna att komma in i arbetssättet. ”Föräldraskap och frånvaro” och ”Tillgänglighet och hinder” behöver ofta lite mindre tid, men får 10 minuter ändå. Om deltagarna känner sig klara med ett tema innan tiden gått, får de gärna gå vidare till nästa.

Följ gärna upp snacket efteråt, det kan komma fram mer bra information när deltagarna blivit mer informella. Om det finns möjlighet, återkoppla gärna till grupperna en och en också.

Material

Ni kommer att behöva följande material:

- Det utskrivna utdelningsmaterialet från kursen (kan fås från kursledaren)
- Planschen från ”Växthuset” (kan fås från kursledaren)
- Blädderblock med tillhörande pennor
- Tejp för att sätta upp planscherna
- Små post-it-lappar, gärna i olika färger (en färg per tema)
- Papper och penna för deltagarnas egna anteckningar
- Möjlighet att dokumentera (går att göra med mobilkamera)

Genomförande

Introduktion

Berätta gärna om kursen och varför ni går den. Berätta att syftet är att få en rättvisande bild av nuläget på arbetsplatsen och att det därför är nyttigt att få in så många arbetskamraters blickar som möjligt. Gå vidare till att berätta om vad diskriminering är, och vilka diskrimineringsgrunderna är.

Gruppindelning

Deltagarna delas in i grupper om 3–5 personer. Det är bra om det i varje grupp finns en så stor bredd som möjligt mellan yrkesgrupper. Försök att inte låta dem dela in sig i sina ”vanliga gäng”, men det finns ingen mening med att stoppa personer som är notoriskt oense i samma grupp. Varje grupp ska sedan arbeta självständigt, även om ni till skillnad från under kursen kartlägger samma arbetsplats.

Rita arbetsplatsen

Varje grupp får på ett eller två blädderblocksblad rita upp arbetsplatsen, efter modell från ”Växthuset”. (Visa gärna planschen, den finns att få från kursledaren.) Glöm inte att anpassa ”huset” efter er faktiska arbetsplats. Rita dit de rum som behövs, till exempel:

Produktionsenheter

- Arbete som bedrivs i fält eller utanför arbetsplatsen
- Kopieringsrum, lager, arkiv
- Vilrum, friskvårdsrum
- Fackliga kontor
- Rum för olika ”styrsystem”
- Städ- och redskapsrum
- Företagets interna kommunikationskanaler

Det kan vara så att det är svårt för deltagarna att rita arbetsplatsen, därför att den är utspridd på flera platser, eller för att arbetet görs ute hos en kund medan den formella arbetsgivaren finns någon annanstans. I så fall bör alla relevanta platser ritas in i planschen. Det viktiga är inte att planschen ser ut som den faktiska arbetsplatsen – det går bra att göra den som ett rutnät om man vill. Det viktiga är att alla rum eller verksamheter som påverkar den enskilda arbetaren finns med.

Rummen i planschen är symboler lika mycket som de är faktiska rum. ”Ledningsrum” symboliserar till exempel ledningen, och de beslut som fattas av ledningen. Om man arbetar med att städa ett ledningsrum så är detta ledningsrum en produktionsenhet, inte rummet ”Ledningsrum”.

Arbete med respektive tema

Se stödfrågorna för respektive tema i det utdelade materialet. Se till att själva också ha ett exemplar av frågorna. Påminn deltagarna om att de ska anteckna varför de sätter post-it-lapparna just där de sätter dem – det kan vara svårt att komma ihåg i efterhand.

Det är en bra idé att använda post-it-lappar i olika färger för varje tema. Då får man genast en bild av var problemen finns, utan att behöva läsa i detalj. Har ni inte tillgång till lappar i flera färger kan ni markera med överstrykningspennor i olika färger.

Att tänka på under kartläggningen

Fokus på organisationen

Se till att diskussionerna kretsar kring arbetsmiljön och arbetsrelaterade frågor så att inte deltagarna hamnar i allmänna resonemang om till exempel politik, etniska konflikter, biologi, föreställningar om sexualitet eller religionsmotsättningar. Fokusera på er arbetsplats och alla som arbetar där. Tala om arbetsplatsens struktur, era normer och er arbetsplatskultur. Om någon absolut vill lyfta en fråga om till exempel biologi eller politik, skriv upp det på tavlan och säg att ni kan återkomma dit. (Ni har ingen skyldighet att ta den diskussionen sen heller, men gör det för all del om ni vill. Huvudsaken är att få bort den från själva kartläggningen.)

Undvik individfokus

Förmedla inte känslan av att det finns ”offer” och ”förövare”, att det är synd om vissa grupper eller att privilegierade grupper har en skuld. Problemet är inte enskilda personer – problemet är vilka beteenden som förstärks i er organisation. Offertänkandet är också kontraproduktivt: arbete med människors lika värde och lika rätt ska inte startas utifrån ett ”tycka synd om”-perspektiv.

Delaktighet

Ge alla deltagare möjlighet att komma till tals i den stora gruppen. Använda gärna korta ”bikupor” (snabbt gruppsamtal på 2–3 personer, 1–3 minuter) för att ge fler deltagare möjlighet att fundera högt över frågeställningarna. När det gäller gruppuppgifterna kan det vara bra att tänka på hur smågrupperna sätts ihop, så att det inte blir så att kända storpratare får eller tar allt utrymme. Kanske sätta alla storpratarna i samma grupp?

Svåra frågor

Ge er inte in komplicerade resonemang om ni inte känner att ni behärskar dem. Hänvisa gärna frågvisa

deltagare till Diskrimineringsombudsmannen eller fackets hjälplinje. Om ni får frågor om konkreta diskrimineringsfall, ta dem separat.

Uppföljning

Uppföljning på arbetsplatsen

Det är inte nödvändigt att göra någon analys tillsammans – syftet med övningen är att få fram information. Men det kan vara så att arbetskamraterna vill göra det, och då bör det finnas möjlighet att göra en gemensam uppföljning. Antingen i storgrupp om tid finns till detta, eller också genom att prata med respektive grupp separat. I så fall kan nedanstående frågor användas. (Det är också samma frågor som på kursen.)

Uppföljning till den fortsatta kursen

Se till att resultatet dokumenteras. Sätt er sedan tillsammans i kursgruppen och försök analysera vad som har kommit fram, till exempel med hjälp av följande frågor:

- Vad är det vi ser i ”husen”?
- Ser vi något mönster?
- Finns det flera olika mönster?
- Har grupperna ungefär samma bild av arbetsplatsen? Vilka är likheterna (problem vi är överens om) och skillnaderna (möjliga problem inte alla upptäckt)?
- Vilka är likheterna och skillnaderna gentemot det ni kom fram till på kursen?
- Finns det rum vi inte vet något om?
- Kan vi redan nu se tydliga förbättringsområden?

Skriv ner era slutsatser och lägg ihop dem med resten av kartläggningen.

Lycka till!

Kartläggning av arbetsplats: Checklista för sammanställning

Det här är ett av flera möjliga sätt att organisera er kartläggning. Använd den som ni vill!

Vår arbetsplats

- Hur många anställda är vi?
- Hur är vi fördelade på yrkesgrupper och ”nivåer”?
- Hur ser könsfördelningen ut?
- Hur ser åldersfördelningen ut?
- Vilka etniska grupper har vi, och hur är de fördelade?
- Vilka sexuella läggningar har vi representerade (vad vi vet), och hur är de fördelade?
- Har vi kollegor med normbrytande könsidentiteter eller könsuttryck?
- Vet vi allt om våra kollegor, med avseende på diskrimineringsgrunderna?

Nuläge – problem

Vilka problem har vi med …

- Jargong och trakasserier?
- Anställning och representation?
- Föräldraskap och frånvaro?
- Regler och kommunikation?
- Tillgänglighet och hinder?
- Kultur och oskrivna regler?

Finns det något av dessa områden där vi VET att vi inte har problem?

Finns det något av dessa områden som vi VET inte är relevanta för oss?

Nuläge – aktiviteter

Vad gör arbetsgivaren för att motverka problem?
Vad gör arbetsgivaren för att förebygga problem?
Vad gör arbetsgivaren för att främja jämlikhet?

Vad gör arbetsgivaren för utfästelser? Görs det som påstås?

Vad gör facket för att motverka problem?
Vad gör facket för att förebygga problem?
Vad gör facket för att främja jämlikhet?

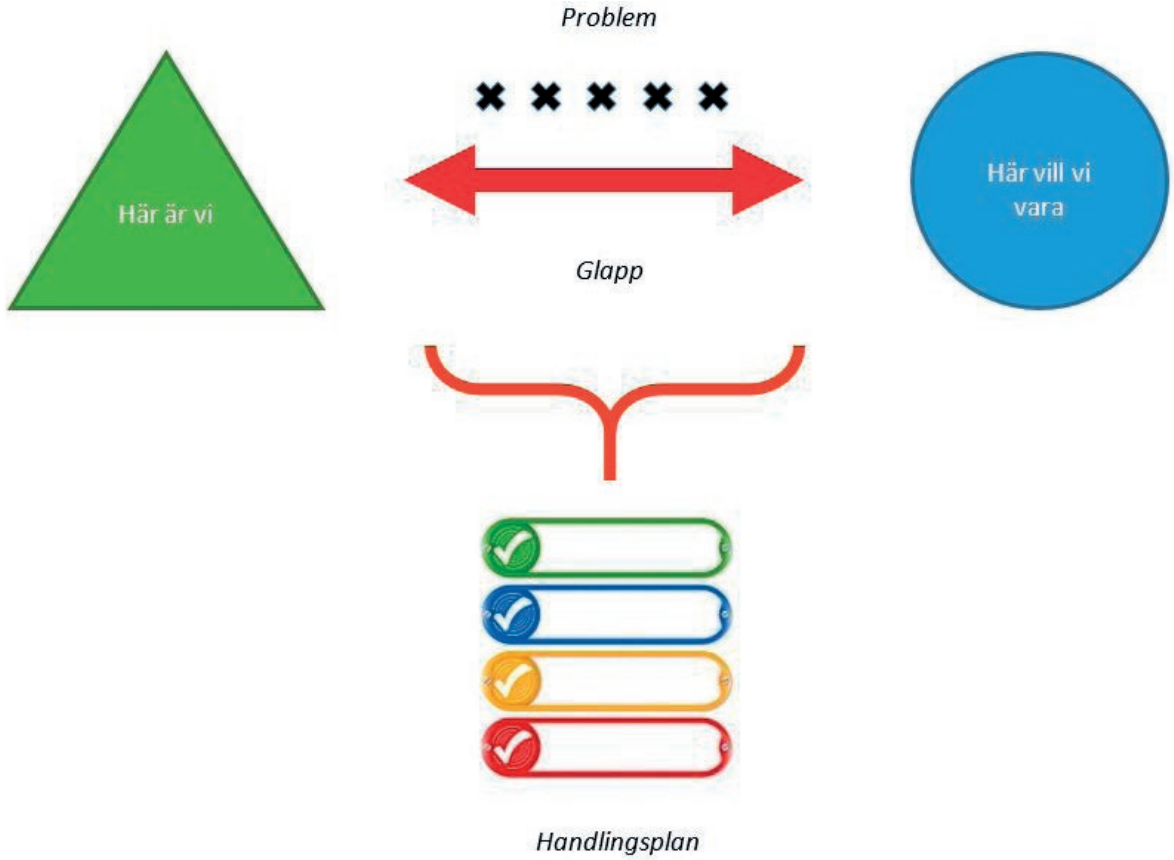
Vilka yttre omständigheter kan användas för att accelerera arbetet?
(till exempel lagkrav, kunders krav, vinna upphandlingar, politiska krav)

I vilka frågor har fack och arbetsgivare en gemensam syn?

Vilka (mångfalds- och jämlikhetsrelaterade) frågor kan bli stridsfrågor?

Steg för steg till en handlingsplan

Att göra en handlingsplan kan vara svårt, men strukturen för hur man gör är egentligen enkel. Har man gjort sin kartläggning och vet hur man vill ha det i stället, behöver man bara hålla koll på att det man försöker göra faktiskt löser ens problem.



Steg 1: Var vill vi vara?

Fackligt engagerade personer är ofta duktiga på att identifiera problem och rikta in sig på hur man ska bekämpa dem. Ofta blir det inte så mycket tid över till att formulera hur man faktiskt vill ha det. Men för att åstadkomma en mer inkluderande arbetsplats underlättar det om man har en tydlig vision. Var är målet? Hur vill vi att vi ska prata med varandra? Hur vill vi att representationen ska se ut? Vilka oskrivna regler, om några alls, vill vi ha?

Ett sätt att göra det konkret är att gå till sin kartläggning och ta fram de 3–5 största problemen man hittat. För varje problem formulerar man en önskedröm, en vision: Om arbetsplatsen var perfekt, hur skulle situationen vara för just detta?

Tema	*Problem*	*Vision*
Jargong	Grova sexistiska skämt i teknikernas lunchrum	Alla ska känna sig välkomna i alla rum på arbetsplatsen
Trakasserier	Ett ärende senaste året	Nolltolerans mot trakasserier
Representation	Noll procent teamleaders med utländsk bakgrund	Samma etniska fördelning på alla nivåer i företaget

Steg 2: Var är glappet, och vad beror det på?

Skillnaden mellan problemet och visionen är ett glapp. Ju längre från önskedrömmen vi befinner oss, desto större är glappet. Hur stort glappet är kan vara en viktig faktor bakom vilka problem vi väljer att försöka lösa först.

Några frågor att ställa om glappet:

- Varför finns det?
- Är det avsiktligt? *(Då kan det vara svårare att göra något åt det)*
- Vad blir effekterna av det?
- Tjänar någon på det? *(Då kan det vara svårare att göra något åt det)*
- Vad skulle krävas för att täta det? *(Det kanske har en enkel lösning, som kan bockas av snabbt?)*

Tema	*Problem*	*Vision*	*Glapp*	*Orsak*
Jargong	Sexistiska skämt i lunchrummet	Alla ska känna sig välkomna i alla rum	Stort	Uppiskad konflikt mellan yrkesgrupper skapar behov att machohävda sig
Trakasserier	Ett ärende senaste året	Nolltolerans	Medelstort	Enskild persons beteende
Representation	Inga teamleaders med utl. bakgrund	Samma fördelning på alla nivåer	Medelstort	Bara de som ”liknar chefen” handplockas/ uppmuntras att söka

Steg 3: Vilka åtgärder kan man tänka sig?

I det här steget kan man föreslå nästan vad som helst, förutsatt att det har på arbetsplatsen att göra. (Förslag om riksdagspolitik och liknande kan vi lämna därhän.) Utgångspunkten är att det ska täta glappet, men i ett ”brainstormingskede” är det viktigare att man kommer på idéer än att idéerna är vattentäta.

Problem	*Orsak*	*Åtgärd*
Sexistiska skämt i teknikernas lunchrum	Uppiskad konflikt mellan yrkesgrupper skapar behov av att machohävda sig	Fackligt förtroendevalda rustas att säga ifrån
Sexistiska skämt i teknikernas lunchrum	Uppiskad konflikt mellan yrkesgrupper skapar behov av att machohävda sig	Arrangera konfliktlösningsdag för att lösa underliggande konflikt
Inga teamleaders med utländsk bakgrund	Bara de som ”liknar chefen” handplockas/uppmuntras att söka	Mentorsprogram för arbetare med utländsk bakgrund
Inga teamleaders med utländsk bakgrund	Bara de som ”liknar chefen” handplockas/uppmuntras att söka	Reviderad kravspecifikation för teamleaders

Steg 4: Prioritera åtgärder

Nu har ni förhoppningsvis några olika förslag på åtgärder som motsvarar respektive problem/glapp. Alla kan inte och bör inte vara med i handlingsplanen. För att ta reda på vilka åtgärder som har en plats i handlingsplanen kan man ställa sig de här tre frågorna:

1. Är åtgärden genomförbar?
   (Lagligt, tekniskt, ekonomiskt)
2. Bidrar åtgärden till att täta glappet?
3. Hur viktig är den, jämfört med andra åtgärder?

Handlingsplanen bör innehålla de viktigaste åtgärderna, men också de åtgärder som är lättast att uppnå målet till. Det är viktigt för motivationen att man kan bocka av en åtgärd som genomförd. Det är också viktigt att handlingsplanen inte upplevs som övermäktig, så skriv inte upp för många åtgärder.

Steg 5: Specificera prioriterade åtgärder

För att en åtgärd ska gå att genomföra i praktiken, behöver den som beslutar veta NÄR, VAR, HUR och VEM som ska genomföra åtgärden. Det är också svårare att avfärda ett krav på en åtgärd som är ordentligt specificerade.

Nyckelfrågor:

- Vem ska göra det?
- Vilka resurser ska finnas till hens förfogande?
- Hur ska det göras?
- Vilka är de relevanta beteendena?
- När ska det göras? (Tidsplan.)
- Hur ska det mätas? (Hur vet vi att det är gjort?)
- När och hur ska det följas upp? (Så att vi vet att någon kollar.)

Problem	*Åtgärd*	*Vem*	*Hur*	*När*	*Hur mäta*	*Uppföljning*
Sexistiska skämt	Konflikt-lösningsdag	Avd.chef	Extern konsult	Genast	Antal klagomål	Personalenkät
Inga teamleaders	Uppdatera kravspec	Avd. chef	– Matcha alla krav mot relevans – Involvera fack och panel av minoriteter	Andra halvåret	– Ny spec framtagen – Antal borttagna krav – Antal nya krav	Årsrapport
Inga teamleaders	Mentors-program	Högsta ledningen	Kopiera från MentorSweden	Nästa år	Antal mentorspar	Årsrapport

Den här texten är ett utdrag ur den fackliga kursen Inkluderande arbetsplatser. Får kopieras och spridas mot angivande av källa.

Källor och mer läsning

Den här läroboken är inte någon akademisk text. Mycket av den teori som förmedlas är allmängods inom respektive område, och kan hämtas från flera olika källor. Metoderna är i flera fall också ”allmänna”, så till vida att de är vitt spridda och ibland saknar angiven upphovsperson. Av det skälet, och för att underlätta läsningen, finns ingen notapparat.

För den som vill förkovra sig finns däremot fler ställen att läsa vidare på:

Teori

Det är faktiskt mycket ont om grundläggande skrifter i **systematiskt förändringsarbete**. Det finns åtskilliga böcker som går in i detalj in i varje ledningssystem som är byggt på tanken, men det bör anses vara överkurs. Stoffet är hämtat ur författarens egen yrkeserfarenhet (främst från miljöområdet). Demings 14 punkter är allmänt kända och finns till exempel på Wikipedia. Den som letar efter fördjupning kan exempelvis göra det i Jenny Åkerbloms och Stefan Ekwalls något okonventionella bok ”Meklunds – en annorlunda bok om Lean” (LevNu Bokförlag 2012).

Sociala kategorier, normer och hierarkier är ett mycket genomtröskat ämne där stoffet i stort sett är allmängods och mycket är hämtat ur författarens egen yrkeserfarenhet. Normkritisk teori presenteras på ett lättfattligt sätt i RFSL Ungdoms material ”BRYT!”, som finns att ladda ner på *www.rfslungdom.se/webbshop/bryt*. (Därifrån är också några övningar hämtade.) Fakta som underbygger att hierarkierna finns är framtagna bland annat av SCB, och går att hitta på Diskrimineringsombudsmannens webbsida *(www.do.se)* under respektive diskrimineringsgrund. Det går att hitta hur mycket vidare fördjupning som helst – varför inte författarens egna böcker ”Främling, vad döljer du för mig?”, ”Det otäcka könet” och ”Från snack till verkstad” (Leopard 2012, 2014 resp 2016)?

Kapitlen om **mångfald** och om **organisationskultur** lutar sig tungt på Gabriella Fägerlinds bok ”Mångfald i praktiken” (Liber 2012). Som alla böcker om mångfald har den en slagsida mot tjänstemäns vardag, men är i övrigt utmärkt och en obligatorisk läsning för den som vill fördjupa sig i mångfald. Viss inspiration har även hämtats från Moa Hjertsons och Kajsa Svaleryds ”Likabehandling i arbetslivet” (Liber 2010; innehållet är delvis föråldrat), från Interfems bok ”Se och agera – att förebygga rasism och sexism på arbetsplatsen” (Interfem 2013), samt från nätverket MINEs skrift ”Vitt skilda möjligheter” (2012).

Kring lagar och regler finns utförlig och pedagogisk information på respektive myndighets webbsida. För diskrimineringslagen ansvarar **Diskrimineringsombudsmannen** (*www.do.se*) och för föreskriften om arbetsmiljö ansvarar **Arbetsmiljöverket** (*www.av.se*). Där finns även vägledningsskrifter för nedladdning.

Kapitlet om **beteendeanalys** är hämtat ur Rolf Olofssons bok ”Beteendeanalys i organisationer: Handbok i OBM” (Natur & Kultur 2010) och Rolf Olofssons och Kenneth Karlssons mer praktiskt orienterade uppföljare ”OBM i praktiken” (Natur & Kultur 2015). Kapitlet om **feedback** kommer också från Olofsson 2010.

Teorin om **förändringsspridning** kommer i stora drag från hållbarhetskonsulten Alan AtKissons material kring metoden ”Amöban”, se nedan. En gratisversion – det är den som används i kursen – finns att ladda ner från *www.atkisson.com*. En handledning till denna finns i metodmappen som följer med det här materialet.

Upplägg

Det pedagogiska upplägget är inspirerat av Runö folkhögskolas skrift ”Hjälp fler lära och minnas mer”, sammanställd av Marianne Garnelis. Skriften är opublicerad, men finns i den metodmapp som följer med det här materialet.

Metoder

Lära känna-övningarna är hämtade ur Runö folkhögskolas skrift ”Presentation och lära känna”, sammanställd av Marianne Garnelis. Där finns också fler övningar, ifall just dessa inte faller kursledaren i smaken.

Övningarna ”Vem tar vem” och ”Maktspektret” är tagna ur RFSL Ungdoms och Forum för levande historias material ”BRYT!”. Bilderna är också direkt hämtade därifrån. ”BRYT!” innehåller en lång rad normkritiska övningar som passar in under dag 1, däribland även de vitt spridda ”Teflontestet” och ”Privilegiepromenaden”.

De centrala övningarna kring kartläggning, glappanalys och handlingsplan är ett resultat av författarens egen erfarenhet av utbildning i systematiskt förändringsarbete.

Metoden ”Rum för rum” är baserad på av Diskrimineringsombudsmannens material ”Växthuset”. Materialet finns inte längre tillgängligt hos myndigheten, men handledningen till det finns i den metodmapp som följer med det här materialet. Ytterligare inspiration till metoden har hämtats ur Interfems bok ”Se och agera – att förebygga rasism och sexism på arbetsplatsen” (Interfem 2013), och nätverket MINEs skrift ”Vitt skilda möjligheter” (2012).

Metoden ”Amöban”, såväl som själva amöbametaforen, är framtagen av hållbarhetskonsulten Alan Atkisson. Metoden är upphovsrättsskyddad och licenserad till LO-distriktet i Stockholms län. Licensen omfattar rätten att använda och trycka metoden. Den variant av ”Amöban” som presenteras i det här materialet heter ”Amoeba Lite” och är fri att använda till utbildning mot angivande av upphovsrätt. *Det är INTE tillåtet att skriftligt sprida vidare ”Amöban” utan licens från upphovsrättsinnehavaren.* Material kring ”Amöban”, inklusive information om rättigheter, finns i metodmappen som följer med det här materialet.

Digital metodmapp

Till det här materialet hör en digital metodmapp, som samlar några kompletterande skrifter för genomförandet av *Inkluderande arbetsplatser*. Dessa skrifter är inte framtagna av LO-distriktet i Stockholms län, utan av externa aktörer som LO-distriktet inte har någon relation till. För innehållet ansvarar respektive utgivare.

Skrifterna i metodmappen finns i vissa fall att ladda ner gratis på webben. De får dock bara användas mot angivande av källa. I ett fall är skriften föremål för särskilda begränsningar. Dessa anges i separat dokument i metodmappen.

”Bilagorna” i metodmappen är de följande:

Presentation och lära känna
En samling metoder för att bryta isen, skapa trygghet och sätta igång grupprocesser, framtagen av Marianne Garnelis på Runö folkhögskola. Materialet tillhör Runö men brukar kunna delas ut till samverkansparter.

Hjälp fler lära och minnas mer
En samling metoder och pedagogiska tips, sammanställd av Marianne Garnelis på Runö folkhögskola efter förebild från LO-skolen i Danmark. Är huvudsakligen användbar för att anpassa upplägg och metoder efter deltagarnas olika lärstilar och förutsättningar. Skriften tillhör Runö men delas ut till samverkansparter.

BRYT!
Det ledande normkritiska materialet i den svenska ideella sektorn, framtaget av RFSL Ungdom tillsammans med Forum för levande historia. Här finns de bilder som används i övningarna ”Vem tar vem” och ”Maktspektret”. (Bilderna ingår av upphovsrättsskäl inte i detta material.) Dessutom presenteras fler normkritiska övningar och pedagogiska tips.

Växthuset
En handledning till Diskrimineringsombudsmannens verktyg och material Växthuset. Materialet tillhandahålls inte längre av myndigheten, eftersom det inte är anpassat till de senaste ändringarna i diskrimineringslagen. I *Inkluderande arbetsplatser* används Växthusets metodik enbart till kartläggning, och är dessutom modifierat med ytterligare innehåll.

Amoeba Lite
Alan AtKissons verktyg kring förändringsdiffusion och sociala roller. Materialet ingår i den licens som LO-distriktet i Stockholms län införskaffat, och är mycket mer utförligt än det stoff som ingår i Inkluderande arbetsplatser. Här finns teori, exempel på bildspel, utförliga instruktioner till rollspelet och lite bakgrundsteori. Här finns också ett par ytterligare scenarier, dock från miljöområdet. (Hela materialet är fokuserat på hållbar utveckling.)

Matriser för kartläggning och handlingsplan
Två mallar i A3-format, avsedda som exempel på en sammanställning av en arbetsplatskartläggning respektive på en handlingsplan. Dessa kan användas som de är, eller reproduceras efter kursledarens tycke. Här ingår också ett exempel på hur en handlingsplan kan se ut.

LO-distriktet i Stockholms län
Västmannagatan 4
111 24 Stockholm
08- 789 49 00

www.losthlm.se