

**VIDGA  
NORMEN**



# **VIT SVART eller BRUN**

Handbok om aktiva åtgärder  
kopplat till hudfärg

Denna publikation hittar du på Länsstyrelsens webbplats  
[www.lansstyrelsen.se/stockholm](http://www.lansstyrelsen.se/stockholm)

För mer information kontakta:  
Länsstyrelsen i Stockholms län  
Enheten för social utveckling  
Tfn: 010-223 10 00

E-post: [kitimbwa.sabuni@lansstyrelsen.se](mailto:kitimbwa.sabuni@lansstyrelsen.se)

Utgivningsår: 2019

Rapport 2019:8 i Länsstyrelsens rapportserie

ISBN: 978-91-7281-896-5

# Innehåll

Inledning .....	4
Bakgrund .....	6
Ett nytt Sverige som möter nya utmaningar .....	6
Begreppsförklaringar .....	10
Jämlikhet .....	16
Att argumentera för aktiva åtgärder .....	17
Upplägg .....	20
<b>LÄR .....</b>	<b>21</b>
Vad är en inkluderande organisationskultur? .....	21
Mikroaggressioner .....	24
Tokenism .....	26
Gaslighting .....	28
Minoritetsstress och ohälsa .....	29
<b>SYNLIGGÖR .....</b>	<b>30</b>
Att bygga sitt lag .....	31
Kvalitativa datainsamlingsmetoder .....	31
Kvantitativa datainsamlingsmetoder .....	34
<b>UTARBETA EN HANDLINGSPLAN .....</b>	<b>40</b>
SWOT-analys som sorteringsmetod .....	40
Sätta mål .....	41
Hitta lösningar .....	42
Intersektionell analys .....	44
Handlingsplanen .....	45
<b>GÖR .....</b>	<b>46</b>
Kunskapshöjning .....	46
Utveckla ett språk .....	47
Upprätta system för uppföljning och utvärdering .....	48
Utveckla styrning och ledarskap .....	49
Inkluderande kultur .....	49
Rekrytera utan att diskriminera .....	50
Ändrade praktiker .....	52

# Inledning

Främjande arbete för inkludering med avseende på hudfärg liknar i teorin annan organisationsutveckling på så sätt att syftet är att gå från ett nuläge till ett önskat framtida tillstånd. Rutinerna för planering, dokumentering och uppföljning är liknande de som tillämpas vid annat kvalitetsförbättrande arbete men ändå är skillnaden i praktiken enorm till och med jämfört med ett så närbesläktat fält som främjande arbete för ökad jämställdhet.

För även om svenskar gärna ser sig som både jämställda och antirasistiska är skillnaden att jämställdhet för svenskar är en praktik. Det är något som görs i form av en aktiv politik på området, tillämpande av ansatser som jämställdhetsintegrering och med praktiska metoder som lathundar och checklistor. Antirasism däremot betraktas närmast som en essens. Det vill säga att det är något svenskar har i kraft av att vara svenskar. Ett främjande arbete för inkludering utifrån hudfärg är alltså inte bara överflödigt, det är otänkbart eftersom det utmanar självbilden av svenskar som naturligt antirasistiska.

Medan det kan finnas nyfikenhet hos människor att utforska effekterna hos sig själva och på andra av att vi är insocialiserade i sexism och heteronormativitet är det få som vill undersöka hur vi påverkas av att leva i en värld där rasism har varit en central del i att forma vår förståelse av tillvaron och i att strukturera världen. Det är exempelvis inte ovanligt att pedagoger med stort intresse undersöker på vilka sätt de behandlar pojkar och flickor olika men få skulle med samma entusiasm vilja undersöka hur de behandlar barn olika utifrån hudfärg. Hudfärg oroar svenskar och helst ska det inte benämnas alls. Den verkligheten förklarar i korthet varför den här typen av arbete är så ovanligt i Sverige och att det här sannolikt är den första handboken som adresserar hur man kan arbeta främjande för inkludering, med avseende på hudfärg, på arbetsplatsen anpassad för svenska juridiska och kulturella förhållanden.

Det var i USA som man började skapa praktiker, rutiner och uppföljningssystem för att i organisationen kunna arbeta med mångfald som ett svar på medborgarrättsrörelsens krav på rättigheter och inkludering. Kön och hudfärg var de två centrala diskrimineringsgrunderna i detta arbete. Sverige pekades ofta ut som kanske världens mest jämställda land och det är möjligt att Sverige har gått om USA när det gäller främjande arbete för inkludering utifrån kön men utifrån hudfärg finns inget arbete alls. Detta trots att segregationen på arbetsmarknaden är större i Sverige än i jämförbara västeuropeiska länder enligt bland andra OECD och att Sverige, som forskaren Tobias Hübinette visat, är bland de länder i Europa där absolut störst andel av befolkningen bryter mot normen utifrån hudfärg.

För att vi på våra arbetsplatser ska kunna vara med och ta ansvar för den här betydande samhällsutmaningen behöver hela filosofin kring hur synliga minoriteter förstås i Sverige och den svenska självbilden som ett land där hudfärg inte spelar roll utmanas. Svenskar som tillhör synliga minoriteter måste börja betraktas som medborgare och rättighetsbärare istället för som migranter från underutvecklade nationer i ett permanent tillstånd av mer eller mindre misslyckad anpassning till det svenska samhället. Det involverar ett ifrågasättande av språk, berättelser och de förmodanden som dessa narrativ bygger på. I detta ingår bland annat att identifiera den myriad av olika sätt vi i Sverige pratar om hudfärg utan att behöva göra det genom eufemismer, förvanskningar eller tystnader som maskerar att även i Sverige har människor en hudfärg och att det har relevans för hur vi kodos av andra och vilken lokalisering vi har i samhällets rasialiserade distribution av makt, resurser och privilegier. Jag tänker här på begrepp som exempelvis *invandrare*, *utrikes född*, *utländsk bakgrund*, *icke-svenskt utseende* och det otydliga *mörk* eller *mörkhyad* som lika gärna

kan avse en svart person som en typisk person med bakgrund från södra Italien.

Att du nu läser den här handboken betyder att du är en person som finner ämnet tillräckligt intressant för att vilja lära dig mer. Det kan också vara så att du är del av en arbetsgrupp som med hjälp av handboken vill starta ett främjande arbete för inkludering med avseende på hudfärg på er arbetsplats.

I den här handboken kommer jag fortsatt hänvisa till läsaren som en del av ett "ni". Det vill säga att jag antar att läsaren sitter med i en arbetsgrupp som faktiskt avser att använda metoderna i handboken på sin egen arbetsplats. Men även om så inte skulle vara fallet ska du inte lägga ifrån dig boken.

Handboken är både en hjälp för organisationer som har kommit så långt att de är beredda att leva upp till lagen och arbeta inkluderande kring hudfärg eller för alla de som är nyfikna och bara vill lära sig mer. Det här är inte alltid ett enkelt arbete, men handboken har kommit till med vissheten om att det här är något vi absolut måste göra om inte Sverige ska vara ett land där hudfärg avgör människors möjligheter på arbetsmarknaden.

Kitimbwa Sabuni  
Utvecklingsledare  
Länsstyrelsen i Stockholms län  
februari 2019

# Bakgrund

Den här handboken föddes ur nätverket Vidga normens verksamheter som var en del av Länsstyrelsen i Stockholms läns arbete för att främja en jämställd och jämlik tillväxt i regionen. Vidga normen tog fasta på hur begränsande normer kring hudfärg förhindrar svenskar som kodas som icke-vita från att fullt ut göra sig gällande i det svenska arbetslivet. I synnerhet gäller det när vi gör anspråk på kvalificerade tjänster eller högre befattningar. När normer kring hudfärg leder till diskriminering på arbetsmarknaden är det förstas en form av rasism och då kan man undra varför initiativet lanserades som att det motverkade begränsande normer och inte rasism?

Rasism är en av samhällets grundläggande strukturerande mekanismer som reglerar hur människor överordnas och underordnas utifrån hudfärg och diskussionen om ett sådant utspjutt fenomen borde inte vara så dramatisk. Men samtidigt har stora ansträngningar gjorts i Sverige för att undvika användandet av kategorin rasism och yttringar av rasism benämns därför med andra ord som till exempel främlingsfientlighet, rädsla och okunskap. Även de mest aggressiva diskurserna mot människor som baserar sig på hudfärg kläs omsorgsfullt i ett språk som benämner oss som utrikes födda, invandrare eller till och med "svensk-födda invandrarbarn" men aldrig som svenskar som inte är vita. Det är förstas ett språk som osynliggör rasism och skyddar den rådande maktordningen. Likväl är det språket som har använts och det har haft till effekt att rasism fått en mycket smal betydelse för många människor som något som enbart rör avsiktlig ideologiskt motiverad diskriminering, hot och våldshandlingar.

Det finns makt i språk och det finns ett värde i att benämna saker på ett sätt som utmanar rådande maktordningar som rasism, sexism, funkofobi och hbtq-fobi. Samtidigt är det här en handbok som ska kunna användas och förstas av en mängd olika användare och tillämpas i praktiskt arbete med ett

ännu större antal människor. Då har jag bedömt att det är viktigt att utgå från var de människorna befinner sig och främja en öppenhet och förståelse inför ett normkritiskt sätt att tänka som kan vara nytt för många. I den här handboken har jag navigerat mellan de här två hänsynen och använder därför begreppet begränsande normer kring hudfärg men även begreppet rasism där jag bedömer det lämpligt och pedagogiskt.

## Ett nytt Sverige som möter nya utmaningar

Sverige har på relativt kort tid blivit ett av Europas mest multietniska länder i nivå med länder som Storbritannien, Frankrike och Holland. Det finns anledning för oss att ha en självbild som ett öppet och tolerant land, men vi är samtidigt ett av de mest etniskt segregerade länderna i Europa vad gäller boende och på arbetsmarknaden. Vi har som få andra länder ett glastak där svenskar som i kraft av sin hudfärg bryter mot normen för hur en svensk ser ut, har svårt att avancera till högre och mer kvalificerade befattningar.

Så länge dessa svenskar, som i handboken kallas *synliga minoriteter*, *rasifierade* eller *icke-vita*, utgjorde en begränsad del av befolkningen kunde deras låga matchningsgrad behandlas såsom enbart en fråga om diskriminering som kan hanteras av rättsväsendet, men idag hör mer än 20 procent av svenskarna till det som kallas synliga minoriteter enligt statistik från SCB. Frågan om hur dessa människors kompetens inte tas tillvara har gått från att vara personliga trauman för de drabbade till ett enormt slöseri med mänskliga resurser och ett hot mot den sociala sammanhållningen.

Studien *Antisvart rasism och diskriminering på arbetsmarknaden* som publicerades av Länsstyrelsen i Stockholms län i samarbete med Centrum för mångvetenskaplig forskning om rasism studerade löne-skillnaderna mellan vita svenskar och afrosvenskar

som är den mest normbrytande gruppen sett till hudfärg. Där visade det sig att personer födda i subsahariska Afrika eller med minst en förälder född i subsahariska Afrika behöver ha en forskarutbildning för att få samma genomsnittliga disponibla inkomst som en i Sverige född person som har gått en max tre-årig eftergymnasial utbildning. Det visade sig också att huruvida afrosvenskar är födda i Sverige eller utomlands inte spelar någon väsentlig roll för deras lönenivåer som ligger lika långt efter vita svenskar oavsett födelseort. I studien konstateras att svenskfödda med 3-årig eftergymnasial utbildning i den övriga befolkningen har 150 procent av bruttolönen av svenskfödda afrosvenskar med treårig eftergymnasial utbildning.

I Storbritannien finns till skillnad från Sverige en historia av att vara öppen med att hudfärg spelar roll för människors möjligheter på arbetsmarknaden. Företagsledaren baronessan Ruby McGregor-Smith fick i uppdrag att ta fram en vägledning för hur arbetsgivare ska motverka diskriminering mot synliga minoriteter och konstaterade i den resulterande rapporten, *Race in the workplace*, att det förekommer diskriminering och bias i alla skeden av synliga minoritetspersoners karriärer, även innan den börjar. Från nätverk till rekrytering och när personen väl kommer in på arbetsmarknaden finns diskrimineringen där. Synliga minoritetspersoner saknar förebilder, det är mer sannolikt att de uppfattar arbetsplatsen som fientlig, de är mindre benägna att befordras till högre befattningar och de bedöms hårdare.

Mycket på grund av influenser utifrån, såsom EU:s så kallade rasdirektiv 2000/43/EG, har Sverige ändå en användbar lagstiftning på området. År 2017 uppdaterades dessutom diskrimineringslagstiftningen som numera understryker att *aktiva åtgärder* ska tillgripas av arbetsgivare på alla sju diskrimineringsgrunder, där hudfärg sorterar under den större benämningen *etnisk tillhörighet*. Den uppdaterade lagen flyttar fokus från att planer ska tas fram till att arbetsgivaren ska dokumentera, och alltså kunna visa upp, faktiska åtgärder. Lagstiftningen grundar sig i en förståelse att diskriminering inte kan bekämpas enbart genom lagens uttryckliga förbud utan att främjande åtgärder från arbetsgivares sida är absolut nödvändiga.

## AKTIVA ÅTGÄRDER

1 § Aktiva åtgärder är ett förebyggande och främjande arbete för att inom en verksamhet motverka diskriminering och på annat sätt verka för lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

På Diskrimineringsombudsmannens webbplats [www.do.se](http://www.do.se) finns en handledning över hur arbetsgivare kan jobba med aktiva åtgärder. Där förklaras att arbetet med aktiva åtgärder ska omfatta fem områden.

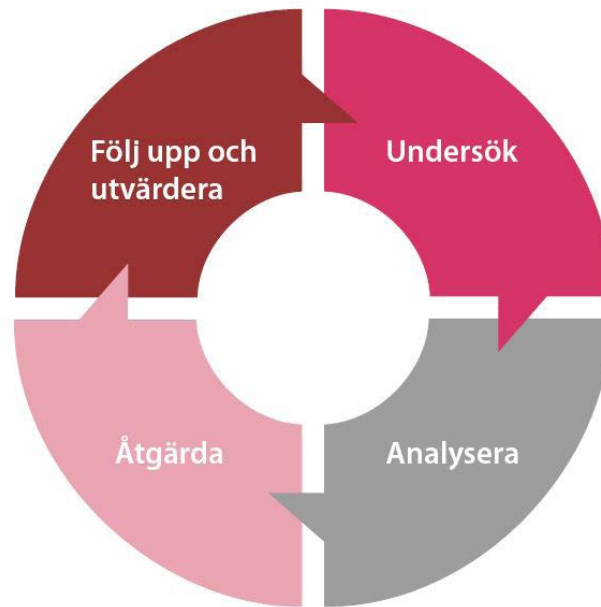
- Arbetsförhållanden
- Bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor
- Rekrytering och befordran
- Utbildning och övrig kompetensutveckling
- Möjligheter att förena arbete med föräldraskap

Det understryks också att de aktiva åtgärderna ska omfatta alla sju diskrimineringsgrunder: kön, könsidentitet eller könsuttryck, ålder, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och etnisk tillhörighet. Med etnisk tillhörighet avses i lagstiftningen en individs nationella eller etniska ursprung, hudfärg eller annat liknande förhållande. Men även bland de arbetsgivare som känner till lagens krav om aktiva åtgärder är andelen försvinnande liten som har kunskaperna och rutinerna på plats för att kunna arbeta med aktiva åtgärder

### Lag (2016:828)

- Det finns en plikt att tillämpa aktiva åtgärder för att garantera åtnjutandet av mänskliga rättigheter
- Aktiva åtgärder ska vara nödvändiga, legitima, proportionerliga och respektera principen om rättvisa och ta hänsyn till både individer och grupper
- Behoven ska utvärderas med data som särskiljer utifrån ras, hudfärg och etniskt ursprung
- Eftersom åtgärderna bara ska finnas så länge de behövs måste det finnas ett system på plats för uppföljning

Ur FN:s rasdiskrimineringskonvention, ratificerad av Sverige 1966



Schema över hur arbete med aktiva åtgärder ska fungera enligt Diskrimineringsombudsmannen

för inkludering utifrån hudfärg. Med aktiva åtgärder menas här inte någon slumpartad aktivitet som inte utvärderas utan ett evidensbaserat, målstyrt arbete för att främja inkludering och motverka diskriminering på basis av hudfärg.

Den här verkligheten är problematisk men inte så förvånande med tanke på att Sverige som land inte har någon vana av att ha en offentlig diskussion kring hudfärg och dess sociala, politiska och ekonomiska konsekvenser för människor.

Den diskussion som funnits har förpassat dessa frågor till debatten om migration och integration som etiketterar alla svenskar som tillhör synliga minoriteter som *utrikes födda* eller som *nyanlända flyktingar*. Då dessa är de enda existerande byråkratiska kategorierna är det också så synliga minoriteter förstås när eventuella åtgärder utformas för att komma till rätta med deras situation på arbetsmarknaden. Detta osynliggör speciellt högkvalificerade från gruppen synliga minoriteter eftersom de sällan är nyanlända flyktingar eller nödvändigtvis födda utomlands. Deras barriärer på arbetsmarknaden handlar inte om bristande human kapital eller svaga svenska språkkunskaper. Det handlar om något annat som idag inte adresseras i

tillräcklig grad av vare sig politiker, arbetsgivare eller fackförbund.

Allt detta visar på nödvändigheten av att utvidga de befintliga ansträngningarna för att skapa en inkluderande arbetsmarknad. Vi behöver hitta sätt att skapa mer rättvisa anställningsförfaranden men också sätt som mer inkluderande arbetsmiljöer kan skapas som inte präglas av vithetsnormativitet.

#### AGENDA 2030

Skälen till att arbeta mot effekterna av begränsande normer kring hudfärg i arbetslivet är många men de allra starkaste är kopplade till mänskliga rättigheter. Sverige har deklarerat att vi ska vara ledande i genomförandet av de 17 globala målen för hållbar utveckling i Agenda 2030, som antogs i FN, och syftar till att förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla. Två mål anknyter direkt till arbetslivet i form av mål 8 "att verka för en inkluderande och långsiktigt hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla" och mål 10 "att minska ojämlikheten inom och mellan länder". Dessa mål kan bara fullbordas om Sverige har ett fullgott främjande arbete mot diskriminering och för lika rättigheter och möjligheter.



# Övning!

## Min plats på bussen

Tid: 30 minuter

Den här övningen är en bearbetning av vithetsforskaren Peggy McIntosh övning "The invisible knapsack" (Den osynliga ryggsäcken) som är tänkt att synliggöra betydelsen av hudfärg i vår vardag. Är ni en större grupp på tolv och uppåt så sätt medarbetarna i en biosittning. Be sedan deltagarna att lyssna noga medan du läser de sex påståendena till höger. De ska sedan fundera över hur många av de sex påståendena som stämmer in på dem själva. Du kan också visa påståendena på en duk med hjälp av en projektor.

Försäkra dig om att det fungerar för alla deltagare att räcka upp sin hand och förflytta sig själv runt i rummet. Be sedan de deltagare för vilka alla sex påståenden stämmer att resa sig upp eller räcka upp handen så de är synliga för resten av gruppen. Be dem ta plats på främsta raden. Om andra redan sitter på dessa platser får de lämna plats. Be sedan deltagare för vilka fem påståenden stämmer att resa sig upp eller räcka upp handen och sedan ta plats på raden bakom. Fortsätt till ni nått fram till de deltagare för vilka noll svar stämmer in på dem. Om gruppen är blandad med avseende hudfärg är det mycket möjligt att ni får en visuell effekt liknande den i en rassegregerad buss där människor sitter åtskilda utifrån hudfärg.

Därefter öppnar du för diskussion om erfarenheten. Fungerar övningen som det är tänkt så visar den att även här i Sverige spelar hudfärg roll på det sättet att synliga minoriteter behöver förhålla sig till att de har en hudfärg, för den kunskapen är viktig för dem när de navigerar sig genom vardagen medan vita personer har privilegiet att inte behöva tänka på sin hudfärg eftersom den inte har negativa effekter för dem. Det privilegiet kan lätt övergå i en tro att hudfärg faktiskt inte spelar roll och att ett främjande arbete för inkludering med avseende på hudfärg därför inte behövs.

Använd den återstående tiden till att diskutera övningen. Är ni väldigt få deltagare eller homogena med avseende på hudfärg kan man hoppa över momentet där deltagarna placerar sig i stolsraderna utifrån hur de svarar.

### PÅSTÅENDEN

1. *Jag kan bete mig opassande utan att oroa mig för att folk ska tänka att människor med min hudfärg överlag har dålig moral.*
2. *Jag talar sällan (eller funderar sällan på att tala) med barnen i mitt liv om hur de kan uppfattas av andra på grund av deras hudfärg.*
3. *Jag kan vara ganska säker på att om jag ber att få tala med chefen så kommer jag att få ha att göra med en person med min hudfärg.*
4. *Om en polis eller butikskontrollant stoppar mig kan jag vara säker på att jag inte blivit utvald på grund av min hudfärg.*
5. *Områden där det bor många människor med min hudfärg anses allmänt som "bra" områden.*
6. *Om jag råkar ut för en negativ erfarenhet frågar jag mig sällan om den har med min hudfärg att göra.*

## Begreppsförklaringar

Samtalet om begränsande normer kring hudfärg på arbetsplatsen är så pass nytt i Sverige att flera begrepp behöver förklaras närmare för en korrekt förståelse. Redan begreppet rasism är omtvistat där kampen för att erövra och definiera ordets betydelse från olika håll lett till förvirring. Begreppet hudfärg kan framstå som ganska självklart men behöver vid en närmare undersökning redas ut även det för en korrekt och gemensam förståelse.

### HUDFÄRG

Diskrimineringsgrunden etnisk tillhörighet ska enligt diskrimineringslagen förstås som "nationellt eller etniskt ursprung, hudfärg eller annat liknande förhållande". Begreppet hudfärg används alltså i svensk lagstiftning men det ges ingen närmare förklaring. Saken försvåras också av att Sverige som ett av få länder i världen tagit bort begreppet ras i sin lagstiftning med en motivering, baserad på en tvivelaktig förståelse av det moderna rasbegreppet, som något som anspelar på biologi när det egentligen ska förstås som ett socialt fenomen konstruerat av människor. Utan en socialkonstruktivistisk förståelse blir även begreppet hudfärg svärbegripligt eftersom det faktiskt inte bokstavligen är en fråga om människors nyans på huden. De mest tagna för givna hudfärgskategorierna är svart och vit, men det är uppenbart att ingen faktiskt har de färgerna på huden. Hudfärgskategorin brun används mer sällan och beteckningar som röd och gul har en daterad klang och används knappt alls. Ändå är det uppenbart att det finns flera än två hudfärgskategorier eftersom man i anglosaxiska länder, där man är mer vana att prata om hudfärg, använder beteckningen "people of colour" som ett samlingsbegrepp för alla människor som kodas som icke-vita.

Vi människor placeras varandra inom olika hudfärgskategorier och tillmäter dessa social betydelse genom en process kallad *rasifiering*. När vi ska reproducera dessa kategoriseringar i språket för att kunna diskutera rasism och kartlägga dess effekter använder vi kategorierna vit och svart på ett sätt så de sammanfaller med människor som härstammar från Europa respektive subsahariska Afrika. De andra vanliga hudfärgskategorierna benämns istället efter de geografiska ursprung dess bärare kopplas till som

*mellanösternbakgrund, östasiat respektive latinx* för människor med bakgrund i Latinamerika.

Den postkoloniala forskaren, Michael McEachrane, argumenterar på ett övertygande sätt för att hudfärg inte bara indikerar en persons färg på huden i Afrosvenskarnas riksförbunds alternativa rapport till Sveriges 22:a och 23:e rapport till FN:s rasdiskrimineringskommitté. *Det är inte på basis av färgen på huden som sådan som östasiater eller nordafrikaner diskrimineras i Sverige, många av dem kan vara ljusare i hyn än människor som kodas som vita. När vi talar om människor i termer av hudfärg refererar vi mer generellt till människors utseende och deras förmodade ursprung.* Med andra ord kan vi antingen tolka hudfärg bokstavligen varvid det förlorar sin sociala mening och alltså är ointressant ur diskriminerings-synpunkt, eller så ger vi det en socialkonstruktivistisk betydelse som ligger mer i linje med det som engelsktalande syftar på när de talar om "race".

### RASIFIERING

Hudfärg som social kategori kan alltså närmast förstås som engelskans "race", som varken anspelar på biologi eller essens hos personer utan är något vi människor skapar i en social interaktion med varandra. Därför är det hjälpsamt att beskriva *skapandet av hudfärg* som en social process som i teoribildningen kommit att kallas *rasifiering* från engelskans "racialisation". Med rasifiering menas de processer och praktiker varvid människor ses i termer av ras. Det vill säga att de utifrån utseende tillskrivs vissa gruppegenskaper som grundar sig i samhällets idéer om ras baserade på historien och den samtida kontexten.

Utän rasifieringsprocessen hade inte hudfärg haft någon social mening och alltså inte haft påverkan på människors liv eller legat till grund för diskriminering. Hudfärg hade inte haft en plats i diskrimineringslagstiftningen och den här handboken hade inte behövt skrivas.

Rasifieringsprocessen är dynamisk och förändras från olika tidsepoker och geografiska platser. Människor som rasifieras som vita i Latinamerika rasifieras som icke-vita i Sverige och exempelvis USA har sett flera etniska grupper som tidigare föll utanför den rådande vithetsnormen komma att rasifieras som vita som till exempel östeuropéer, sydeuropéer, och europeiska katoliker och judar.

Även fast rasifieringsprocessen är föränderlig i tiden och rummet är den konstant och pågående överallt i världen. Det betyder att alla medarbetare i en organisation – er också – är rasifierade på så sätt att de tillskrivs vissa attribut utifrån deras hudfärg. Därför är ni alla involverade i strategier och förhandlingar för att hantera tabu kring hudfärg och de konstanta men ofta förtäckta frågorna rörande medarbetares legitimitet, kompetens, röst och roll på arbetsplatsen kopplat till hudfärg.

Notera att människor som kodas som vita också är rasifierade men då normen är att vara vit passerar vita människor som "neutrala", det vill säga som bara människor medan alla som faller utanför vithetsnormen uppfattas som personer med en specifik hudfärg. I den här handboken använder jag begreppet rasifierad i dess mer vardagliga mening såsom en beteckning för personer som genom sitt utseende rasifieras som icke-vita.

## VITHET

Det vetenskapliga begreppet vithet är sprunget ur forskningsfältet kritiska rasstudier. Det kan sammanfattas som *alla de implikationer som följer på att man själv och av andra definieras som vit*. Studiet av vithet är ett sätt att synliggöra att rasism inte bara har påverkan på människor som rasifieras neråt i rashierarkin utan att rasism även har högst påtagliga effekter på vita personer också. Utan studiet av vithet skulle det vara svårt att förstå varför rasism varit en så central del av moderniteten och har bitit sig fast i århundraden. Studiet av vithet visar nämligen hur vita människor har en investering i rasism då rasism gynnar dem materiellt och emotionellt. Vithetsforskaren Peggy McIntosh konstaterar att *Vithet är en position i en hierarki präglad av strukturella fördelar. Vithet är också en synvinkel eller plats från vilken vita människor ser på sig själva, på andra, och på samhället. Slutligen är vithet en uppsättning kulturella praktiker som för det mesta förblir onämnda och oproblematiserade varför de framstår som neutrala och därmed favoriseras*.

Vithet är den dominerande positionen på en global nivå relativt andra hudfärgspositioner. Det betyder att vare sig du som vit befinner dig i Stockholm, Sao Paulo eller i Kampala så är världen omkring dig formad på ett sätt som tillmötesgår dina normer och

föreställningar och din hudfärg ger dig tillgång till strukturell makt i och med att den associeras med kompetens, moralisk överlägsenhet och utgör själva normen för vad som betraktas som mänsklighet.

Idén om vithet handlar om att medge att vit är en bland andra hudfärgskategorier även fast den är privilegierad och dominerande. Det betyder att vita människors erfarenheter och perspektiv inte kan göra anspråk på universalitet. Hur vi kodas utifrån hudfärg påverkar våra erfarenheter eftersom det påverkar hur andra bemöter oss och vår tillgång till strukturell makt. Det påverkar hur vi socialiseras. Dessa filter av erfarenheter är vad vi ser världen igenom och därför spelar det roll vem som är med och bidrar till att skapa kunskap. Vi människor har olika kollektiva referenser beroende på vår hudfärg och olika slutsatser ligger närmare till hands för oss på grund av detta. Skillnaden mellan en vit och en icke-vit person är ofta att den icke-vita, som rasifieras neråt och alltså är missgynnad, tänker mycket mer på frågor som rör hudfärg och rasism. Till exempel är det mycket vanligare för icke-vita människor att uppleva att de behöver prata med sina barn om hudfärg och hur det kommer påverka deras liv än för vita personer. Alltså är de ofta bättre förberedda för att hantera och diskutera frågor kopplade till hudfärg och rasism.

Med detta inte sagt att vita personer och icke-vita personer aldrig kan förstå varandra eller att alla vita och icke-vita tycker på samma sätt. Det betyder bara att det är viktigt att medge att våra erfarenheter runt hudfärg präglar oss och är viktiga, precis som våra erfarenheter utifrån kön, sexualitet, klass, funktionalitet och andra sociala identiteter.

Det ska också understrykas att vithet inte är detsamma som "vita människor" och att vithet inte ska ses som en moralisk dom över vita människor. Snarare är det en produkt av vår historia och av samtida diskriminering som placerar vita människor i en annan social kategori än de som kodas som icke-vita. Vi kan inte göra oss blinda för effekterna av detta om vi menar allvar med att hantera begränsande normer kring hudfärg på arbetsplatsen. Även vita människor kan vara allierade i bekämpandet av vithet. Det handlar helt enkelt om att mena allvar med att vilja bekämpa rasism.

## FÄRGLINDHET

Vi lever i ett kulturellt paradig i Sverige som kan kallas "färgblindhet". Det vill säga att svenskar ser sig som människor som inte låter sig influeras av hudfärg när de gör bedömningar om människor. Istället vägleds man av övertygelsen att rasism är fel och därför ska man inte bara tänka utan även praktisera färgblindhet. Problemet med den här filosofin är att människor inte är "blinda" inför andras hudfärg. Svenskar, liksom de flesta andra människor, har mentala modeller som delar in folk i kategorier som vi tilldelar egenskaper och som grovt sett följer samma rasliga mönster som gällt de senaste femhundra åren. Dessa mentala modeller är intimt förbundna med moderniteten och den europeiska expansionen som började med koloniseringen av Amerika och den transatlantiska slavhandeln. Även om svenskar hade varit färgblinda, vilket vi inte är, lever vi fortfarande i ett samhälle som präglas av stor ojämlikhet i tillgång till makt och resurser mellan människor beroende på hudfärg. En färgblind approach förnekar den här verkligheten och gör det omöjligt att ta till åtgärder för att hantera och motverka effekterna av strukturell diskriminering. Färgblindheten fungerar som ett generellt politiskt rättesnöre över vilken typ av diskriminering som kan ses och erkännas av samhället och där finns inte plats för hudfärgsbaserad diskriminering.

Den amerikanska sociologen Eduardo Bonilla-Silva menar att rasismens förmåga att överleva beror på att den ständigt kommer i nya versioner anpassade efter kulturella förändringar. Idag lever vi i en tid där det hegemoniska sättet att tänka säger oss att rasism är fel. Människor ska inte ha fördelar över andra på grund av sin hudfärg. Då kommer färgblindheten in som en ideologi som paradoxalt nog cementerar de hudfärgsbaserade ojämlikheter vi har ärvt och reproducerar eftersom vi berövas de språk och de glasögon vi behöver för att kunna ta hänsyn till människors olika erfarenheter och positioner utifrån hudfärg och utforma de nödvändiga åtgärderna som adresserar diskriminering med hudfärg som grund. Färgblindhet är alltså inte antirasism, utan snarare den senaste iterationen av rasismen. Den går på tvärs med budskapet i diskrimineringslagstiftningen som erkänner kategorin hudfärg och som måste lyftas fram för att man ska kunna arbeta främjande med aktiva åtgärder mot diskriminering baserad på hudfärg.

## RASISM

I Sverige har kategorin rasism reducerats till att bara kunna användas för att beteckna uppseendeväckande gärningar som utförs med intentionalitet av en ideologiskt motiverad förövar. Alltså förläggs rasism framförallt till riket av hatbrott, det vill säga hot, våld, skadegörelse och trakasserier mot synliga minoriteter med uppenbara ideologiska motiv. Medvetna diskriminerande handlingar som att vägra rasifierade personer inträde till en krog kan också kvalificera som rasism enligt det här synsättet som annars i allt väsentligt hindrar oss från att se hur rasism opererar i vardagen och hur vi alla är involverade i produktion och upprätthållande av rasistiska strukturer.

Istället för den dominerande, begränsade förståelsen av rasism utgår den här handboken från en vetenskaplig definition av fenomenet framtagen av människor som faktiskt ägnat sina liv åt att studera och teoretisera kring rasism. Bonilla-Silva, menar att rasism ska förstås som *ett strukturerat nätverk av sociala relationer på en kulturell, politisk, ideologisk och ekonomisk nivå som påverkar livsmöjligheterna hos olika grupper i ett givet samhälle. Dessa rasliga strukturer belönar de som konstrueras som vita medan det bestraffar dem som därmed blir till icke-vita.*

Han menar vidare att rasism såsom en raslig privilegiestruktur legitimeras och upprätthålls på olika sätt över tid och det är dess förmåga att anpassa sig till kulturella förändringar som gjort att rasismen kunnat överleva så länge. Det är därför meningslöst att försöka förstå eller bekämpa dagens rasism genom att inrikta sig mot de narrativ och metoder som upprätthöll vit överordning historiskt såsom exempelvis tron på rasbiologi respektive Ku Klux Klans härjningar. Bonilla-Silva visar istället att dagens rasism upprätthålls i ett kulturellt klimat där rasism anses moraliskt förkastligt och som uppmuntrar till färgblindhet och det är själva färgblindheten som skyddar rasism som ett privilegiesystem. Man ju inte göra något åt någonting man inte kan se.

## DISKRIMINERING

Jennie Bacchus Hertzman, Cecilia Månsson och Hélio Manhica presenterade 2018 en litteraturoversikt över utrikes föddas situation på arbetsmarknaden. De fann att matchningsgraden var långt lägre för utomeuropeiska invandrare än för de med bakgrund i Europa. Arbetsgivare tenderar att fatta beslut om anställning och befordran baserat på stereotyper kring egenskaper såsom hudfärg, klädstilar och religiösa attribut, istället för att bedöma personens humankapital.

Hudfärgsbaserad diskriminering på arbetsmarknaden kan delas in i två former: statistisk diskriminering och institutionell diskriminering. Med statistisk diskriminering innefattas förutfattade meningar och stereotyper om en viss grupp som påverkar hur de behandlas. På arbetsmarknaden kan det handla om att arbetsgivares beslut baseras på deras tro och åsikter om en viss grupp istället för individens egenskaper såsom beskrivits i stycket ovan.

I sitt kapitel i antologin *Kors & tvärs: intersektionalitet och makt i storstadens arbetsliv* påpekar Anders Neergard att rekrytering ofta uppfattas som en enkel linjär praktik som mynnar ut i att den mest meriterade får jobbet. Istället kan själva rutinerna för rekrytering systematiskt påverka olika människor på olika sätt, och därmed vara diskriminerande. Det innebär också att rutiner för rekrytering omvänt också kan motverka diskriminering. Eftersom grunden till institutionell diskriminering finns just i regelverk och strukturer utgör diskrimineringen en del av hur arbetslivet är utformat och kan uppstå oavsett ursprungliga intentioner. Institutionell diskriminering kan beskrivas som till synes neutrala krav för rekrytering som påverkar olika grupper på olika sätt, eller när vissa regler, rutiner eller instruktioner inom ett socialt system har fått avsedda eller icke avsedda diskriminerande konsekvenser enligt sociologen Jens Rydgren. Även då arbetsgivare använder sig av en formell process där arbetssökande till synes behandlas lika kan de jobbkrav som används fungera på ett sätt som selekterar bort synliga minoriteter utan att jobbkraven har någon verklig validitet. De fungerar då som ett sätt att selektera bort vissa människor istället för som ett mått som faktiskt förutser framgång i arbetet. Ett vanligt exempel är det ofta förekommande kravet om "god svenska".

Detta krav är diskriminerande när arbetsuppgifterna för det specifika jobbet inte alltid kräver den nivån av kommunikation som kravet i annonsen indikerar, samt för att det är vagt beskrivet och öppnar upp för godtycke från arbetsgivaren. Ett annat är den svenska oförmågan att på ett adekvat sätt värdera utbildningar och kvalifikationer som förvärvats utanför Europa och övriga västvärlden.

Den antagligen mest betydande formen av institutionell diskriminering är att så stor del av rekryteringen sker via informella kanaler i motsats till exempelvis via Arbetsförmedlingen, jobbannonser eller andra formella rekryteringsmetoder. Informella kontakter finns bland släktingar, vänner och personliga nätverk. Majoriteten av rekryteringen i Sverige sker genom nätverksrekrytering och inte i formella ansökningsprocesser. De svenskar som befinner sig i rollen som "gatekeepers" såsom chefer, HR-personal och rekryterare är till övervägande del vita svenskar och har vita nätverk. När de nätverksrekryterar eller rekryterar på känsla är det givet att de kommer att reproducera en form av homosocialitet i organisationerna byggd på hudfärg istället för på kön.

Sima Wolgast visade i sin avhandling, *How does the job applicants' ethnicity affect the selection process*, att professionella rekryterare behandlar personer med "svensklingande" respektive "arabisklingande" namn olika i rekryteringsprocessen. Jobsökande med "arabiskt" ursprung bidrar till att rekryterare med "svenskt" ursprung i större utsträckning fokuserar på huruvida den jobsökande har integrerat ingruppens kulturella normer och värderingar och hur väl de passar in i en arbetsgrupp. När de jobsökande däremot var från den egna gruppen fokuserade rekryterarna mer på frågor som undersökte den sökandes jobbspecifika förmågor och färdigheter. Eftersom rekryterarna själva uppgav att de sätter högre värde på intervjuer som fokuserar på jobbspecifika förmågor är slutsatsen att de som tvingats ägna sin intervjuetid åt att prata kultur missgynnas.

## INTERSEKTIONALITET

Begreppet intersektionalitet kommer från engelskans ord för vägkorsning. Dess upphovsman, juristen Kimberlé Crenshaw, tänkte sig vägkorsningen som en metafor för intersektionaliteten där vägarna representerar olika sociala identiteter, och att unika situationer av utsatthet uppstår i korsningen där vägarna möts. Ett intersektionellt perspektiv bygger på tanken att det inom en social grupp finns indelningar. Inom gruppen vita svenskar finns det till exempel män, kvinnor, och icke-binära personer. Ett intersektionellt perspektiv menar att dessa indelningar är hierarkiska, alltså att undergrupper har olika mycket makt. Till exempel är män som grupp i de flesta samhällen överordnade kvinnor, och både kvinnor och män är överordnade icke-binära personer. En intersektionell analys synliggör hur olika maktordningar samverkar och påverkar individer och grupper beroende på vilka sociala grupper de tillskrivs.

Ett intersektionellt perspektiv bygger på tanken att sociala gruppindelningar härleds till kroppen – så som kön, ålder, hudfärg, etnicitet, sexuell läggning – eller till social position, så som klass, bostadsort, medborgarskapsstatus etcetera, och att gruppindelningarna är konstruerade. Att en gruppindelning är konstruerad betyder här att den är både deskriptiv – den beskriver hur något är – och normativ – den beskriver hur något bör vara. I den här handboken kommer jag att anlägga ett intersektionellt perspektiv på rasism på arbetsplatsen. I kapitlet *Gör* kan du läsa om hur du praktiskt använder en intersektionell analys.

# Övning!

## Friktion och fördelar

En förutsättning för att arbeta intersektionellt är att bli medveten om de privilegier man själv bär med sig. När vi passar in i olika normer får vi automatiskt vissa fördelar, som till exempel att vi blir tagna på allvar, att vi kan känna oss trygga när vi rör oss ute och i vårt hem, att skyddsutrustningen är anpassad för våra kroppar, och så vidare. När man inte passar in i en norm uppstår det friktion. Friktion kan märkas genom att man känner sig annorlunda, ifrågasatt, utpekad eller osynliggjord. Det kan också märkas genom att man blir utsatt för hot och trakasserier, eller inte får tillgång till samhällsfunktioner. De flesta har erfarenhet av både fördelar och friktion. I de flesta sociala situationer påverkas vår upplevelse av friktion och fördelar av flera kategorier samtidigt. Att ta reda på hur du upplevt friktion och fördelar kommer att hjälpa dig använda intersektionella glasögon i arbetet mot rasism på arbetsplatsen.

**Syfte:** Att granska de fördelar vi har i samhället beroende på vilka normer vi passar in på, eller vilka grupper vi tillhör. Att kunna förhålla sig aktivt till sina privilegier och synliggöra hur fördelar och friktion skapas i mötet med andra.

FÖRDELAR	FRIKTION
Anses normal	Anses konstig eller avvikande – känna sig utanför eller annorlunda
Inte behöva förklara sig	Behöva förklara sig, försvara sig eller komma ut
Bli tagen på allvar, bli bekräftad	Inte bli tagen på allvar, bli ifrågasatt eller osynliggjord
Trygghet	Bli utsatt för diskriminering, hån, hatbrott, trakasserier, våld eller rädsla för att utsättas
Tillgång till resurser, platser och aktiviteter	Begränsad tillgång till resurser, platser och aktiviteter
Att få status	Att bli stigmatiserad



1. Rita upp tabellen nedan på en tavla eller blädderblock. Om ni vill kan ni byta ut eller lägga till sociala gruppindelningar i tabellen.
2. Fundera under några minuter på om du har erfarenhet av fördelar i relation till de olika sociala gruppindelningarna, och kryssa i *ofta*, *ibland* eller *sällan*.
3. Om ni gör övningen i grupp, dela med er till varandra om exempel på när ni upplevt fördelar eller friktion.
4. Diskutera i gruppen frågorna till höger.

ERFARENHET AV FÖRDELAR	OFTA	IBLAND	SÄLLAN
Kön			
Könsuttryck			
Hudfärg			
Etnicitet			
Klass			
Utbildningsnivå			
Bostadsort/-område			
Familj			
Funktionsförmåga			
Ålder			
Språk			

## FRÅGOR

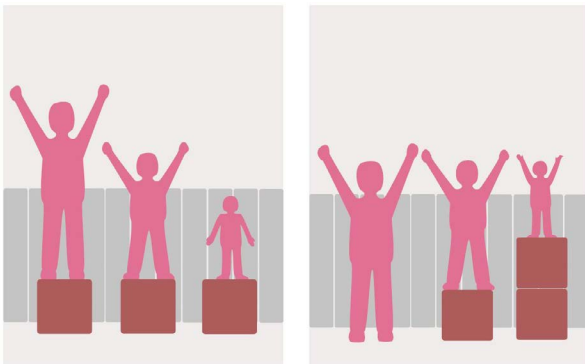
- *Har du upptäckt några nya fördelar som du inte tänkt på att du hade?*
- *Gör du någon skillnad mellan hur fördelar/friktion påverkar dig i din yrkesroll och i övriga livet?*
- *Hur påverkar dina fördelar i en social grupp – exempelvis ditt kön eller din ålder – din upplevelse av fördelar och friktion i andra grupper?*
- *Vilka sociala gruppers friktion är svårast för dig att förstå?*
- *Vilka sociala gruppers friktion och fördelar glöms oftast bort i ditt arbete?*
- *På vilka sätt kan insikten om dina fördelar hjälpa dig att skapa förutsättningar för en mer jämlik och inkluderande verksamhet?*

## Jämlikhet

Det har blivit vedertaget att dela in arbetet för ökad inkludering i jämställdhet (jämlikhet mellan män och kvinnor) och jämlikhet som blivit ett samlingsnamn för samma ansträngningar kopplat till alla de andra diskrimineringsgrunderna. Då ni arbetar med aktiva åtgärder för att främja inkludering och bekämpa diskriminering baserat på hudfärg är det viktigt att ni har definierat vad som menas med jämlikhet.

De flesta är överens om att jämlikhet är eftersträvansvärt men där vi skiljs åt är hur vi definierar fenomenet. Man skiljer på tre typer av jämlikhet: Den första är lika behandling som utgår från att vi som formellt jämlika ska behandlas lika utan att ta hänsyn till någon egenskap eller omständighet som skiljer oss från varandra. Den andra kallas *lika möjligheter* och handlar om att samhället försöker skapa jämlika förutsättningar för alla att konkurrera till exempel genom att göra högre utbildning gratis. Den tredje formen är *jämlikhet i utfall* som också ibland kallas materiell jämlikhet.

För att ställa sig bakom idén om aktiva åtgärder, för att uppväga för effekterna av historisk och samtida diskriminering, måste man ha en förståelse av jämlikhet som något som går bortom formell jämlikhet. Det här är på många sätt en filosofisk fråga, men helt klart är att det svenska samhället är uppbyggt på principer som bygger på de två sistnämnda jämlikhetsidealerna. Det syns i vår generella välfärdspolitik som ska kompensera för den formella jämlikhetens begränsningar och skapa det vi uppfattar som ett mer jämlikt och därmed rättvisare samhälle. Det syns också i vår diskrimineringslagstiftning som öppnar för aktiva åtgärder.



Illustrationen visar skillnaden mellan formell jämlikhet (t.v.) och materiell jämlikhet (t.h.).

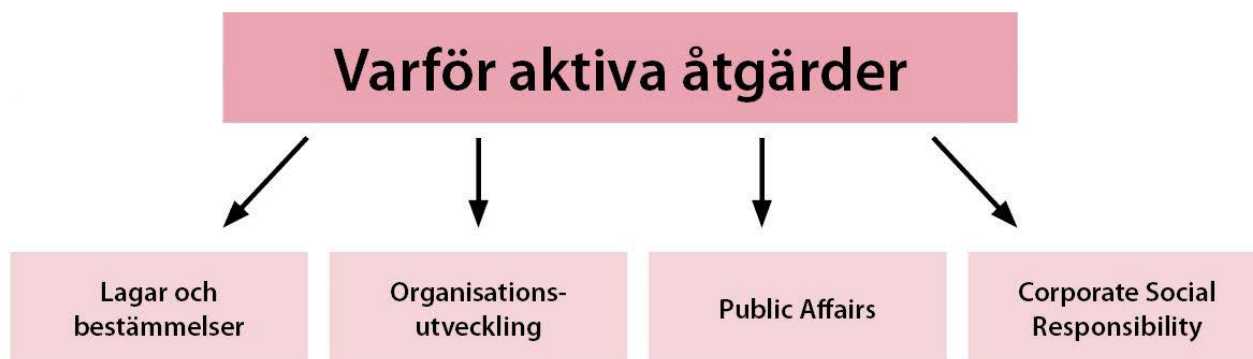
## Övning!

### Jämställdhet och jämlikhet

Läs upp det jämställdhetspolitiska målet som antagits av Sveriges regering: *”Kvinnor och män ska ha samma makt och möjligheter att forma samhället och sina egna liv”*.

1. Diskutera om hur målet relaterar till de tre olika förståelserna av jämlikhet.
2. Läs sedan högt formuleringen: *”Svenskar ska ha samma makt och möjligheter att forma samhället och sina egna liv oavsett hudfärg”*.
3. Diskutera vad det beror på att den här formuleringen inte ligger till underlag för någon politik alls och att jämlikhetsagendan utifrån hudfärg har så mycket lägre ambitionsnivå än jämställdhetsagendan.





### Att argumentera för aktiva åtgärder

Det mest angelägna argumentet för aktiva åtgärder är främjandet av jämlikhet och rättvisa och utgår från den mänskliga rättigheten att inte bli diskriminerad.

Tyvärr räcker sällan det för att övertyga alla eftersom organisationer och företag verkar i en konkurrensutsatt omvärld där olika prioriteringar står mot varandra och beslutsfattare tänker i mer krassa termer än bara principiella när de gör sina överväganden. Så för er som vill förankra eller få till stånd ett beslut om att använda aktiva åtgärder är det bra att veta att det finns många fler anledningar varför företag och organisationer kommer till slutsatsen att inkludering med avseende på hudfärg är så pass viktigt att det motiverar främjande åtgärder.

Ni kan även argumentera för aktiva åtgärder med en mer affärsmässig approach eftersom aktiva åtgärder kan vara allt från ett sätt att försäkra sig att man följer lagen och undviker negativa juridiska konsekvenser till en form av organisationsutveckling som ger en mer välfungerande organisation som levererar bättre varor och tjänster. Framgångsrika aktiva åtgärder för inkludering kan också förbättra organisationens relationer med omvärlden som blir alltmer internationaliserad och präglad av mångfald. Slutligen kan man hänvisa till företagets eller organisationens sociala ansvarstagande.

### ÄR AKTIVA ÅTGÄRDER NÖDVÄNDIGA

Frågan kan ställas om aktiva åtgärder är nödvändiga eller om diskriminering utifrån hudfärg kan bekämpas enbart med förbjudande lagstiftning. Svaret är att

attityder och uppfattningar förändras långsamt och aktiva åtgärder har visat sig vara ett verktyg som kan göra betydande förändringar för att återställa obalanser på kort och medellång sikt. Ibland är det enda sättet att konfrontera djupt ingrodd strukturell diskriminering på ett sätt som når resultat inom rimlig tid. Aktiva åtgärder är också effektiva där historisk diskriminering har effekter för samtiden eller där samtida diskriminering är systematisk, strukturell och inbäddad i institutionerna. Under sådana omständigheter får vi lika behandling av olika fall vilket fungerar på sådant sätt att det upprätthåller den diskriminerande strukturen.

Då rekrytering influeras av den kontext vi lever i påverkas dess processer förstas av de begränsande normer kring hudfärg som gäller i samhället. Ändå finns en stark tendens att tro att meritokratin fungerar bra och att människor på det hela taget belönas utifrån deras talang och ambition. Men forskningen visar att rekryteringen inte fungerar meritokratiskt för arbetssökande med olika hudfärg och eftersom diskriminering är en form av marknadsmisslyckande är förebyggande åtgärder mot diskriminering inte bara moraliskt riktigt utan också ett sätt att få arbetsmarknaden att fungera bättre. En bättre verklighetsförankring skulle vara en där man ställer frågan om rekryteringsbeslut ska få fortsätta bygga på exkluderingsmekanismer mot olika utgrupper som synliga minoriteter. Givet hur rekryteringen faktiskt fungerar är argumenterandet mot aktiva åtgärder inte ett försvar för rättvisa, utan en övning i abstrakt liberalism som försvarar existerande diskriminerande praktiker och strukturer.

# Övning!

## Condoleezza, Brent och far och son Bush – en övning om kompetens och meritokrati

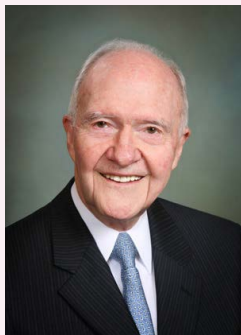
Condoleezza Rice är professor vid prestigeuniversitetet Stanford och före detta utrikesminister för Amerikas förenta stater. Hon har en strålande karriär bakom sig som står i kontrast till vad som förväntas av en person med hennes bakgrund. Hon är en svart kvinna, född 1954 i en familj med begränsade medel i den då rassegregerade delstaten Alabama. Förutom att ha doktorerat i statsvetenskap vid 26 års ålder är Condoleezza en skicklig pianist och talar flytande ryska och franska. Hon ansågs av många som den kompetentaste personen i presidenten George W. Bushs regering.

I en öppen hjärtig intervju, med Sveriges tidigare statsminister Fredrik Reinfeldt, vände sig Condoleezza mot idén att hon eller någon annan

enbart skulle vara produkten av sina ambitioner och talanger. Hon berättade att hon som ung assisterande professor på Stanford uppmärksammades av Brent Scowcroft som då var nationell säkerhetsrådgivare åt president George H. W. Bush. Han rekryterade henne att jobba i den första Bushadministrationen och blev sedan en mentor för henne. Utan honom hade hon aldrig haft den karriär hon har haft, menade hon. Condoleezas chef när hon var utrikesminister hette George W. Bush. Han var en medelmåttig student och affärsman men nådde ändå längre i sin karriär än Condoleezza. Hela hans liv var fullt av positiva ingripanden från inflytelserika äldre vita män som Brent Scowcroft, och inte minst från hans egen far president George H. W. Bush.



*Condoleezza Rice*



*Brent Scowcroft*



*George H. W. Bush*



*George W. Bush*

**ATT GÖRA:**

Låt deltagarna sitta två och två och diskutera den medelmåttiga studenten George Juniors och toppstudenten CondoleeZZas karriärbanor. Låt dem därefter berätta om de kan erinra sig några Brent Scowcroft-ögonblick i sina egna liv där de fått öppningar eller möjligheter som hjälpt dem karriärmässigt tack vare hjälp från andra eller andra omständigheter utanför deras egen kontroll. Låt sedan de som vill dela med sig i hela gruppen.

**FRÅGANS INRAMNING**

I en situation där man argumenterar för främjande åtgärder för inkludering med avseende på hudfärg kan det vara bra att känna till att forskning visar att människors inställning kring aktiva åtgärder är starkt påverkad av hur frågan ramas in. Just nu dominerar en väldigt partikulär förståelse av aktiva åtgärder som något som på ett oförtjänt sätt kollektivt gynnar minoritetspersoner på majoritetens bekostnad. Enligt detta färg- och genusblinda synsätt kan lika behandling bara bygga på en individualistisk premiss och ingen hänsyn kan tas till att människor faktiskt diskrimineras utifrån grupptillhörighet och inte som individer och att diskriminering därför behöver bemötas kollektivt. Det är ingen tillfällighet att detta skeva synsätt har fått en sådan utbredning med tanke på att aktiva åtgärder fortfarande utmanas politiskt och det finns starka intressen som vill behålla status quo. Sättet som frågan om aktiva åtgärder ramas in måste därför förstås mer som en del av en diskursiv kraftmätning mellan motstående intressen än något som säger något om vad aktiva åtgärder verkligen handlar om.

Så trots att samtida och historisk diskriminering gör "olika" behandling nödvändigt i vissa situationer för att uppnå jämlikhet fortsätter synsättet som framställer människor som individer bortkopplade från alla strukturella begränsningar att dominera och forma samtida diskussioner om aktiva åtgärder. Lika behandling enligt det synsättet ska förstås som procedurmässig likabehandling oavsett historia och omständigheter som omgärdar personen. Alla insatser som tar människors utsatthet som grupp i hänseende behandlas därför nästan alltid med misstanke. Var därför förberedda på att diskussionen i organisationen kan behöva sin tid och att det som ska förankras går emot mycket av det människor lärt sig att ta för givet om meritokrati, individens möjligheter och individens egna ansvar för utfall.

## Upplägg

Den här metodhandboken motverkar hudfärgsbaserad diskriminering genom att stärka medarbetarens kompetens att hantera begränsande normer och praktiker utifrån hudfärg. Pedagogiskt tar den sin utgångspunkt i implementeringsteori som förutsätter att verkställaren förstår, vill och kan genomföra en uppgift för god implementering. För att uppnå det syftet är resten av handboken uppbyggd på de fyra delarna "lära", "synliggör", "utarbete en handlingsplan" och "gör". Det är också viktigt att ni som användare av handboken förstår att det är nödvändigt att gå igenom delarna i handboken i ordningsföljd för en korrekt förståelse.

I **LÄR** får ni lära er mer om hur begränsande normer kring hudfärg verkar på arbetsplatsen. Det är också en förankring av frågorna som ska ge motivation till fortsatt lärande och konkret arbete med att implementera åtgärdsplanen.

**SYNLIGGÖR** handlar om att applicera olika analytiska kategorier och kvantitativa metoder för att synliggöra effekten av begränsande normer och praktiker kring hudfärg, men också för att kunna följa upp effekterna efter att ett mer

normkreativt arbetssätt med aktiva åtgärder införts. Alltså upprättas i det här ledet olika kategorier och administrativa praktiker för uppföljning och utvärdering av insatser som främjar jämlikhet och motverkar diskriminering med avseende på hudfärg.

Enligt implementeringsteorin följer *Gör* på *Synliggör* men givetvis ska görandet grunda sig i en analys och en noggrant avvägd planering där behov ställs mot resurser och kapaciteter och omformuleras till mätbara mål som ska uppnås genom fullbordandet av specifika aktiviteter. Därför föregås kapitlet *Gör* av kapitlet **UTARBETA EN HANDLINGSPLAN**.

**GÖR** presenterar exempel på saker som organisationer kan göra för att åtgärda brister som framkommit efter att metoderna under *Synliggör* applicerats i en kartläggning. Det är genom att faktiskt göra saker som organisationerna lämnas med en infrastruktur av system och etablerade praktiker för att främja inkludering med avseende på hudfärg. Kom ihåg att varje organisations situation är unik och har sina unika förutsättningar. Ni måste alltså hitta de lösningar som passar er organisation och komma ihåg att listan inte på något sätt är uttömmande.

# LÄR

Att sätta fingret på hur begränsande normer kring hudfärg inverkar på er organisation är en av era stora utmaningar eftersom vi har socialiserats in i att se rasism som utåtriktade aggressiva handlingar med tydligt identifierbara, ideologiskt motiverade förövare som agerar avsiktligt. Det har aldrig varit så rasism upprätthållits som system och i vår tid är det sällan så rasism manifesterar sig på arbetsplatsen. Därför introduceras nedan vissa koncept hämtade från framförallt forskningsfältet kritiska ras- och vithetsstudier. De glasögon som de här koncepten erbjuder hjälper er att identifiera hur begränsande normer kring hudfärg opererar på den egna arbetsplatsen som ett ojämlikhetsystem bredvid andra.

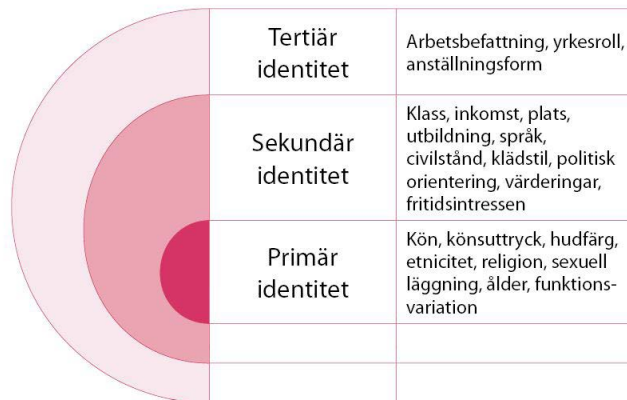
Den amerikanske sociologen Joan Acker definierar ett ojämlikhetsystem som "löst sammankopplade praktiker, processer, handlingar och meningar som skapar och upprätthåller klass-, genus- och rasojämligheter". Hon argumenterar vidare för behovet av att studera hur ojämlikheter skapas inom organisationerna för att kunna fånga de vardagliga praktiker som reproducerar komplexa ojämlikheter. Acker menar att ojämlikhetsystem är flytande och föränderliga och varierar mellan organisationer. Ojämlikheter kan till exempel utgöras av skillnader i lön, inflytande eller karriär. Hon har identifierat en rad faktorer som är centrala i skapandet av olika könade och rasifierade klasspraktiker inom organisationer. Dit hör de krav som ställs på de anställda, skapandet och bestämmande av klasshierarkier, samt formerna för rekrytering. Med inspiration hämtad från intersektionella teoretiska ramar betonar Acker behovet av organisationsanalyser som kan fånga de specifika lokala former av ojämlikhet som skapas inom skilda organisationer. I den här handboken ligger fokus på den ojämlikhetsregim som reproduceras kring hudfärg eller, uttryckt på ett annat sätt, hur medarbetare rasifieras på arbetsplatsen.

Ackers kollega, Rosabeth Moss Kanter's forskning visar att majoritetsgruppsmedlemmar med makt

och positioner är personligen motiverade att behålla sina privilegiepositioner. Ett av sätten detta görs på är genom exkludering av individer från andra hudfärgs- eller könskategorier och genom att bara ge möjligheter till individer som delar deras sociala identitet. Fördelarna som ges till den privilegierade gruppen, som högre löner och fler möjligheter till utbildning och utveckling, begränsar nödvändigtvis de arbetsrelaterade förmånerna för den diskriminerade gruppen. Majoritetsgruppsmedlemmar kan delta i diskriminering på grund av medveten fientlighet gentemot minoriteter eller för att känslor av förtroende och delad förståelse i grupper är större när det finns mer likhet bland gruppmedlemmarna. Individer kan också agera på diskriminerande sätt som ett resultat av institutionellt eller organisatoriskt tryck.

## Vad är en inkluderande organisationskultur?

Varje organisation har sin specifika organisationskultur. Organisationskultur har definierats som de underliggande övertygelser, antaganden, värderingar och sätt att interagera som bidrar till den unika sociala och psykologiska miljön i en organisation. Bland de underliggande övertygelser och antaganden som ingår i en organisationskultur finns en outtalad idé om vilka egenskaper den typiska medarbetaren i organisationen har kopplat till olika dimensioner av identitet. Dessa idéer sammantaget utgör organisationens gruppidentitet och bidrar till en starkt sammanhållning i organisationen men den kan också utestänga människor om den är exkluderande. Som medarbetare i en organisation är vi inte bara mottagare av organisationskulturen utan också aktiva bärare av den och förmedlar den vidare. Vi kan alltså fråga oss i vilken grad vi genom våra beteenden, jargong, skämt, klädval, val av konversationsämnen, och andra subtila uttryck för gillande och ogillande, bidrar till att skapa en mer inkluderande eller exkluderande gruppidentitet.



Som figuren ovan illustrerar kan identiteter delas in i primära, sekundära och tertiära dimensioner. Primära dimensioner är kopplade till grundläggande, ofta oföränderliga aspekter av vår person och skyddas ofta av lagstiftning. Sekundära dimensioner av identitet är mindre synliga och kan förändras över tid såsom vårt civilstånd, vår utbildningsbakgrund eller plats där vi bor. Till de tertiära dimensionerna räknas de aspekter av identiteten som är kopplade till personens roll i organisationen såsom arbetsbefattning, yrkesroll eller anställningsform. Som redan nämnts är våra primära identiteter skyddade i lagstiftning och de flesta människors känsla för vad som är rätt säger oss att det inte är i sin ordning att negativt särbehandla någon på grund av exempelvis kön,

sexuell läggning eller hudfärg. Skapandet av in- och utgrupper i organisationer utspelar sig istället på de sekundära nivåerna av identitet, som inte omnämns i lagen, genom att vi aktivt väljer människor som liknar oss själva i termer av exempelvis klass, plats, värderingar och fritidsintressen. De som tillhör ingrupper värderar också kompetenser högre hos de som liknar dem själva när de gör urval. Dock finns starka samband mellan sekundära och primära identiteter så den praktiska effekten av dessa beteenden blir diskriminering utifrån primära identiteter som kön, hudfärg och sexuell läggning. Det kallas i lagstiftningen indirekt diskriminering och är precis lika förbjudet som direkt diskriminering som riktar sig mot en person på grund av en primär identitet även fast det är svårare att leda i bevis.

# Övning!

## Vem är den typiska medarbetaren i vår organisation?

Målet med den här övningen är att undersöka vilka identiteter den typiska medarbetaren bär på för att se i vilken grad organisationen präglas av olikhet eller likhet. Därefter ska ni undersöka i vilken grad faktorer utanför organisationens kontroll bidrar till att ni har den gruppsammansättning ni har och i vilken grad ni själva som upprätthållare av gruppidentiteten bidrar till detta. Om inte gruppen är alltför stor är det rekommenderat att ni jobbar allihop tillsammans med den här övningen så att ni går in i övningen med en gemensam idé om hur den typiska medarbetaren är beskaffad kopplad till olika dimensioner av identitet. Svaren på frågorna i övningen kan användas som underlag för en strategi att skapa en mer inkluderande organisation eftersom de synliggör hinder för inkludering.

1. Kom gemensamt fram till ett svar på alla fälten.
2. Vilka är de externa faktorerna bortom er kontroll som leder fram till att den typiska medarbetaren har de egenskaper ni har kommit fram till?
3. Hur, genom era egna beteenden, bekräftar eller utmanar ni idén om hur den typiska medarbetaren i organisationen ska vara?
4. Finns det några samband mellan hudfärg och de sekundära dimensionerna av identitet som är typiska för medarbetare i organisationen?
5. Finns det några samband mellan medarbetares primära och sekundära dimensioner av identitet och de tertiära identiteter de har i organisationen?

VEM ÄR DEN TYPISKA MEDARBETAREN I VÅR ORGANISATION?	
Kön	
Hudfärg	
Religion	
Funktionsvariation	
Sexuell läggning	
Ålder	
Klass	
Plats	
Utbildning	
Språk	
Klädstil	
Fritidsintressen	
Civilstånd	
Politisk orientering	



## Mikroaggressioner

Av 2 266 läkare som svarade på en enkät från SVT-nyheter och Läkarförbundet instämde 505 i påståendet: "Jag har blivit utsatt för kränkande behandling på grund av min etniska eller religiösa bakgrund av patienter eller deras anhöriga". Det är mer än en femtedel av respondenterna och eftersom långt ifrån alla läkare tillhör synliga minoriteter får man anta att det är vanligt att läkare som inte är vita drabbas av rasistiska kränkningar. Hösten 2018 rapporterade SVT-nyheter också om att rasism mot anställda på apotek var ett växande problem. Både läkar- och apotekarkåren i Sverige präglas av alltmer mångfald. Kombinationen av att apoteksbranschen skriker efter arbetskraft, och det faktum att apoteksjobb är ett högstatusyrke i många länder utanför Sverige, har lett till att många med rötter utanför landet har sökt sig till yrket, uppgav SVT-nyheter. Det har i sin tur delvis resulterat i en ny problematik för arbetsgivaren: kunder som trakasserar, uttrycker, eller betar sig rasistiskt mot medarbetare. Rasistiska trakasserier tycks vara en ofrånkomlig del av arbetslivet för synliga minoritetspersoner som jobbar utåt mot kunder.

– Jag vill inte  
att du ska ta på mig  
med dina turkhänder.

Patient i livshotande tillstånd  
till den behandlande läkaren

De senaste decennierna har fört med sig betydande kulturella förändringar som påverkat hur människor ser på rasism och rasismens karaktär har förskjutits. Öppna uttryck av rasism, som i citatet ovan, finns kvar men det sker också ett skifte mot mer subtila, tvetydiga och ofta oavsiktliga uttryck för rasism. Begreppet mikroaggressioner myntades på 1970-talet av den amerikanska psykiatern Chester Pierce för att beskriva de vardagliga kränkningarna som afro-amerikaner var och är utsatta för.

Mikroaggressioner kan delas in i:

- **Mikroattacker:** Uttryckliga rasistiska påhopp i verbal eller icke-verbal form som till exempel glåpor, undvikande beteende och andra avsiktligt diskriminerande handlingar. Mikroattacker sker ofta medvetet.
- **Mikroförolämpningar:** Kommunikationer som förmedlar elakhet och okänslighet och nedvärderar en person utifrån hudfärg eller ursprung. Här återfinns subtila former av förolämpningar som följer kulturella mönster och därför kan ske omedvetet för förövaren. Exempelvis att associera olika nivåer av intelligens eller andra karaktärssegenskaper med olika rasliga eller etniska grupper. Notera att detta ofta sker på ett skenbart positivt sätt i stil med "ni asiater är så smarta".
- **Mikroinvalideringar:** Kommunikation som utesluter, negerar eller obetydliggör tankar, känslor eller erfarenheter som följer av att tillhöra en rasifierad grupp. Dessa sker ofta omedvetet för förövaren. Exempel på mikroinvalideringar är antagandet att personer som tillhör synliga minoriteter är utlänningar eller när vita personer förnekar att de ser hudfärg.

Prefixet *mikro* ska inte förstås som att mikroaggressioner har liten betydelse utan anspelar på hur mikroaggressioner tar sig uttryck såtillvida att incidenter sällan är tydliga handlingar av aggression eller illvillighet. I stället översvämmas individer med många små, nästan omärkliga skador, vars kumulativa effekter kan vara förödande. Dessa "små" diskriminerande handlingar kan lätt förklaras bort när de ses isolerat, som den i huvudsak vita omgivningen på arbetsplatsen gärna vill göra. Paradoxalt nog kan därför utsatthet för mikroaggressioner vara svårare att bära för individen eftersom det inte leder till den typen av förståelse och stöd som nästan kan tas för given från omgivningen om man hade drabbats av mer klassiska former av "synlig" diskriminering.

Paradigmet mikroaggressioner tar bort fokuset från att identifiera goda och onda, det vill säga rasister respektive antirasister, genom att sätta fokus på hur alla medlemmar i dominerande grupper i det vardagliga kan vara med och degradera marginaliserade grupper. Det gör frågan om rasism till något som har en plats på dagordningen på den vanliga arbetsplatsen, även en där samtliga medarbetare identifierar sig som antirasister eftersom det inte är något skydd från att någonsin agera rasistiskt.



## EXOTIFIERING OCH STEREOTYPERING

Det finns starkt rotade kulturella stereotyper i Sverige kring synliga minoriteter som har det gemensamt att de förvränger verkligheten och skapar en miljö av missförstånd och även förtryck. Stereotyper är mentala projektioner människor tar till för att skapa lätthanterliga kategorier och på så sätt organisera verkligheten. Men de är också ett sätt att utöva makt och kontroll över grupper av människor då man kan tillskriva dem egenskaper och tilldela dem roller de inte valt själva. Exotifiering är en speciell typ av mikroaggression som bygger på stereotypisering genom understrykande av verkliga eller fantiserade skillnader.

I intervjustudien *Don't touch my hair* undersökte Salem Yohannes svenska professionella normer och den mening som tillskrivs afrosvenska kvinnors hår. Informanterna beskrev där hur deras utseende och speciellt hår väcker fascination, nyfikenhet och en vilja att röra vid det hos vita medarbetare. De beskrev hur de ständigt får okänsliga kommentarer om håret och att medarbetare invaderar deras personliga utrymme genom att röra vid håret utan tillstånd. Sammantaget uttryckte de att erfarenheterna av exotifiering av deras utseende är ett sätt att säga till dem att de inte hör hemma på arbetsplatsen eftersom de inte passar in i normen för hur man ser ut på arbetsplatsen. De hade också svårt att veta hur de ska reagera när det händer, eftersom många av kommentarerna från de som rör håret eller kommenterar deras utseende är menade att vara roliga eller som komplimanger.

*– Hon sa ”Åh, Mirre. Jag ska sätta mina fingrar i ditt hår! [...] Det är så vackert och krulligt och annorlunda”.*

Kvinnlig medarbetare om en kollega

Eftersom informanterna hade svårt att veta hur de skulle reagera på exotifieringen av deras utseende resignerade de inför det som gjordes mot dem. Men Yohannes konstaterar att det inte utgör det normala beteendet i offentlig förvaltning att ta på kollegors hår och att det faktiskt är ett konstigt beteende i en

professionell miljö då håret är en del av kroppen och därför både privat och personligt. Rörandet vid afrosvenska kvinnors hår är ett resultat av den exotiska betydelsen svart hår har getts i svensk professionell miljö på grund av dess olikhet.

Exotifiering kan också uttrycka sig så att matlådor, klädedräkt, religiös utövning och andra kulturella praktiker som avviker från majoritetskulturens återkommande blir föremål för diskussioner på sätt som inte meriteras av hur pass intressanta eller ens avvikande de är i dagens Sverige. I det isolerade kan de framstå som harmlösa handlingar, men i sin totalitet, som ett inslag i organisationens vardag är det en viktig del i görandet av åtskillnad mellan minoritetspersonen och de andra medarbetarna i organisationen.

*– Det kan vara kommentarer om att jag är “exotisk”, “vilken fin hudfärg du har”, ”välkommen till Sverige” eller “välkommen till vårt land”.*

Kvinnlig läkare om sina patienter

## KONTRASTERING

Kanter beskriver i sin analys en process hon kallar “kontrastering”. Kontrastering betecknar ansträngningar från den dominerande gruppen för att stärka sin status, normalitet och centralitet när minoriteter tar plats i organisationen. Det bekräftas i Denise Beniwa Johnsons studie *Afro-Swedes managing racialization within the Swedish workplace*. Studien visar hur hudfärg avgör medarbetares status och de val de gör eftersom rasism fungerar som en organiserande princip på arbetsplatsen för människor och resurser. Medarbetare kan på grund av begränsande normer gällande hudfärg förbigås för befordringar och möjligheter eftersom det skulle störa den hierarkiska strukturen i organisationen och därigenom kunna leda till motstånd från andra. Åtta av de fjorton intervjupersonerna beskrev erfarenheter av att förbigås för befordringar, hållas gömda för kunder eller undvikas av kunder.

– Jag tror det är en säljarkulturgrej. Jag vet inte om det kommer från chefernas sida eller om det bara är så att just dem söker [säljarjobb]. Jag vet inte, men det är väldigt homogent [vitt] där borta.

Kvinnlig medarbetare

## Tokenism

Sociologen Adia Harvey Wingfield utvecklar Kanters koncept "tokenism" till ett paradigm genom vilket begränsande normer kring hudfärg på arbetsplatsen kan synliggöras och analyseras i en tid då mångfald utåt sett framställs som något välkommet av de flesta organisationer.

Tokenism är praktiken där man endast gör en ytlig eller symbolisk ansträngning att vara inkluderande mot minoritetsgrupper, exempelvis genom att rekrytera ett litet antal personer från underrepresenterade grupper och därmed ge sken av att vara en inkluderande och jämlik organisation och förekomma anklagelser om diskriminering.

Även då avsikten inte är cynisk eller kallt beräknande vid rekrytering av minoriteter blir effekten av halvhjärtade insatser för inkludering och jämlikhet att synliga minoriteter hamnar i token-positionen. Organisationen firar då mångfald utåt men gör inte det interna arbetet för att skapa en inkluderande miljö där lika möjligheter och rättigheter gäller och där alla kan känna sig trygga. Saken förvärras av att själva närvaron av synliga minoriteter utgör beviset för att organisationen inte har något problem.

I sin banbrytande studie *Race and gender in men's work* visar Harvey Wingfield hur token-rollen sätter press på synliga minoriteter att utföra sitt arbete bättre än sina vita kollegor och att uppträda i enlighet med givna stereotypa roller. Eftersom token-medarbetare per definition är få har de små möjligheter till kollektivt motstånd och den individuella identiteten hos varje token-person

respekteras inte utan de tilldelas stereotypa roller som ett sätt att utöva social kontroll över dem på arbetsplatsen. Maimuna Abdullahi och Gina Manzizila genomförde en intervjustudie med afrosvenskar i kvalificerade tjänster där informanterna ständigt återkom till sina erfarenheter av tokenism.

– Jag är mångfalden i alla företag. Jag är med på varenda affisch de har. Varenda gång oavsett vilket företag jag kommit till så har jag hamnat i fronten i statistiken och mediemässigt har de visat upp mig.

Manlig datoringenjör

När den rasifierade medarbetaren är bäraren av mångfalden och därmed bevis för hur pass inkluderande organisationen är förväntas hen ställa upp på bilder som kommuniceras utåt. Det kan också tas för givet att minoritetspersoner ska vara de som leder initiativ för inkludering i organisationen vilket gör att mångfald blir till deras sak, ungefär som frågor om mångfald inte rör vita medarbetare. Närvaron av synliga minoriteter tas som intäkt för att vithetsnormer utmanas, vilket inte alls behöver vara fallet eftersom det ena inte följer med det andra. De icke-vita medarbetarna blir på så sätt alibin för arbetsplatser så de inte behöver ta itu med vithetsnormer.

## OSYNLIGHET OCH HYPERSYNLIGHET

Harvey Wingfield menar att arbetsplatser görs till vita platser genom en process av whitewashing. Whitewashing kan beskrivas som en form av färgblind vit chauvinism som använder språk och selektiv blindhet för att förneka betydelsen av hudfärg samtidigt som den överdriver och ger prioritet åt vit kultur. Det är ett sätt att diskvalificera och osynliggöra icke-vita medarbetare. Den vitmålade arbetsplatsen, precis som en vitmålad mur, ses som färglös snarare än vit vilket universaliserar vit kultur, normaliserar den och gör den synonym med professionalitet. Den

”vittvättade” arbetsplatsen är inte neutral och den är inte inkluderande eftersom synliga minoriteter bara har tillträde till den till priset att de osynliggör en väsentlig del av sin identitet när de kliver in genom dörren till arbetsplatsen.

Osynlighet är paradoxalt nog samtidigt kopplat till fenomenet hypersynlighet som är en annan del av den tokeniserade erfarenheten. För samtidigt som rasifierade medarbetare osynliggörs som individer är de däremot mer synliga som kategorier. Överordnade grupper använder stereotyper för att placera minoritetspersoner vilket leder fram till att de bara kan förstås som representanter för en grupp istället för som egna personer. Allt detta sammantaget leder fram till att minoritetspersoner löper större risk att vara stereotypiserade, isolerade och generell betraktade som mindre kompetenta.

Ett av de mest intressanta bidragen till forskningsområdet kommer från juridikforskarna Mitu Gulati och Devon Carbado som i boken *Working identity* förklarar hur alla behöver utarbeta lämpliga arbetsplatsidentiteter men att för medlemmar av minoritetsgrupper blir det särskilt svårt eftersom deras acceptabla arbetsplatsidentiteter står i motsättning till rådande kulturella stereotyper. Till exempel kan svarta män känna sig tvungna att arbeta fler timmar som ett sätt att avvärja stereotyper om en dålig arbetsetik bland svarta. Men saken kompliceras ytterligare av att sådana strategier kan förstärka andra stereotyper. Kollegorna kan tolka det som att svarta medarbetare behöver lägga in de långa timmarna för att de saknar de intellektuella förmågorna som behövs för yrkesjobb med hög status.

### BEDRAGARFENOMENET

Synliga minoriteter fortsätter vara underrepresenterade i kvalificerade jobb och beskriver hur de återkommande hamnar i situationer där kollegor, kunder och brukare på olika sätt visar att de utgår från att personen inte befinner sig i den position hen har. Det kallas ibland för ”bedragarfemenet”. När saken klaras upp leder det oftast till översvallande ursäkter samtidigt som den rasliga aspekten av de inträffade absurt nog inte behandlas alls. Chefen, kollegorna och förövaren – som för det mesta är vita – upplever framförallt situationen som generande och är väldigt måna om att det inträffade framstår som

ett oskyldigt missförstånd som kunde ha drabbat vem som helst. Den utsatte är ofta också generad men framförallt förnedrad. Att bli ifrågasatt i sin yrkesroll är en form av mikroinvalidering och den drabbade behöver upprättelse, inte överslätning. Men här ges vita känslor nästan alltid företräde och offret utsätts en andra gång då hen förväntas aktivt hjälpa till med överslätandet genom att inte ”göra en stor grej” av det inträffade.

En variant av bedragarfemenet är när kunder, brukare, kollegor etcetera föredrar vita personer och organisationen på olika subtila sätt tyst tillmötesgår detta. Det sker av egennyttiga anledningar men där kan också finnas en genuin men missriktad vilja att skydda den rasifierade personen från obehagliga situationer. I sina mest uppenbara former kan den utsatta åberopa lagens förbud mot att följa en instruktion att diskriminera men diskrimineringen sker för det mesta för subtilt för att leda i bevis.

– Det känns som att de [kunder] är chockade... att du jobbar där [...] Jag har alltid befunnit mig i vita miljöer, men här var det verkligen vitt. Och på grund av det... kunder kommer in ibland och liksom... du vet...  
“Talar du svenska”.

Manlig medarbetare

## – En bra dag på jobbet är en dag när jag inte behöver svara på frågan var jag kommer ifrån?

Kvinnlig medarbetare

### Gaslighting

I den svenska kulturen understryks individualism och vi vill ofta låtsas som att kollektiva identiteter inte har social mening. Sanningen är att vår hudfärg har mening på en myriad olika sätt och att vi utifrån hudfärg har kollektiva erfarenheter som gör att vi uppfattar och tolkar världen olika. Det är en av utmaningarna när en arbetsplats går från att vara homogen med avseende på hudfärg till att vara mer representativ för hur Sverige faktiskt ser ut.

Citatet ovan kan användas som ett illustrerande exempel. För den vita läsaren kan informantens uttalande te sig ganska svårbegripligt och hen har kanske själv någon gång ställt frågan till en kollega var den kommer ifrån. Är inte frågan bara ett tecken på genuin nyfikenhet om en kollega och en vilja att lära känna den bättre? Visst kan den vara det för frågeställaren, men för den rasifierade kollegan, som fått frågan fler gånger än den kan räkna till, kan frågan tolkas på ett helt annat sätt. Frågan har uppenbart samband med den tillfrågades hudfärg som frågeställaren kopplar till migration även fast bortåt hälften av de rasifierade svenskarna inte har egna erfarenheter av migration. Det rör sig alltså om en form av rasifiering och i länder med en mognare relation till att människor har olika hudfärg anses det ofta opassande att utgå från att en person har en bakgrund som migrant på grund av dennes hudfärg. Frågan är inte heller en produkt av individuell nyfikenhet utan en del av ett kulturellt mönster byggt på att vithet är norm och att allt som avviker från vithet behöver förklaras, ju fortare desto bättre.

Frågan var en rasifierad person kommer ifrån ställs i Sverige av vita tidigt i bekantskapen, ofta i den allra första konversationen, utan att de frågar sig om det inte är en väl intim fråga. Kollegan är uppenbarligen inte en turist i landet och kanske inte genast vill prata om erfarenheter från ett land där den inte bott på decennier om den ens bott där. Speciellt på

en arbetsplats där alla är involverade i att på olika sätt karva ut sin identitet och legitimitet som en professionell, kompetent medarbetare blir det ett problem att i alla möten omedelbart reduceras till en invandrare. Det finns alltså många bottnar till den till synes oskyldiga frågan var någon kommer ifrån och för den som inte är vit är det inte konstigt om den uppfattas som ett bevis på att deras kollegor är besatta av deras hudfärg och att frågan egentligen betyder något i stil med "hur kan någon som du vara här, förklara?"

Vi tolkar den här frågan och många andra fenomen olika eftersom vi har olika kollektiva erfarenheter beroende på vår hudfärg. Men då vithetsnormen råder i Sverige och vita medarbetare för det mesta är i majoritet är det svårt att för den icke-vita medarbetaren ens lyfta de här upplevelserna. Omedelbart stöter hen på motstånd från kollegor som har lättare att identifiera sig med den vita aktören och dennes avsikter istället för agerandets effekter på den drabbade. Den tillfrågade får veta att det var en fråga ställd i all välmening med en underförstådd förmaning om att det är mycket fult att anklaga medarbetare för att vara rasister. "Ingen på arbetsplatsen tänker ens i termer av hudfärg", kanske man tillägger. Den rasifierade kollegan ges dåligt samvete för att hen lyft frågan och görs själv till problemet. Eftersom så många skyndar till som delar frågeställarens världsbild kan den rasifierade kollegan till slut tvivla på sin egen upplevelse eller åtminstone känna att det inte är lönt att ta upp frågan med kollegorna. Fenomenet kallas gaslighting och är en form av psykologisk manipulation som leder till tvivel hos individer eller medlemmar i en grupp, så att de ifrågasätter sitt eget minne, sin uppfattning och sitt sinnestillstånd. Fenomenet gaslighting är återkommande i rasifierades berättelser om att försöka ta upp frågor som rör hudfärg på arbetsplatsen och påverkar rasifierades känsla av erkännande, tillhörighet och trygghet på

arbetsplatsen. En inkluderande organisation behöver ha arenor där den här typen av frågor kan lyftas och utveckla förhållningssätt för hur vi bemöter varandra i relation till hudfärg.

### **Minoritetsstress och ohälsa**

Mikroaggressioner, tokenism och gaslighting är viktiga arbetsmiljöfrågor med starka kopplingar till ohälsa förstår man om fenomenen betraktas med ett minoritetsstressperspektiv. Forskarna Simon Wallengren och Caroline Mellström på institutionen för kriminologi vid Malmö högskola citerar i rapporten *Romers upplevelser av hatbrott* den amerikanske forskaren Ilan H. Meyer, som menar att "centralt för minoritetsstressperspektivet är att det finns en disharmoni mellan personen som tillhör en minoritetsgrupp och det omgivande samhället och att detta skapar stress som är unik, kronisk och socialt baserad." Wallengren och Mellström gör åtskillnad mellan distala och proximala stressprocesser där distala stressorer är externa, som exempelvis mikroaggressioner, tokenism och gaslighting (författarens egna exempel). Proximala stressprocesser är ofta en konsekvens av att utsättas för distala stressorer och kan exempelvis handla om att man känner oro och otrygghet och upplever negativa känslor mot sin egen minoritetsgrupp. Tillsammans skapar kombinationen av distala och proximala stressorer över tid höga nivåer av stress som kan resultera i ohälsa bland minoritetsgrupper. I exempelvis USA har det länge forskats om minoritetsstress bland afroamerikaner och hbtq-personer men i Sverige är forskningen begränsad och kunskapen hos arbetsgivare och vårdgivare är mycket dålig. Svenska arbetsplatser är inte rustade att hantera ohälsan som följer av minoritetsstress som det ser ut nu.

– Jag känner också att jag måste vara extra noggrann, vara i tid, jämfört med mina kollegor. En äldre herre med vitt hår, en typisk läkare, kommer undan med väldigt mycket mer än vad jag kan göra. Jag har ångest över att jag måste göra mer för att räcka till.

Kvinnlig läkare

# SYNLI GGÖR

Innan aktiva åtgärder mot hudfärgsbaserad diskriminering kan implementeras i organisationen måste fenomenet kartläggas och synliggöras. Kartläggning är helt avgörande för att identifiera diskriminerande praxis och för att kunna göra bedömningar av effekterna av olika insatser men redan här brister många initiativ för ökad mångfald i organisationer så att de efterföljande åtgärderna inte har någon förankring i en observerad verklighet. Det går heller inte att göra någon bedömning om åtgärdernas måluppfyllelse när det inte finns några ingångsvärden mot vilken förändringen kan mätas. Typiskt för sådana initiativ är att aktören är mer mån som att framstå som att den gör någonting än att faktiskt förändra något.

Kartläggning är inte ett mål i sig utan utgör utgångspunkten för ytterligare åtgärder. Att ta medarbetares hudfärg i beaktning i en kartläggning med syftet att eliminera diskriminerande praktiker är inte bara fullt acceptabelt, det är rekommenderat.

Ofta används även uttrycken bevakning, uppföljning och utvärdering när man talar om kartläggning, beroende på i vilka skeden i processen som kartläggningens rön ska användas. Oavsett är metoderna ungefär desamma. Inom organisations-teori är det en accepterad sanning att det som inte mäts inte blir gjort, alltså behöver en organisation som vill arbeta framgångsrikt med implementering av aktiva åtgärder ha ett fungerande system för bevakning av ojämlikhet. Utmaningen då är att inte låta kartläggningen bli en engångsåtgärd utan användandet av metoderna i kartläggningen ska institutionaliseras så att de blir en del av organisationens normala rutiner. Det kräver att en organisation avsätter resurser som tid, pengar och tankekraft för dokumentation och analys.

## Tips på vägen

- Se kartläggning som ett instrument för att ta fram kunskap och för att kunna planera framåt
- Kartläggningen behöver en egen handlingsplan med ett uttalat syfte och en metodologi
- Använd både kvantitativa och kvalitativa mått
- Mät utfall mot tydliga mål vid utvärdering

## Att bygga sitt lag

Att implementera aktiva åtgärder med avseende på hudfärg är en arbetsintensiv organisatorisk förändringsprocess. Det kanske redan finns en mångfaldsansvarig i organisationen men utformningen av en arbetsgrupp för att samarbeta och stödja den personen rekommenderas. Helst bör arbetsgruppen inbegripa personer högre upp i hierarkin och den ska ha sitt mandat från högsta ledningen. Ledningens synliga engagemang för aktiva åtgärder är viktigt eftersom det signalerar till resten av organisationen att initiativet är viktigt. I utformandet av arbetsgruppen bör ni se till att ha mångfald utifrån olika funktioner i organisationen och sociala identiteter utan att falla i fällan att begränsa er enbart till personer som tillhör minoritetsgrupper. Det skickar nämligen signalen att aktiva åtgärder bara är en fråga som rör minoriteter. Det är också rekommenderat att ha med en facklig representant på arbetsplatsen i arbetsgruppen eftersom aktiva åtgärder ska implementeras i samverkan med representanter för arbetstagarna. Engagemang är förstås också viktigt och alla medarbetare med ett starkt engagemang för frågorna bör därför tas under övervägande att vara med i arbetsgruppen.

Till arbetsgruppens ansvar hör att:

- Skapa en gemensam vision
- Leda initiativet för implementering av aktiva åtgärder
- Utveckla en informationssamlingsstrategi
- Utveckla en handlingsplan
- Säkerställa att handlingsplanens åtgärder genomförs
- Utvärdera processen
- Dokumentera framsteg och lärdomar genom initiativet

## Kvalitativa datainsamlingsmetoder

Eftersom ojämlikhet i organisationer är en fråga som rör människor är det en bra idé att låta människor tala för sig själva. En kvalitativ ansats är fokuserad på människor och tar det talade ordet som den primära datakällan. Helst ska ni träffa medarbetare i deras arbetsmiljö för att lära om organisationskulturen och hur pass inkluderande organisationen är med avseende på hudfärg. Med organisationskultur menas vanorna, värderingarna, de oskrivna reglerna och den stämning som råder på arbetsplatsen. Inte sällan är den outtalad och svår att sätta fingret på men den tar sitt konkreta uttryck i medarbetarnas beteenden som är det man i slutändan vill påverka. Kartläggningen av organisationskulturen bör därför sträva efter att bryta ner den till beteenden så att man i den efterföljande analysen kan definiera vilka förändringar i beteenden som skulle vara förenliga med en mer inkluderande organisationskultur.

### FRÅGOR

Enligt min erfarenhet är det hjälpsamt att använda ett frågebatteri som är uppdelade på olika verksamhetsområden. Det borgar för en struktur i analysen och att man inte missar vissa viktiga aspekter av inkludering i kartläggningen. Utgå också från de teman och koncept som beskrivits i Lär vid urvalet av frågor för att undersöka förekomsten av exempelvis mikro-aggressioner och tokenisering på arbetsplatsen. Frågorna är era mätinstrument och de behöver anpassas beroende på mätmetod. Med andra ord behöver frågor formuleras olika om de ska användas i en intervju, fokusgrupp eller enkät. På nästa sida följer exempel på frågeställningar uppdelade i fem aspekter av verksamheten.



### *Styrning och ledarskap*

- I vilken utsträckning är den inkluderingsagenda som finns kommunicerad till medarbetarna och vägleder det praktiska arbetet i organisationen?
- Är ledningen trygg och kunnig i att kunna hantera och diskutera frågor som rör betydelsen av hudfärg i organisationen?
- Har ledningen den nödvändiga kompetensen för att kunna sätta upp mål och följa upp resultaten av ett främjande arbete för inkludering utifrån hudfärg?
- Hur visar ledningen i praktiska handlingar sitt engagemang för jämlikhet och inkludering med avseende på hudfärg?
- Utvecklas det kompetenser och avsätts resurser som tid och pengar i organisationen för att kunna implementera den inkluderingsagenda som finns?

### *Organisationskultur*

- Har organisationen lyckats med att skapa en välkomnande och inkluderande miljö sett till hudfärg?
- Hur ser den stereotypiska bilden av en medarbetare i organisationen ut i termer hudfärg, kön, ålder, sexualitet, klass, fritidsintressen med mera?
- Hur bidrar medarbetare till att förstärka eller utmana den bilden genom vilka ni är, er jargong och era beteenden i övrigt?
- Har organisationen ett adekvat språk för att kunna diskutera frågor relaterade till hudfärg när det behövs?
- Anser du att mikroaggressioner och tokenisering av medarbetare utifrån hudfärg är vanligt förekommande i organisationen och har organisationen en adekvat hantering när det förekommer?

### *Personalresurshantering*

- Anser du att organisationens rutiner för rekrytering och personalresurshantering främjar inkludering och lika rättigheter och möjligheter utifrån hudfärg?
- Görs det regelmässigt utvärderingar över vilka hinder som kan existera för rekryteringen och utveckling av olika grupper i personalstyrkan? Och om så är fallet vilka diskrimineringsgrunder omfattas i den analysen?
- Har organisationen kunskap och resurser för att kunna hantera minoritetsstress?

### *Uppföljning och utvärdering*

- Har organisationen uttalade mål för inkludering avseende hudfärg i olika styrdokument som värdegrund, verksamhetsberättelse och likabehandlingsplan?
- Finns de nödvändiga förutsättningarna såsom mätbara mål, indikatorer och dokumentation så att regelbundna utvärderingar över tillståndet kan göras gällande inkludering utifrån hudfärg i organisationen?
- Presenteras sådan kartläggning och utvärdering i rapporter regelbundet?

### *Kommunikation*

- Signaleras att ni är en organisation som värderar mångfald i er utåtriktade kommunikation som webbplats, tryckt material, sociala medier och vem som får representera organisationen utåt?
- Anser du att organisationen anpassar exempelvis språk och kommunikationskanaler för att nå ut till underrepresenterade grupper?



## INTERVJU

Intervjuer är utformade för att samla in information som speglar djup kunskap och insikt. Intervjuaren och informanten kan utveckla ett förtroende så att åsikter och upplevelser kan delas öppet i ett samtal som ger möjlighet att klargöra svaren efter behov. Det ger också möjlighet för intervjuaren att utforska nyanser av informantens tankar och upplevelser och skapa klarhet i motstridiga idéer.

I sin vanligaste form är intervjuer semi-strukturerade en-och-en-konversationer, vilket betyder att man utgår från ett frågeformulär men kan ställa följdfrågor och att informanten inte är begränsad till olika svarsalternativ, som ofta är fallet i en enkät, utan kan svara fritt. Intervjun varar typiskt sätt mellan 45–75 minuter och eftersom utrymmet för intervjuaren att påverka intervjun är så stort är det viktigt att försöka vara så strukturerad som möjligt. Speciellt gäller det om man tänker sig att göra om intervjuerna i framtiden för att kunna göra jämförelser från en tid till en annan gällande utvecklingen i organisationen.

Intervjuer ger rik information om ämnet av intresse men det är en tidskrävande metod som lämnar stora kvantiteter data som det kan vara svårt att organisera och analysera. Man kan sällan säga något om hur generaliserbara svaren i en enskild intervju är utan poängen är snarare att få unika insikter. Begränsa därför intervjuerna till nyckelinformanter och komplettera dem med andra metoder för informationsinhämtning.

## FOKUSGRUPP

Fokusgrupp är en kvalitativ form av kartläggning som inbjuder deltagare att i grupp uttrycka sina intryck, erfarenheter och åsikter till svar på en uppsättning öppna frågor. För urvalet av deltagare i fokusgrupper är min erfarenhet att det ofta är att föredra att använda homogena grupper med avseende på befattning men också utifrån den maktordning man intresserar sig för när det är praktiskt möjligt. Många förhåller sig spontant tveksamma till tanken på grupper där normerande och normbrytande medarbetare hålls isär men det kan faktiskt bidra till att både majoritetspersoner och minoretiserade känner att de kan tala mer öppet kring frågorna.

En fokusgrupp bör bestå av 6–10 personer och vara i 1–2 timmar. Det brukar normalt sett räcka till maximalt 6–8 frågor som bjuder in till diskussioner

och delande av anekdotisk information. Välj öppna frågor som inte låter sig besvaras med ett enkelt ja eller nej och börja gärna med en positivt ställd fråga som "vad gillar ni med er arbetsplats och er roll i organisationen", för att sedan leda in till de teman som beskrivs i kapitlet *Lär*.

Var vaksam på att diskussionen lätt kan tas över av dominant person på de andra informanternas bekostnad. Informanterna kan också styra bort från ämnet när de reagerar på varandras instick. Rollen som intervjuare handlar om att hålla kvar gruppen vid ämnet och hjälpa mindre framträdande deltagare att också komma till tals. Kom ihåg att fokusgrupper, precis som personliga intervjuer, är mycket känsliga för intervjuarens påverkan vilket påverkar resultatens validitet och reliabilitet.

## STYRDOKUMENT

Styrdokument såsom vision, värdegrund, verksamhetsplan, mångfaldsplan, handlingsplaner mot trakasserier och mobbning, lathundar och uppförandekoder är alla intressanta informationskällor för att förstå en organisation. Även om avståndet mellan teori och praktik kan vara stort är styrande dokument viktiga för att reglera beteenden i organisationen och säger er hur organisationen har som mål att vara och vad som är prioriterat. Undersök speciellt om dessa dokument tar upp frågan om hudfärg eller relaterade frågor och om detta utgör underlag för ett målstyrt, mätbart och ansvarsutkrävande arbete för inkludering. Undersök också i vilken grad dessa styrande dokument är kommunicerade till medarbetare och vägleder deras dagliga arbete. Undersök slutligen om kompetenser utvecklas och resurser som tid och pengar avsätts i organisationen för att kunna implementera inkluderingsagendan.

## TOLKA KVALITATIVA DATA

Det vanligaste sättet att tolka kvalitativa data är genom tematisk analys. Med den ansatsen söker man identifiera återkommande mönster eller teman kring vissa frågor som man då kan anta återspeglar verkligheten mer än ett svar som bara kommer från en ensam informant. Om flera informanter återkommer till att man på arbetsplatsen inte uppmuntras till att ta upp klagomål hos chefen eller i gruppen så kan man ta det som en del av organisationens kultur. Ju oftare informanter återkommer till något desto mer utgör

det ett tema och alltså en väsentlig del av vad som kan beskrivas som organisationens funktionssätt och organisationskultur.

Vid den tematiska analysen ska ni ställa er frågan om det går att identifiera tydliga teman som kom från flera informanter angående organisationens styrkor och svagheter när det gäller inkludering. En annan fråga är om det finns några berättelser eller starka övertygelser om organisationen som hindrar organisationen från att göra framsteg när det gäller inkludering med avseende på hudfärg. Det kan till exempel röra sig om att organisationen och dess medarbetare präglas av färgblindhet. Titta också om det går att se skillnader mellan grupper. Det är nämligen inte alls ovanligt att svar framträder som skiljer sig mellan grupper av medarbetare. Vita medarbetare och rasifierade medarbetare kan ha väldigt olika uppfattningar om hur pass inkluderande organisationen är. Den jämförelsen är väldigt intressant eftersom den avslöjar en bristande kommunikation bland medarbetarna om de här frågorna och bristande insikter. Hur ingrupper och utgrupper kan se olika på samma organisation illustreras av en världsomspännande studie genomförd av konsultföretaget McKinsey 2017. Där visade det sig att män och kvinnor hade väldigt olika syn på hur pass jämställda organisationerna var som de arbetade för. Det var mer sannolikt att män uppfattade sina organisationer som jämställda och de tyckte i större utsträckning än kvinnor att organisationerna gjorde ett bra jobb med att främja jämställdhet. Rapporten konstaterade att kvinnors syn på saken låg närmare verkligheten då så många som 50 procent av tillfrågade män ansåg att kvinnor var väl representerade i den högsta ledningen i sina organisationer fast kvinnor bara utgjorde 10 procent av organisationernas högsta ledningar. Skillnader kan därför vara precis lika intressanta att analysera som regelbundenheter och samstämmighet.

## Kvantitativa datainsamlingsmetoder

Kvantitativ metod kallas det systematiska insamlandet av empiriska och kvantifierbara data som sedan sammanfattas i form av tabeller, register, diagram och nyckeltal. Starkt förenklat handlar kvantitativ metod om att räkna antal för att visa på regelbundenheter och på så sätt synliggöra mönster och lagbundenheter. Kvantitativa data gör sig också bra för enkla jämförelser mellan organisationer och inom organisationer för att mäta förändring. Kvantitativa data räcker inte för att ge hela bilden av hur pass inkluderande eller diskriminerande en organisation är men det är en essentiell beståndsdel. Kvantitativa data har också den effekten att de är lätta att begripliggöra och därför fungerar bra som underlag för handling eller kommunikation utåt.

### MOTSTÅND MOT INSAMLING AV KVANTITATIVA DATA

I Sverige finns fortfarande ett visst motstånd mot insamling av den nödvändiga kvantitativa informationen för att bedriva ett evidensbaserat främjande arbete mot diskriminering med avseende på hudfärg, det som ofta kallas jämlikhetsdata. Det finns en risk att den här kritiken även kan lyftas mot ert initiativ och därför är det värt att gå igenom de tre huvudsakliga uttrycken för den kritiken.

Till att börja med menar motståndarna att dataskyddslagstiftningen förbjuder behandlingen av personuppgifter som avslöjar ras, etnicitet eller hudfärg vilket inte stämmer eftersom dataskyddsförordningen (GDPR) gäller i hela EU och har som huvudregel att det som kallas känsliga personuppgifter kan registreras givet att människor informeras och ger sitt uttryckliga medgivande. Det svenska lagrådet är också tydligt i lagrådsremissen om GDPR där det står att *”Det bör inte införas något undantag från bestämmelsen om att känsliga personuppgifter får behandlas med stöd av den registrerades uttryckliga samtycke”*. Däremot finns begränsningar för arbetsgivare som i regel inte kan använda samtycke som grund för att behandla personuppgifter om arbetstagare. Saken klargjordes för svensk del i ett beslut från Datainspektionen (Dnr 120-2017) som förelade spelföretaget King att upphöra med att registrera uppgifter om anställdas sexuella läggning och etniska ursprung som en del av deras mångfalds- och likabehandlingsarbete även fast de anställda lämnat sitt samtycke. De stödde sig på att

samarbetsorganet för dataskyddsmyndigheter inom EU, i ett yttrande om behandling av personuppgifter i anställningsförhållanden, uttalat att samtycke endast bör användas om arbetstagaren verkligen har ett fritt val och senare kan dra tillbaka sitt samtycke utan negativa följder. I Datainspektionens bedömning var inte de anställdas samtycken frivilliga på det sätt som krävdes enligt den då gällande personuppgiftslagen eftersom en arbetstagare står i beroendeställning till arbetsgivaren. Den anställde kan uppleva arbetsgivarens önskemål som en påtryckning att lämna uppgifterna och känna sig tvingad att lämna ut känsliga personuppgifter om sig själv trots att hen egentligen inte vill.

Men frågan om personuppgifter kopplat till insamling av jämlikhetsdata är på det stora hela en konstruerad debatt utan förankring i verkligheten. Fall som spelföretaget King är extremt ovanliga i Europa och det tillvägagångssätt som används brett i flera EU-länder bygger istället på den metod som förordas av bland annat EU-kommissionen, FN-organen och Europarådet. Då samlar man in aggregerade data baserat på anonymitet, frivillighet och självidentifiering som inte kan kopplas till enskilda personer. Metoden kallas populärt *jämlikhetsdatametoden* och anses vara den mest etiska, rättssäkra och vetenskapliga metoden för att samla in statistik till underlag för ett främjande arbete mot diskriminering. Med jämlikhetsdatametoden samlas alltså inga personuppgifter in och det är därför fel att överhuvudtaget tala om registrering som många ändå gör helt felaktigt. GDPR är inte ens tillämplig när man använder jämlikhetsdatametoden.

Den andra huvudsakliga invändningen mot insamling av statistik för ett evidensbaserat främjande arbete för inkludering avseende hudfärg är att hudfärg inte är någon exakt kategori. Man menar då att definitionssvårigheterna gör informationen som genereras meningslös. Den som använder det här argumentet behöver vara intellektuellt hederlig och erkänna att alla sociala kategoriseringar av människor är abstraktioner där vi sätter gränser utifrån vad vi tror har social betydelse. Även juridiskt kön är en sådan abstraktion, som den queera kritiken visat, eftersom människor inte låter sig delas in i två diskreta kategorier *män* och *kvinnor* vare sig biologiskt eller socialt. Istället är det mer meningsfullt att tala om ett kontinuum där människor betraktas och behandlas olika efter hur pass manliga och

kvinnliga de uppfattas. Kategorier som vi konstruerar utifrån kronologiska åldersspann är också godtyckliga och missar att två personer med samma kronologiska ålder skiljer sig åt socialt och medicinskt beroende på exempelvis levnadsvanor, kön, och utseende. Klass är en annan kategori som ofta används i samhällsanalys men som inte har någon enhetlig definition och det finns inte heller något objektiva kriterium för att avgöra när en person kan kategoriseras som att ha en viss sexuell läggning. Sociala kategorier är inte objektiva kategorier och behöver inte vara det för att vara meningsfulla. Men just för att de är socialt meningsfulla operationaliserar vi dem i arbetet för att motverka negativa sociala effekter som de kan ha. De flesta skulle nog mena att det vore ett steg tillbaka för jämställdheten om vi slutade operationalisera kategorierna *man* och *kvinnor* i statistiken. På samma sätt är det omöjligt att implementera aktiva åtgärder mot diskriminering utifrån hudfärg utan användande av hudfärgskategorier.

Den tredje vanliga invändningen mot att samla information om hur hudfärg påverkar våra möjligheter i samhället bygger på idén att informationen kan användas av någon med onda avsikter för att diskriminera eller förfölja människor. Med tanke på att en majoritet av världens länder faktiskt använder jämlikhetsdata för att kartlägga exempelvis ras, hudfärg, etnicitet och språkgrupper och att det inte finns några kända exempel på att förekomsten av dessa system i sig själva lett fram till hotbilderna som målas upp, är det en varning som vilar på mycket svag empirisk grund. Den här invändningen blir speciellt märklig i Sverige där vårt folkbokföringsregister registrerar personers födelseort och släktskap. Eftersom de allra flesta svenskar som identifieras av andra som icke-vita själva är födda utomlands eller har föräldrar födda utomlands är det inte svårt att peka ut dessa svenskar med hjälp av folkbokföringsregistret. Exempelvis är svenskar som är födda i Lagos eller har en förälder född i Lagos så gott som alltid svarta och folkbokföringsregistret är därför i praktiken ett register över människors hudfärg. Folkbokföringsregistret är dessutom offentligt så vem som helst kan ta del av den här informationen bara genom att lyfta luren och ringa till Skatteverket. Den som invänder mot jämlikhetsdata på grunden att det utgör ett hot mot etniska grupper får betraktas som inte helt uppriktig om personen inte samtidigt bedriver en kampanj mot folkbokföringsregistret.

## KATEGORIER

Vi har fastställt hur begränsande normer kring hudfärg begränsar människors möjligheter och rättigheter i arbetslivet och vi vet att kvantitativa data är nödvändiga för att bedriva ett målstyrt arbete mot diskriminering. Menar er organisation allvar med initiativet för ökad inkludering med avseende på hudfärg är frågan inte om ni ska samla kvantitativa data utan vad som ska samlas in och hur.

Vi vet att människor rasifieras och diskrimineras olika utifrån hudfärg men hur exakt ser detta ut i Sverige? Hur långt bör ni i ert initiativ differentiera utifrån hudfärg? Här finns många hänsyn att ta i beaktande. När man arbetar med statistik är det lockande att försöka skaffa in mycket information men det är inte säkert att statistiken blir så användbar om man använder för differentierade kategorier eftersom det leder till små svarsgrupper. Små svarsgrupper leder till data som inte kan presenteras av integritetsskäl men också till ett svagt statistiskt underlag. De andra hänsynen går i riktning mot ökad differentiering och har att göra med att ge erkännande till grupper, fostra en allmän förståelse kring betydelsen av hudfärg och få organisationen och medarbetarna att röra sig bort från den reflexiva färgblindheten till ett konstruktivt färgmedvetet tillstånd.

Min egen erfarenhet är att svenska mönster av rasifiering i sin grävsta form kan delas upp mellan de människor som utifrån sin hudfärg är normerande och de som bryter mot normen. I Sverige är vithet norm vilket betyder att de svenskar som av sig själva och andra betraktas som vita uppehåller den gynnade positionen. Ett sätt som detta framgår på är att synliga minoriteter, utifrån sin hudfärg förstås som icke-svenska, och därmed underförstått har mindre rätt till staten Sverige. Synliga minoriteters existens är villkorad på ett annat sätt än vita svenskars och det finns en tyst förståelse att de ska kvalificera sig genom att vara skötsamma och lönsamma för samhället eller åtminstone anpassa sig till en föreställd svenskhet som är intimt förknippad med vithet. Hur pass vitt kodad idén om svenskhet är visar sig i att kategorierna vita och icke-vita svenskar i vardagligt tal benämns "svenskar" och "invandrare".

Men också bland de som rasifieras som icke-vita finns det skillnader som kan göra det meningsfullt att göra distinktioner. I undersökningar jag själv har gjort har jag använt följande två frågor:

*Vilken av följande kategorier identifierar du dig med? Det går bra att kryssa i flera svarsalternativ.*

- Vit
- Mellanöstern/Nordafrika
- Sydasiat
- Östasiat
- Svart
- Latinamerikan
- Annan
- Föredrar ej svara

*I vilken del av världen har dina föräldrar sitt ursprung? Det går bra att vid behov kryssa i flera svarsalternativ om du har föräldrar som kommer från olika delar av världen.*

- Sverige och övriga Västeuropa
- Östeuropa
- Mellanöstern och Nordafrika
- Afrika söder om Sahara
- Nordamerika
- Latinamerika och Karibien
- Sydasiens
- Östasien och Sydöstasien
- Oceanien
- Annat
- Föredrar ej svara

Genom att ställa frågan om hudfärg både i termer av etnisk tillhörighet och geografiskt ursprung får man en variabel som bygger på självidentifiering och en annan som bygger på ett objektiva kriterium som kan fungera som en kontrollfråga. Tillsammans säger de hur personen identifierar sig själv och identifieras av andra i termer av hudfärg. Beroende på storleken av gruppen som undersöks och studiens frågeställningar kan man i efterhand bestämma om man ska lägga ihop olika kategorier så att de motsvarar kategorierna *vit* kontra *icke-vit* eller *majoritetssvensk* kontra *synlig minoritet* eller om man ska presentera mer differentierade resultat. Kom ihåg att oavsett vilken fråga som ställs i en enkät är det alltid viktigt att ge informanter valet att inte svara.

### HANTERING AV PERSONUPPGIFTER

Diskussionen vad gäller kartläggning och uppföljning av inkludering blir ofta till en diskussion om hantering av känsliga personuppgifter. Det är olyckligt eftersom man med rätt metoder inte befattar sig med personuppgifter. Ändå ser diskussionen ut som den gör och därför är det bra att påminna om att personuppgifter är all slags information som kan knytas till en levande person. Det kan röra sig om namn, adress och personnummer. Även foton på personer klassas som personuppgifter. Ja, till och med ljudinspelningar som lagras digitalt kan vara personuppgifter även om det inte nämns några namn i inspelningen. Personuppgifter kan också uppstå genom att det går att utläsa samband mellan svar i exempelvis enkäter som gör att man kan dra slutsatser om enskilda personer. Skulle ni vid datainsamling för att kunna genomföra aktiva åtgärder mot diskriminering hantera personuppgifter är ni ansvariga för att hanteringen sker i enlighet med dataskyddsförordningens (GDPR) bestämmelser.

Personuppgiftsansvarig är den organisation som bestämmer för vilka ändamål uppgifterna ska behandlas och hur behandlingen ska gå till. Det är alltså inte chefen på en arbetsplats eller en anställd som är personuppgiftsansvarig. Även en fysisk person kan vara personuppgiftsansvarig vilket till exempel är fallet för enskilda firmor. Som personuppgiftsansvarig kan man överlåta den faktiska behandlingen av personuppgifter men personuppgiftsansvaret kan aldrig överlåtas.

Personuppgiftsbiträde är den som behandlar personuppgifter för den personuppgiftsansvariges räkning. Det kan till exempel vara ett undersökningsföretag som är specialiserat på att genomföra enkätundersökningar. De biträden som den personuppgiftsansvarige anlitar ska kunna ge tillräckliga garantier för att behandlingen uppfyller kraven i dataskyddsförordningen och säkerställer att den registrerades rättigheter skyddas. Det finns stora fördelar med att använda sig av ett renommerat undersökningsföretag eftersom de både kan ge värdefulla råd och säkerställa att ni själva inte behöver befatta er med några personuppgifter genom att avidentifiera alla svar från kopplingar till enskilda personer innan de lämnas till er. På så sätt känner sig medarbetare också friare att svara ärligt när de vet att de är anonyma i relation till arbetsgivaren.

### MEDARBETARENKÄT

Enkäter är lätta att nå ut med och är därför den mest tidseffektiva metoden att samla information från många medarbetare. Typiska medarbetarenkäter innehåller sakfrågor av typen ja/nej, frågor på en betygsskala och öppna frågor. Kompletteras sådana frågor med bakgrundsfrågor kan lätt jämförelser göras mellan olika kategorier av medarbetare. I en enkät som riktar in sig på jämlikhet mellan medarbetare med olika hudfärg är det förstas intressant att ta reda på hur medarbetare med olika hudfärg upplever arbetsplatsen, eller om det finns skillnader i representation på olika nivåer och i löner och ersättningar.

Enkäter som bygger på självidentifiering är det mest inkluderande och etiska sättet att mäta representation av olika sociala kategorier. Man kan använda olika svarsalternativ som medarbetarna får svara på eller använda en metod där informanterna får lämna frisvar på hur de identifierar sig men då måste man själv i ett senare skede samla ihop olika svar till meningsfulla kategorier som går att jämföra.

Det finns samtidigt viktiga frågor att ta hänsyn till vid genomförandet av en medarbetarenkät med bakgrundsfrågor. En har att göra med förtroende. För även med försäkran om att enkäterna hanteras med strikt konfidentialitet kan medarbetare dra sig för att svara uppriktigt på frågor när det upplevs som att

svaren kan gå att spåra till individen. Det kan också vara lockande för er att göra många korskorningar som inte ger information som är så användbar som statistiskt underlag. Säg att man vill ha svar på frågan hur svarta, kvinnliga medarbetare i åldersintervallet 18–35 år trivs på arbetsplatsen. Då är risken ganska stor att svarsgruppen blir väldigt begränsad, kanske bara en eller några få medarbetare. Sådana resultat kan inte publiceras av etiska hänsyn och då de bygger på så få uppgiftslämnare är det svårt att göra generaliseringar av resultaten eller jämförelser över tid. Av den anledningen kan det vara bättre med bredare kategorier som exempelvis synlig minoritet och majoritetssvensk och att låta bli att korsköra med ytterligare bakgrundsvariabler som exempelvis ålder och befattning. Om ni inte är en stor arbetsgivare med medarbetare som är vana vid att arbeta med enkäter är det högst rekommenderat att ta in hjälp utifrån. Att låta en tredje part sköta om insamlingen och bearbetningen av enkätundersökningar ökar också förtroendet eftersom rådata då hamnar hos människor utan kännedom om vilka medarbetarna är på arbetsplatsen. Uppgiftslämnaren kan därför känna sig mer trygg i sin anonymitet i relation till arbetsgivaren.

Medarbetarundersökningar är mycket användbara om de innehåller rätt frågor men har vissa begränsningar. Till exempel ger enkäter små möjligheter till att exemplifiera eller till närmare förklaringar och informanter fyller sällan i de fält som är till för vidare kommentarer. Dessa begränsningar kan man uppväga för genom användande av fokusgrupper eller den personliga intervjun som metod. En annan nackdel med enkäter är att du kan behöva ganska sofistikerade datorkunskaper för att sammanställa informationen. Om du har resurserna är det därför rekommenderat att använda konsulter som personuppgiftsbiträden.

## ANVÄNDNING AV REGISTERDATA

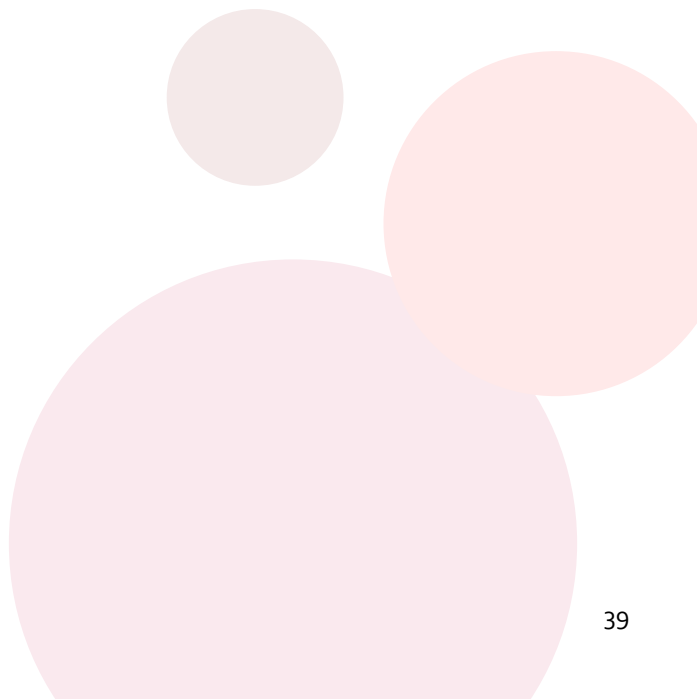
Jämlikhetsdata avseende hudfärg kan också samlas in med hjälp av registerdata från Statistiska centralbyrån. Det innebär att man inte vänder sig till medarbetarna för att få svar utan till företag som tillhandahåller tjänster som bygger på uppgifter, kopplade till medarbetarnas personnummer, som kan hämtas från SCB.

Man kan då använda sig av SCB:s definition av utländsk bakgrund: att en person själv är född utomlands eller har två föräldrar födda utomlands som ett sätt att approximera hudfärg och få fram liknande jämföranden som arbetsgivare enligt lag är förbundna att ta fram i lönekartläggningar som jämför män och kvinnor. Tekniken bygger på att man delar upp utländsk bakgrund i olika regioner och på så sätt får ett närmevärde till hudfärg. SCB operationaliserar redan kategorierna svensk bakgrund, nordisk bakgrund, europeisk bakgrund och utomeuropeisk bakgrund. Kategorin utomeuropeisk bakgrund kan användas som en approximation för synlig minoritet. Undersökningsföretag som levererar den här tjänsten kan ta fram jämförande nyckeltal mellan dessa grupper som beskriver förhållandena i organisationen utifrån följande variabler bland annat.

- Medianålder
- Medianlön
- Andel kvinnor och män
- Andel chefer
- Andel tillsvidareanställda
- Andel heltidsanställda
- Andel rekryterade
- Andel avgångar
- Andel med högskolekompetens
- Anställningstid
- Andel i olika verksamhetsområden
- Andel på olika befattningsnivåer
- Andel i olika yrkesgrupper

### EXEMPLET ARBETSFÖRMEDLINGEN

Arbetsförmedlingen genomförde 2014 en kartläggning av sammansättningen av deras medarbetare med hjälp av uppgifter från SCB. De använde då kategorierna "svensk bakgrund", "nordisk bakgrund", "europeisk bakgrund" och "utomeuropeisk bakgrund". Enligt SCB definieras en person som att den har någon form av utländsk bakgrund om den själv är född utomlands eller har två föräldrar födda utomlands. Det visade sig att synliga minoriteter hos Arbetsförmedlingen – alltså de med utomeuropeisk bakgrund – hade högre utbildning men lägre löner än motsvarande vita kollegor och ju högre upp man kom i organisationen desto lägre blev andelen synliga minoriteter. Det visade sig samtidigt att de synliga minoriteterna var något yngre och hade färre år i organisationen. Synliga minoriteter var underrepresenterade hos Arbetsförmedlingen i förhållande till deras andel i befolkningen men det hade skett en ökning av dem de senaste åren och trots väsentliga skillnader mellan vita medarbetare och de som tillhörde synliga minoriteter var Arbetsförmedlingen ur inkluderings- och jämlikhetssynpunkt bättre än genomsnittet bland arbetsgivare i tjänstemannasektorn. Utan dessa data hade det inte gått att säga så mycket alls om de synliga minoriteternas ställning i Arbetsförmedlingen och det hade inte gått att säga om de insatser myndigheten gjort för att främja inkludering haft effekt.





# UTARBETA EN HANDLINGSPLAN

Att utarbeta en handlingsplan handlar om att utifrån identifierade prioriterade områden artikulera mål och fastställa strategier. Planeringen grundar sig i de prioriteringar som identifierats i kartläggningen och därför behöver ni en översikt över dessa teman. Arbetet med att ta fram översikten och själva planeringen bör involvera hela arbetsgruppen och föras på ett öppet sätt så att ny information kan tillkomma.

En genomarbetad handlingsplan är en av grundbultarna i ett framgångsrikt införande av aktiva åtgärder för inkludering utifrån hudfärg. Utarbetandet av handlingsplanen skapar tydlighet kring organisationens prioriteringar gällande inkludering och den borgar för ett mer framgångsrikt lagarbete baserat på gemensam förståelse om hur olika åtgärder hänger ihop med specifika mål och resultat som ska uppnås. Den gör också att organisationen kan avsätta adekvata resurser i form av tid, pengar och energi för att nå målen.

## SWOT-analys som sorteringsmetod

SWOT-analys är ett beprövat koncept som kan användas för att synliggöra olika prioriterade områden ur de teman som framkommit i kartläggningen. Där ställs organisationens interna svagheter och styrkor bredvid externa möjligheter och hot som finns i miljön där organisationen verkar. Tänk att styrkor och svagheter är sådant som organisationen kan påverka genom egna beslut och möjligheter och hot är sådant som organisationen inte kan påverka. Presenterade tillsammans blir det lättare att göra en värdering över vilka områden det är mest angeläget att tillgripa åtgärder och hur framgångsrika åtgärderna kan tänkas bli.

STYRKOR	SVAGHETER
MÖJLIGHETER	HOT

Sitt tillsammans i arbetsgruppen med översikten av teman från kartläggningen framför er. Rita upp figuren ovan på en whiteboardtavla och för upp teman från översikten i de rutor där ni tycker de passar bäst. Använd gärna post-it lappar och låt det vara en kreativ process där det är fritt för deltagarna att introducera styrkor, svagheter, möjligheter och hot som inte framkommit ur kartläggningen om ni kommer att tänka på sådana. Speciellt gäller detta möjligheterna och hoten i omvärlden eftersom kartläggningen hitintills haft ett starkare fokus på interna förhållanden i organisationen.



## STYRKOR

Vilka interna styrkor kan vi dra nytta av vid arbetet med aktiva åtgärder för inkludering utifrån hudfärg? Vad gör vi bra och vad har vi för tillgångar och resurser? Exempelvis: Kunskap om begränsande normer kring hudfärg, god representation av synliga minoriteter, tidigare erfarenheter, relevant statistik, genomtänkta målsättningar, en bra analys/kartläggning, vilja och intresse.

## SVAGHETER

Vilka interna svagheter kan påverka initiativet negativt? Vad kan vi göra bättre och när är vi sårbara? Exempelvis: Svag representation av synliga minoriteter, motstånd, ointresse, brist på relevant statistik och bristande intern kommunikation.

## MÖJLIGHETER

Vilka externa möjligheter kan vi dra nytta av? Finns möjligheter och situationer vi är medvetna om men ej nyttjar? Exempelvis: Kraven på inkludering från utsatta grupper blir allt starkare, branschen är redo, kännedom om målgruppen och dess behov.

## HOT

Vilka externa hot kan påverka initiativet negativt? Finns externa processer som hindrar oss eller bristande ekonomiska förutsättningar? Exempelvis: Branschen är inte redo, brist på kunskap hos externa samarbetspartners eller en organiserad opinionsbildning i medierna mot aktiva åtgärder med fokus på hudfärg.

## Sätta mål

När prioriterade områden har identifierats är nästa utmaning att uttrycka den förändring ni vill se i termer av mål. Det är skillnad på att sätta mål och att bara ge uttryck för önskningar om att saker ska bli annorlunda. Det finns nämligen vissa krav som ska vara uppfyllda för att målen ska vara användbara i förändringsarbetet. Ofta används förkortningen SMART som bygger på begynnelsebokstäverna i de krav som finns på mål för att de ska vara användbara.

**Specifika:** Målen ska vara så pass konkreta och exakt definierade att det inte ska råda någon oklarhet kring när målen är uppfyllda. Mål får alltså inte vara vaga och formuleras i termer som "Vi ska vara ett inkluderande företag" eller "Andelen synliga minoriteter ska öka väsentligt".

**Mätbara:** Det ska finnas konkreta kriterier för mätning av om målen uppfyllts. Med mätbara krav är det lättare att påvisa framgången i arbetet för sig själva och för andra.

**Accepterade:** Målen ska vara förankrade inte bara hos ledningen utan också hos medarbetarna. Det är viktigt att tid för förankring av målen avsätts i handlingsplanen.

**Realistiska:** Målen ska vara genomförbara. De ska också vara rimliga i relation till den tid och de resurser ni kan mobilisera för att nå upp till målen. Det betyder inte att ni ska tänka smått. Ofta är det lättare att mobilisera andra till mål som visserligen är svåra att uppnå men som har utsikter att leda till verklig genomgripande förändring.

**Tidsbestämda:** Det ska vara tydligt när i tiden målen ska vara uppfyllda. Om inte målen är tidsatta är det svårt att göra en meningsfull utvärdering eftersom uppfyllda mål alltid kan hänskjutas till framtiden varvid de inte kan räknas som misslyckanden. Att sätta mål är en konst som kräver övning för att man ska bli riktigt bra på det. Genom att arbeta fram målen i en grupp är chansen större att ni tar fram bra användbara mål.

## Hitta lösningar

När problemen är kända och den önskvärda förändringen är definierad i termer av mål är nästa steg att hitta lösningarna eller, uttryckt på ett annat sätt, besluta sig för de åtgärder som ska tillgripas för att målen ska uppnås. Det är en process som kan delas upp i flera steg.

### BRAINSTORMING

Brainstorming är en mycket användbar teknik för att ta fram lösningsförslag. Alla idéer som kommer fram skrivs upp så att alla ser dem. Detta i sin tur föder nya idéer och ger energi åt kreativiteten. För att nå ett så bra resultat som möjligt följer man några enkla regler.

1. Ingen kritik
2. Alla deltar
3. Släpp loss idéerna
4. Kvantitet över kvalitet
5. Bygg vidare på andras idéer
6. Anteckna allt

(Listan hämtad ur *Att lyckas med processledning*.)

Brainstorming är tänkt som ett sätt att generera idéer från hela gruppen men metoden har en inbyggd partiskhet på så sätt att den premierar personer med höga tankar om sina egna idéer och de som inte känner så stort behov av att tänka efter innan de delar med sig. Forskning har visat att detta gynnar män över kvinnor och majoritetspersoner över minoritiserade. För att försäkra sig om att få bidrag från alla i gruppen kan det vara värt att mot slutet av brainstormingen ändra på förutsättningarna genom att gå laget runt och individuellt ställa frågan till alla deltagare i brainstormingen om det är något de kan tänka sig att tillägga. Det fina med den tekniken är att ni slutar vänta på att era kunnigaste medarbetare oombedda delar med sig och slutar tillåta era högljuddaste medarbetare att monopolisera samtalet.

### BENCHMARKING

Benchmarking går enkelt beskrivet ut på att jämföra sin egen organisation mot andra organisationer. Det är ett kraftfullt verktyg för att hitta möjliga förbättringar i den egna verksamheten och att identifiera och implementera bästa praxis hämtade från andra.

När det gäller inkludering i organisationer finns resurser och metoder att hämta från statliga aktörer som exempelvis Diskrimineringsombudsmannen och från olika fackförbund. Det bästa är förstås om ni kan hitta bra praxis i Sverige eftersom varje land har olika historier, olika arbetsplatskulturer, olika lagar och olika idéer om vad som utgör mångfald, men när det gäller inkludering med avseende på hudfärg ligger vi så pass långt efter i Sverige att det är rekommenderat att se sig om på andra ställen. I engelsktalande länder som exempelvis USA och Storbritannien har man en mycket längre historia av att arbeta med inkludering utifrån hudfärg. Kanada är ett land som påminner mycket om Sverige med en liknande historia av att ha blivit ett mycket mer multietniskt och multikulturellt land som ett resultat av migrationsströmmar de senaste fyrtio åren. Där används i lagstiftningen begreppet synliga minoriteter och det finns ett uttalat krav att arbetsgivare ska arbeta med aktiva åtgärder för inkludering av synliga minoriteter och redovisa resultaten till myndigheterna.

Grundligt genomförd benchmarking tar mycket tid i anspråk och det kan involvera studiebesök hos andra. Därför är ett sätt att underlätta erfarenhetsutbytet att gå med i ett nätverk med andra arbetsgivare som har till syfte att utbyta idéer om mångfald och inkludering. Genom sådana nätverk kan ni få uppdaterad information om vad som för tillfället utgör bra praxis. Det finns flera sådana aktiva nätverk och även om ingen där arbetar med begränsande normer avseende hudfärg kan deras metoder inspirera och anpassas till det arbete som ni gör.

## STANDARD FÖR ARBETE MED INKLUDERING UTIFRÅN HUDFÄRG

Genom mina samlade erfarenheter och i arbetet med att ta fram den här handboken har jag tagit del av mängder av litteratur och handledningar i ämnena likabehandling och normkritik. Jag har ställt det mot mina insikter om svenska förhållanden och landat i en egen rekommendation för hur ett aktivt arbete med inkludering utifrån hudfärg bör organiseras på en svensk arbetsplats. Jag menar att för att en organisation ska kunna sägas ha en seriös avsikt att vara inkluderande utifrån hudfärg så behöver de sju punkterna nedan uppfyllas och arbetas med kontinuerligt:

- Kunskapshöjning
- Utveckling av språk
- Upprätta system för kartläggning och uppföljning
- Utveckla styrning och ledarskap
- Utveckla inkluderande kultur
- Rekrytera utan att diskriminera
- Andra förändrade processer som exempelvis:
  - Ändrad kommunikation
  - Ändrat bemötande mot kunder/brukare/medborgare
  - Nya/ändrade tjänster/produkter
  - Ändrad upphandling
  - Ändrad personalhälsövård

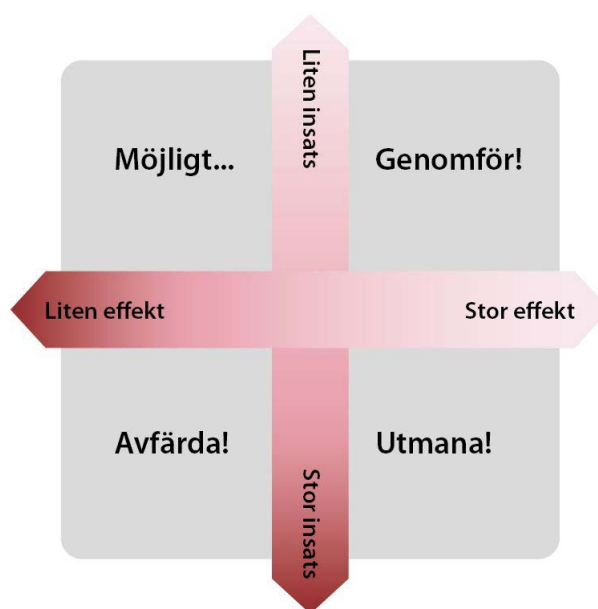
## VÄLJ ÅTGÄRDER

Efter brainstormingen och benchmarkingen har ni kommit till den del av utarbetandet av handlingsplanen där ni ska sälla bland åtgärdsförslagen och välja ut de allra bästa. Med det menas de som rör de mest prioriterade områdena och där det finns bäst förutsättningar att lyckas.

Här handlar det om att titta på de konkreta lösningsförslagen för de utvalda områdena. Vad kan ni göra utifrån de behov ni har och de hinder ni har sett kopplat till det prioriterade området? Vad kan ni åtgärda snabbt och enkelt? Vad är det på lång sikt som måste åtgärdas för att arbetsplatsen ska vara inkluderande med avseende på hudfärg?

För bedömning av om en åtgärd är värd att genomföra kan ni använda en PICK-graf (possible-implement-challenge-kill), enligt figuren nedan. Ni ska placera åtgärdsförslagen längs PICK-grafens två axlar efter hur pass hög ansträngning de kräver och hur pass stor effekt de förväntas ha. De hamnar då i en av matrisens fyra rutor och PICK-grafen ger er på så sätt svar på vilka åtgärder som bör prioriteras. Åtgärder med hög effekt med låg ansträngning ska prioriteras. Börja gärna med dem. Även åtgärder med hög ansträngning och hög effekt ska tas under övervägande. Initiera gärna åtgärden men planera arbetet i etapper som koordineras med övrig verksamhetsplanering. Åtgärder med låg effekt men som också innebär låg ansträngning ska övervägas endast om det finns tid till dem medan åtgärder som innebär hög ansträngning men har låg förväntad effekt inte ska tas med i handlingsplanen alls.

PICK-grafen har kritiserats för att vara ett mer pragmatiskt än principiellt verktyg och kritiken stämmer i någon mening men verktyget är fel använt om det begagnas för att slippa fatta de beslut som kan leda till faktisk förändring bara för att ni kan stöta på motstånd. Verktyget är till för att hjälpa er att vara genomtänkta men inte fega. Åtgärder kan kräva mycket resurser och väcka motstånd men om de rör ett mycket prioriterat område bör de givetvis genomföras.



## Intersektionell analys

Den här handboken adresserar frågan om begränsande normer utifrån hudfärg med ett intersektionellt perspektiv. Som vi har konstaterat tidigare handlar den intersektionella analysen om att synliggöra hur olika maktordningar samverkar i sin påverkan på individer. Det betyder dels att ni ska arbeta med insikt om att personer som faller utanför vithetsnormen kan vara utsatta på olika sätt utifrån andra grupptillhörigheter de har som involverar andra diskrimineringsgrunder. Det handlar också om att säkerställa att ert arbete för ökad inkludering utifrån hudfärg inte leder till ökad exkludering utifrån en annan diskrimineringsgrund eller egenskap. Ni har nu kommit så lång att ni har en rad förslag till aktiva åtgärder för inkludering med avseende på hudfärg. Den intersektionella matrisen är ett verktyg för att hjälpa er att undersöka hur de tänkta åtgärderna stärker eller minskar utsatthet utifrån andra diskrimineringsgrunder och egenskaper. Matrisen visar hur yttre krafter och institutionella förhållanden samverkar med olika typer av maktordningar och personens specifika identiteter för att lämna varje person med sin unika utsatthet. Den inbjuder till att tänka på de olika sätten som vi kan vara maktlösa och utsatta och att åtgärderna som tillgrips ska vara

känsliga för detta. Ni vill inte skapa andra begränsningar för medarbetares tillgång till rättigheter och möjligheter när ni arbetar mot effekterna av begränsande normer kring hudfärg på arbetsplatsen.

I arbetet med det webbaserade analysverktyget, Insikta, utvecklade Länsstyrelsen i Stockholms län frågebatteriet nedan för en intersektionell analys.

1. Hur ser fördelningen ut baserat på bland annat kön, ålder, funktionsförmåga och befattning bland de som påverkas av åtgärden?
2. På vilket sätt har alla som berörs av åtgärden, med hänsyn taget till bland annat kön, ålder, funktionsförmåga och befattning, deltagit i framtagandet av åtgärden?
3. Om resurser tilldelas eller omdistribueras inom ramen för åtgärden. Hur påverkar det dem som berörs av åtgärden baserat på bland annat kön, ålder, funktionsförmåga och befattning?

Anser ni att några av era valda åtgärder ska omvärderas efter den intersektionella analysen? Finns det åtgärder ni bestämde er för att inte tillgripa efter PICK-grafen som har blivit aktuella efter den intersektionella analysen?

*Den intersektionella matrisen.*

*Källa: Handbok för perspektivfrågor 2018–2021*

SOCIALA KONTRUKTIONER

KATEGORI	NORM	MISSGYNNAD GRUPP	FÖRTRYCK
Kön	Mansnorm	Icke-man	Sexism
Hudfärg/ras	Vithetsnorm	Icke-vit	Rasism
Klass	Medelklassnorm	Arbetarklass, underklass	Klassförtryck
Etnicitet	Etnisk majoritet	Etnisk minoritet	Etnocentrism
Sexualitet	Heteronorm	Homo, Bi, Queer	Heterosexism
Funktion	Funktionsnorm	Funkisperson	Ableism, funkofobi
Könsidentitet	Cisnorm	Transperson, Intersexuell	Cissexism
...	...	...	...

## Handlingsplanen

Produkten av planeringsarbetet är en handlingsplan för inkludering avseende hudfärg som ska vägleda ert arbete med implementering av aktiva åtgärder och som genom en kontrollerad process tar er från nuläget till ett önskvärt tillstånd någon bestämd tidpunkt i framtiden. En idealisk handlingsplan pekar ut mål, uppgifter, nödvändiga resurser, tidslinjer och personer som är ansvariga för att genomföra varje uppgift. Den ska också peka ut indikatorer som kan mätas för att påvisa om målen uppfyllts som ett resultat av genomförandet av åtgärden. Mellan alla planens delar ska det finnas en logisk kedja. Ni kan till exempel använda er av det som kallas projektlogik där man tänker bakåt i kedjan från de mål som ska uppnås, till aktiviteterna som ska genomföras och resurserna som ska mobiliseras och fråga er hur dessa bidrar till att målet uppfylls.

Jag tycker själv att det är praktiskt och överskådligt att presentera handlingsplanen i ett rutnät där planens olika delar placeras i olika kolumner medan planens projektlogik lätt kan följas horisontellt i rutnätet.

Det är rekommenderat att handlingsplanen får gälla för åtminstone en tvåårsperiod eftersom det ofta tar tid innan resultaten av insatserna blir synliga och kan utvärderas. Men alla organisationer är olika och jobbar under olika omständigheter så handlingsplanens tidslängd är i slutändan något ni måste avgöra i er egen organisation.

HANDLINGSPLAN FÖR INKLUDERING					
SYFTE					
Vår organisation ska vara representativ för befolkningen i stort med avseende på hudfärg och alla medarbetare ska ha lika tillträde till rättigheter och möjligheter oavsett hudfärg					
MÅL	AKTIVITET	RESURSER	ANSVARIG	NÄR	INDIKATORER
Stärka medarbetares engagemang för inkludering	Föreläsning om värdet av ökad inkludering	Lokal Föreläsare  Tid avsatt för medarbetares deltagande	Utbildningsansvarig i arbetsgruppen för ökad inkludering	Vid APT 1 september	Resultat av kunskaps- och attitydundersökning före och efter utbildningen
Ha ett fungerande system för uppföljning av representation och jämlikhet avseende hudfärg	Anlita undersökningsföretag för att visa hur man med SCB:s hjälp kan ta fram nyckeltal om representation och jämlikhet	Ekonomiska resurser  Tid från arbetsgruppen att samråda med undersökningsföretaget	HR. Arbetsgruppen för ökad inkludering	Presenteras 15 oktober	Första rapporten från undersökningsföretaget

# GÖR

Det finns egentligen inga begränsningar för hur många olika aktiva åtgärder som organisationen kan använda för att verka mot syftet att skapa en mer inkluderande organisation utifrån hudfärg. En organisations verksamhet kan beskrivas som en uppsättning av olika definierade processer som exempelvis rekrytering, kommunikation, inköp, marknadsföring och försäljning. Alla processer kan granskas ur ett inkluderingsperspektiv och förändras på så sätt att de bidrar till ökad inkludering. De åtgärder ni har bestämt er för i er handlingsplan beror givetvis på de hinder ni har identifierat för inkludering och era egna förutsättningar att bemöta dem. Arbetet med aktiva åtgärder för inkludering utifrån hudfärg kan därför ses som ett kvalitetssäkringsarbete där ni hela tiden utvecklar ert arbetssätt på ett sådant sätt att organisationen blir mer inkluderande med avseende på hudfärg. Oavsett vilka speciella omständigheter som gäller i er organisation är vissa saker gemensamma för alla organisationer som arbetar med aktiva åtgärder utifrån hudfärg. De känns igen från min rekommenderade modell för arbete med inkludering utifrån hudfärg på svenska arbetsplatser. Den börjar i ett erkännande att det kommer att behövas kunskapshöjning för att genomföra aktiva åtgärder som fastställs i handlingsplanen. Det behövs ett språk för att kunna tala om hudfärg. Ett system måste upprättas för uppföljning och utvärdering. Ledarskapet och styrningen måste utvecklas och en mer inkluderande organisationskultur ska främjas. Slutligen behöver sättet man rekryterar på ses över om ni inte redan har en adekvat mångfald i organisationen avseende hudfärg. Utöver allt detta kan en rad processer i organisationen beröras som det är bortom den här handbokens omfattning att kunna gå igenom.

## Kunskapshöjning

Olika utbildningsinsatser, som populärt går under namnet träning, är antagligen den vanligaste åtgärden och ingår nästan alltid i strategier för främjande arbete för inkludering. Sådan träning kan ha många namn som exempelvis "mångfaldsträning", "kulturell kompetensutbildning" eller "antirasism-träning". Ibland missbrukas verktyget för att det ligger så nära till hands att hyra in en konsult för att ordna en workshop om mångfald och på så sätt kunna visa att man gjort något. Typiskt i sådana fall är att träningen inte kopplas till någon övergripande strategi eller något mål vars uppfyllelse ska mätas. Men det är inte själva verktyget träning det är fel på utan hur det används.

Rätt utförd är träning kopplat till mål i handlingsplanen och ska ses som en process genom vilken organisationen utvecklar en ökad medvetenhet om den kulturella dynamiken kring hudfärg som påverkar individer, arbetsplatser och hela samhällen. Genom träning kan deltagarna också lära sig mer om historiska ojämlikheter relaterade till hudfärg och hur våra kollektiva erfarenheter utifrån hudfärg påverkar hur vi ser på världen och uppfattar och tolkar fenomen olika. Men träningen ska inte bara behandla mångfald och jämlikhet på ett abstrakt plan utan lika viktigt är att den också har ett perspektiv som kopplar till hur ni får till konkret förändring i er egen organisation. Det kan till exempel handla om träning som ger er färdigheter ni behöver för att realisera inslag i handlingsplanen.

Det är inte säkert att ni har kompetensen inom organisationen för att träna medarbetarna och då är det bättre att avsätta resurser för att ta in en facilitator utifrån. Konsulter som erbjuder träning i mångfald och inkludering finns i alla prisklasser och pengar betyder inte samma sak som kvalitet. Konsulter agerar på en marknad och det är lätt hänt att de anpassar sitt budskap till det som deras

uppdragsgivare normalt vill höra. Det innebär att de populäraste konsulterna inte alltid lär ut de kunskaper och färdigheter ni behöver för att få till stånd verklig förändring, utan snarare säger saker som får deltagarna att må bra och bli nöjda med sig själva då det tyvärr är det många är villiga att betala för. Hör er för med andra som har anlitat konsulten innan ni bestämmer er.

Det finns också ideella organisationer som utbildar kring mångfald för låg till ingen kostnad eftersom det är en del av deras uppdrag. Deras facilitatorer är inte bundna av samma marknadslogik och kan därför vara tydligare. Men även fast facilitatorn inte kostar så mycket är det rekommenderat att ta referenser. Den största insatsen i sammanhanget är sällan facilitatorns arvode utan tiden medarbetarna investerar i att genomgå träningen. Träning som behandlar temat begränsande normer utifrån hudfärg i arbetslivet kräver kunskaper och erfarenhet hos facilitatorn. Ämnet väcker starka känslor och facilitatorn måste vara kvalificerad att hantera det. En facilitator som inte håller måttet kan tyvärr göra mer skada än nytta.

### Kom-ihåg-lista

- Träningen ska utgå från den specifika arbetsplatsens behov och vara utformad så att den hjälper organisationen att genomföra den övergripande planen ökad inkludering.
- Utbildnings- och träningsinsatser som inte kompletteras med andra strategier för att påverka organisationskulturen och organisationens praktiker har små förutsättningar att göra skillnad.
- Träning ska främst fokusera på att ändra beteenden och inte attityder.

## Utveckla ett språk

Det är möjligt att tala om hudfärg och ibland är det helt nödvändigt. Samtidigt är det en ständigt återkommande punkt att medarbetare upplever sig sakna ett språk för att tala om hudfärg och att det finns en oro för att uttrycka sig på sätt som kan uppfattas stötande eller till och med rasistiskt. Många känner sig därför obekväma med att tala om hudfärg. Samtidigt är hudfärg något som är ständigt närvarande i sociala sammanhang och blir som mest påtagligt när personer av olika hudfärg ska interagera med varandra som fallet är på en arbetsplats. Eftersom alla medarbetare i en organisation är rasifierade på så sätt att de tillskrivs vissa attribut utifrån hudfärg och etnicitet är resultatet paradoxalt nog att alla är involverade i strategier för att hantera tabu kring hudfärg och de konstanta men ofta förtäckta frågorna rörande olika medarbetares legitimitet, kompetens, röst och roll på arbetsplatsen beroende på deras hudfärg. Ett etablerat språk i organisationen kring hudfärg underlättar för medarbetarna att prata och tänka normkritiskt kring hudfärg och bidrar till att avdramatisera frågan.

Eftersom lagen faktiskt ställer krav på arbetsgivare att tillämpa aktiva åtgärder med avseende på hudfärg måste organisationer utarbeta ett språk för detta. Det går ju inte att ha ett aktivt arbete kring ett fenomen som ni saknar ord för att prata om och därmed inte kan konceptualisera och tänka kring på komplicerade sätt. Det är alltså inte en fråga om om, utan om hur organisationen ska prata om hudfärg. Utvecklandet av ett språk för att tala om hudfärg är därför en helt nödvändig process ni behöver gå igenom tillsammans i organisationen. Självklart behöver ni ha respekt för grupperns rätt att definiera sig själva, men i sak är inte detta mer komplext än att vokabulären kring hur vi talar om funktionsvariationer och sexuell läggning inte heller är självklar och förändras över tid. Ändå tar sig organisationer an frågan med resultatet att



de har ord för att tala om de här fenomenen som präglas av respekt för olika grupper samtidigt som de kan användas i ett arbete för att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter.

I en brittisk studie genomförd av hållbarhetsnätverket Business in the Community fick synliga minoritetspersoner välja mellan fyra vanliga begrepp för att beskriva sig själva: *Etnisk minoritet*, *BAME (Black, Asian and Minority Ethnic)*, *BME (Black and Minority Ethnic)* och *icke-vit person*.

ANDEL %	BEGREPP
30%	Vilket som
26%	Något annat
18%	Etnisk minoritet
16%	BAME
8%	BME
6%	Icke-vit person

Närmare en tredjedel av de tillfrågade menade att alla fyra benämningar gick lika bra och även då de hade en uttalad preferens betydde det inte att de fann de andra benämningarna stötande. Kontentan var att rädslan många briter har för att säga fel är överdriven och Sverige är nog inte så annorlunda på den punkten. Det väsentliga för organisationen är att landa i benämningar som ni är bekväma med så att de kan användas i arbetet med att främja lika rättigheter och möjligheter och motverka diskriminering. Se er om i världen och lär gärna av andra. Business in the Communitys handledning för hur man startar konversationen, *Let's talk about Race*, finns att ladda ner på deras webbplats och kan vara en god hjälp för er även om den är skriven för en delvis annan kulturell kontext.

## Upprätta system för uppföljning och utvärdering

Aktiva åtgärder bygger på kunskap om situationen i organisationen vad gäller inkludering och förekomsten av diskriminering. Det kan bara förvärfas genom aktiv kunskapsinhämtning i form av en kartläggning som beskrivits i kapitlet *Synliggör*. Ingen arbetsgivares engagemang för inkludering utifrån hudfärg kan tas på allvar om det inte är kopplat till ett system för uppföljning av inkludering som bygger på meningsfulla kategorier som verkligen mäter det som avses att mätas. Kartläggningen ska inte vara en engångsföreteelse utan ska ses som ett första steg mot att upprätta ett permanent system för uppföljning och utvärdering av inkludering med avseende på hudfärg. Det innebär att praktikerna och rutinerna som används i kartläggningen ska institutionaliseras i organisationen genom att resurser säkras i termer av kompetens, tid och pengar för att återkommande mäta indikatorer, dra slutsatser av resultaten och använda dem för att ändra sättet ni arbetar på. Ert arbete med aktiva åtgärder kommer då att bygga på verklig kunskap. På engelska används uttrycket *monitoring* som översatt till svenska blir till *bevakning*. Nedan följer en checklista över de krav som kan ställas på ett system för bevakning.

### Kom-ihåg-lista för framgångsrik uppföljning och utvärdering

- Aktiva åtgärder bygger på faktiska kunskaper om situationen. Innan någon som helst implementering kan vara aktuell måste man känna till nuläget genom kartläggning och hur man följer upp och utvärderar att åtgärden faktiskt når målen genom att ha ett system för bevakning på plats.
- Den första kartläggningen ska ses som en del av uppbyggnaden av systemet.
- Systemet för bevakning av inkludering ska bygga på både kvalitativa och kvantitativa indikatorer såsom de beskrivits i kapitlet kartläggning.
- Tänkbara nyckeltal kan röra representation i organisationen som helhet och på olika befattningsnivåer, löner, anställningsvillkor, andel rekryterade, andel sökande till vakanser, befordringar, avgångar, medarbetares utbildningsbakgrund och så vidare. Det kan också handla om frågor som andel klagomål, rapporterade fall av diskriminering eller trakasserier och hur medarbetarna svarar på olika frågor i medarbetarenkäter.



## Utveckla styrning och ledarskap

Det främjande arbetet för inkludering avseende hudfärg kan med fördel låna av metoderna som används i främjande arbete för jämställdhet. Ett vanligt tillvägagångssätt när styrdokument ska jämställdhetsintegreras är att målformuleringar bekönas på så sätt att "kvinnor" och "män" skrivs ut istället för könsneutrala beskrivningar av målgruppen som "medborgare", "kund" eller "brukare". Poängen är att om målen bekönas så bekönas också uppföljningen. Det vill säga att man kommer att titta på måluppfyllelsen för både kvinnor och män. Eftersom inte alla identifierar sig som kvinna eller man blir det allt vanligare med bekönade målformuleringar som inte pekar ut specifika kön. Istället för att skriva "verksamheten ska fungera likvärdigt och bra för kvinnor och män" kan man skriva "verksamheten ska fungera likvärdigt och bra oavsett mottagarens kön". Översatt till frågan om hudfärg skulle den formuleringen kunna lyda "verksamheten ska fungera likvärdigt och bra oavsett mottagarens hudfärg".

Se över era styrdokument såsom vision, värdegrund, verksamhetsplan, mångfaldsplan, rekryteringspolicy, handlingsplaner mot trakasserier och mobbning, lathundar och uppförandekoder. Innehåller de inte några specifika skrivningar om hudfärg betyder det att frågan om hudfärg hamnar i skymundan och endast följs upp bristfälligt, om alls. Hudfärg behöver helt enkelt skrivas ut i styrdokument för att ett målstyrt främjande arbete för inkludering utifrån hudfärg ska bli aktuellt i organisationen.

Ni behöver inte bara ha bra styrdokument som kan vägleda arbetet utan ni måste också ha en ledning som har den nödvändiga kunskapen och är trygga att både kunna diskutera frågor som rör hudfärg och sköta styrningen av ett initiativ för inkludering utifrån hudfärg. Ledningen ska kunna vara med och sätta lämpliga mål, fatta beslut om handlingsplaner och kunna följa upp att saker genomförs som de ska och om mål uppnås. Ledningen ska förstå att det här är kompetenser de förväntas ha och de ska i ord och handlingar signalera hur viktig frågan om aktiva åtgärder utifrån hudfärg är för organisationen.

## Inkluderande kultur

Träning i sig självt leder inte till mer mångfald på arbetsplatsen om man med mångfald menar bättre representation av personer med olika sociala identiteter. Men träning kan göra medarbetarna mer medvetna om hur normer inverkar på organisationen och hur organisationen kan vara exkluderande eller ovälkomnande mot en del människor. På så sätt kan ett arbete inledas för att skapa en mer inkluderande kultur och miljö där fler olika grupper av människor känner sig trygga och bekräftade. En inkluderande organisationskultur är också en förutsättning för att normbrytande personer ska vilja vara kvar efter att de väl rekryterats in i organisationen.

Kom ihåg att det tar tid att förändra en organisationskultur. Det är inte en linjär process och bitvis kan förändringen upplevas kaotisk. Det viktiga är att det går att förbättra organisationskulturen med avsiktliga strategier och en del förändringar kommer att uppstå som en biprodukt av andra aktiviteter i det främjande arbetet. Försök att alltid utvärdera kulturell förändring i termer av förändrade beteenden eftersom det är genom handlingar, inte attityder, som människor exkluderar eller inkluderar.

### Kom-ihåg-lista för inkluderande rekrytering

- Ställ er frågan hur den stereotypiska bilden av en medarbetare i organisationen ser ut i termer av hudfärg, kön, ålder, sexualitet, klass, fritidsintressen med mera. Hur bidrar medarbetare till att förstärka eller utmana den bilden genom vilka ni är, er jargong och era beteenden i övrigt?
- Granska den fysiska miljön på arbetsplatsen så den inte innehåller flaggor, bilder, klotter eller andra manifestationer som är stötande för olika grupper utifrån hudfärg eller andra grunder.
- Fråga er hur medarbetare och besökare välkomnas när de kommer till arbetsplatsen. Finns någon där som välkomnar dem? Bemöts alla människor på samma välkomnande och professionella sätt som man kan förvänta sig?
- Om ni inte är säkra på att exempelvis synliga minoriteter bland kunder, brukare och andra intressenter upplever sig lika välkomna, överväg att fråga dem.
- Ansträng er att sätta upp dekorationer och skyltar som förmedlar de värden som ni vill att era medarbetare ska vara bärare av och kunder, brukare och andra intressenter ska associera er med.
- Anpassa ledigheter till andra än majoritetskulturens högtider.
- Ha ett avskilt lugnt utrymme avsett för andlighet.

## Rekrytera utan att diskriminera

Att organisationen har representation av sociala identiteter som återspeglar deras andel i befolkningen är en stark indikator på att en organisation är inkluderande även fast det inte är exakt samma sak. Det är fullt möjligt för en organisation att uppnå god representation men fortfarande vara exkluderande sett till hur organisationen fungerar och med avseende på graden till vilken medarbetare utifrån deras olika sociala identiteter upplever sig vara hemma i organisationen, sedda och respekterade. Med detta sagt är representation en hörnsten av inkludering och då vägen till bredare representation går genom rekrytering och kvarhållande av personal behöver vi titta närmare på hur detta görs praktiskt och vad som förhindrar inkluderande rekrytering. Därför behandlas här rekrytering som en speciell process i organisationen med en speciell status i arbetet med aktiva åtgärder utifrån hudfärg.

Vid en granskning av er rekryteringsprocess är det rekommenderat att arbeta nära HR och gärna ta hjälp utifrån. Det finns både meriterade konsulter som arbetar med kompetensbaserad rekrytering, men också andra aktörer som föreningar och nätverk som utbildar och konsulterar kring icke-diskriminerande praktik vid rekrytering. För en första genomgång kan listan nedan inspirerad av skriften *Rekrytera rätt* vara till hjälp.

### *Rekryteringsgruppen*

- Är rekryteringsgruppen sammansatt av personer med olika bakgrund sett till hudfärg och andra sociala identiteter som kön, funktionsvariation och ålder. Om inte kan det vara en bra idé att stärka upp rekryteringsgruppen. Om det enbart är HR och ledningen som är involverade i rekrytering kan ni bilda en rekryteringsgrupp där även andra medarbetare kan vara med som ett sätt att öka mångfalden och perspektiven hos de som är involverade i rekryteringen.

### *Tjänstebeskrivning*

- Kan diskriminering på något sätt vara inbyggt i tjänsten? Är det möjligt att ändra arbetsuppgifterna för att undvika att vissa grupper inte kommer att kunna söka tjänsten?

### *Kravspecifikation*

- Finns krav på kompetenser som inte är relevanta för arbetsuppgifterna?
- Bryter ni ner kompetenserna till beteenden för att undvika att slentrianmässiga krav ställs på utbildning och arbetslivserfarenhet fast det är oklart om de bidrar till bättre produktivitet i arbetet?
- Har ni skiljt de kompetenser som är absolut nödvändiga, så kallade skallkrav, från de som enbart är meriterande?
- Går alla kompetenser att mäta? Kompetenser ni inte kan mäta öppnar för godtycke och bör därför inte användas.

### *Annonsering*

- Använder ni rekryteringskanaler där ni når så många som möjligt?
- Använder ni riktade sökvägar för att nå personer ni inte når idag?
- En bra jobbbannons fokuserar enbart på de kompetenser och egenskaper som krävs för att utföra jobbet.

### *Ansökningsförfarande*

- Har ni försäkrat er om att ansökningsförfarandet är standardiserat så att alla får svara på samma frågor?
- Använder ni anonymiserade ansökningar som ett sätt att förhindra att ni påverkas av irrelevanta faktorer?

### *Det första urvalet*

- Kan ni med säkerhet säga att ni endast utvärderar sökande efter urvalskriterierna?
- Är ni konsekventa i ert beslutsfattande?

### *Intervju*

- Ställer ni samma frågor till samtliga intervjuade?
- Låter ni bli att ställa frågor som inte har betydelse för tjänsten?
- Försäkrar ni er om att vara flera personer som gör intervjuerna för att få med fler perspektiv?

### *Fatta beslut*

- Analyserar ni ur ett icke-diskriminerande perspektiv varför en viss kandidat valdes som slutkandidat?
- Dokumenterar ni tydligt era skäl för beslut för att kunna kommunicera dem till sökande och kritiskt granska era beslut i efterhand?
- Utvärderar ni regelbundet resultaten av er rekryteringsprocedur utifrån hur den bidrar, eller inte bidrar till mer mångfald i personal-sammansättningen utifrån hudfärg?

## Ändrade praktiker

Ovan har jag gått igenom det som i min bedömning måste göras i en organisation som menar allvar med sitt främjande arbete för inkludering utifrån hudfärg. Men det finns mer. En organisations verksamhet kan delas upp i en rad rutiner och processer vars utförande har påverkan på hur pass inkluderande organisationen är. Dit hör organisationens kommunikation, så granska ert tryckta material, webbplatsen och era sociala medier. Återspeglar bilderna där mångfalden i samhället? Titta även på språket som används och ta hänsyn till om symbolerna och exemplen som används talar till en mångfald av människor. Ni ska med er yttre och inre kommunikation signalera att ni är en organisation som värderar mångfald. Det ger stöd och legitimitet åt förändringsagenterna i organisationen samtidigt som er hängivenhet görs tydlig för yttre intressenter.

En genomgående analys av effekterna av rasism i organisationen, och hur samma sak tar sig uttryck i samhället i stort, kan leda till att man utvecklar nya produkter och tjänster. Man kan även ställa krav i sin upphandling som bidrar till att leverantörer behöver arbeta på ett adekvat sätt med inkludering.

I bemötandet av kunder, brukare och organisationens andra intressenter är det viktigt med likvärdigt bemötande. Alla ska känna sig lika välkomna och väl omhändertagna i sina relationer

med organisationen oavsett hudfärg. En bra idé är att inte bara utgå från att det är så utan faktiskt fråga de yttre intressenterna och vidta åtgärder om skillnader i upplevelsen av bemötandet uppdagas.

Och med era nya insikter om minoritetsstress ser ni kanske att organisationen behöver stärkt kompetens för att hantera fenomenet. Kanske finns anledning att utveckla personalvården för att klara hälsoproblemen som minoritetsstress i slutändan leder till.

Det finns en palett av andra initiativ organisationen kan starta för syftet att bli mer inkluderande utifrån hudfärg. Dit hör exempelvis riktade praktikprogram. Mentorsprogram är ett annat beprövat grepp där synliga minoritetspersoner paras ihop med medarbetare eller chefer i organisationen. I USA är det ett vanligt krav på chefer att de är med i omvända mentorsprogram där cheferna söker upp medarbetare från minoritetsgrupper för att bättre förstå vilka positiva effekter mångfald har på organisationen och hur hindren ser ut som minoriteterna möter i organisationen.

En uttömmande genomgång under rubriken ändrade praktiker skulle bli en egen bok i sig själv så jag stannar här. Min förhoppning med den här handboken är att hjälpa organisationer att komma igång med arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering utifrån hudfärg. Resten är upp till er.

Lycka till på resan!

## REFERENSLISTA

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*, vol. 4, no. 2, p. 139-158.  
<https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/44207941/gender.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553533004&Signature=g5%2FsmvGsRnYQHjC16wBLID-2Qikg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGender.pdf>
- *Aktiva åtgärder i fyra steg: checklista för arbetsgivare (2017)*. Diskrimineringsombudsmannen.  
<http://www.do.se/globalassets/stodmaterial/stod-checklista-fyrasteg-aktiva-atgarder.pdf>
- Al-Zubaidi, Y. (2012). *Statistikens roll i arbetet mot diskriminering: en fråga om strategi och trovärdighet*. Solna: Diskrimineringsombudsmannen.  
<http://www.do.se/globalassets/publikationer/rapport-statistikens-roll-arbetet-mot-diskriminering2.pdf>
- Bonilla-Silva, E. (2017). *Racism without racists: color-blind racism and the persistence of racial inequality in America*. 5th. ed., Lanham, Maryland : Rowman and Littlefield.
- Bruhagen, Å. (2006). *Justifying preferential treatment: preferential policies in theory and reality*. C-uppsats, Jönköping international business school. Jönköpings universitet.  
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:4076/FULLTEXT01.pdf>.
- Conley, H. & Wright, T. (2011). *Gower handbook on discrimination at work*. Farnham, Surrey : Ashgate Publishing Group.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: intersectionality, identity politics and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43 (6), p. 1241-1299.  
[http://funnel.sfsu.edu/students/luylilin/Lu\\_Yilin/other/wgs/Crenshaw1991\\_intersectionality.pdf](http://funnel.sfsu.edu/students/luylilin/Lu_Yilin/other/wgs/Crenshaw1991_intersectionality.pdf)
- Datainspektionen (2017). *Tillsyn enligt personuppgiftslagen (1998:204) – registrering av känsliga personuppgifter om anställda*. Beslut. Stockholm.  
<https://www.datainspektionen.se/globalassets/dokument/beslut/2017-05-18-king.pdf>
- Davis, C., Carrillo, J., Johnson, D. & Tran, X. (2015). *Afro-Swedes managing racialization within the Swedish workplace*. Företagsekonomiska institutionen. Stockholm: Stockholms universitet.
- The Denver Foundation (2019). *The Denver Foundation's inclusiveness project*. <http://www.nonprofitinclusiveness.org/consider-comprehensive-inclusiveness-initiative> [2019-03-18]
- Dicander Alexandersson, M., Alnhem, L., Rönnerberg, K. & Väg-gö, B. (1998). *Att lyckas med processledning*. Stockholm: Liber.
- *Fair employment in Northern Ireland: code of practice* (1998). Belfast : Equality Commission for Northern Ireland.
- Forsberg, K. (2018). *Workshops och arbetsmöten: verktygslåda för produktiva möten*. Stockholm: Liber.
- *Hundratals läkare vittnar om rasism och kränkningar från patienter*. [TV-program]. Sveriges Television, SVT Nyheter.  
<https://www.svt.se/special/hundratals-lakare-vittnar-om-rasism-och-krankningar/> [2019-03-18]
- Hübinette, T. (2018). En femtedel av den svenska totalbefolkningen är idag synliga minoritetsinvånare och bland alla invånare mellan 0-45 år så uppgår andelen synliga minoritetsinvånare till 25 %. *Tobias Hübinette* [blogg].  
<https://tobiashubINETTE.wordpress.com/2018/05/23/licke-vita-sverige-demografi-mangfald/> [2019-03-18]
- Hübinette, T. (2015). *Vad är jämlikhetsdata?: råd och tips för att arbeta med jämlikhetsindikatorer*. Tumba: Mångkulturellt centrum.
- *International migration outlook 2011: SOPEMI (2011)*. Paris: OECD.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks.
- Katz, J. (1978). *White awareness: handbook for anti-racism training*. Norman: University of Oklahoma press.
- Kerr, S. (2018). *Let's talk about race: a pocket guide to getting conversations started*. London: Business in the community.  
[https://race.bitc.org.uk/sites/default/files/race\\_business\\_in\\_the\\_community\\_lets\\_talk\\_about\\_race\\_o.pdf](https://race.bitc.org.uk/sites/default/files/race_business_in_the_community_lets_talk_about_race_o.pdf)
- Krivkovich, A., Robinson, K., Starikova, I., Valentino, R. & Yee, L. (2017). *Women in the workplace 2017*. New York: McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202017/Women-in-the-Workplace-2017-v2.ashx>
- Lås upp. <http://www.lasupp.nu/friktion-och-fordelar/> [2019-03-18]
- Makkonen, T. (2016). *European handbook on equality data*. Luxembourg: Publications office of the European Union.  
<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cd5d60a3-094d-11e7-8a35-01aa75ed71a1>
- McEachrane, M. & Diakité, M. (2018). *Alternative report to Sweden's 22<sup>nd</sup> and 23<sup>rd</sup> periodical reports to the committee on the elimination of racial discrimination: report on the universal human rights people of African descent in Sweden (29th March 2018)*. Stockholm: Afrosvenskarnas riksförbund.  
[https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CERD/Shared%20Documents/SWE/INT\\_CERD\\_NGO\\_SWE\\_30863\\_E.pdf](https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CERD/Shared%20Documents/SWE/INT_CERD_NGO_SWE_30863_E.pdf)
- McGregor-Smith, R. (2017). *Race in the workplace: the McGregor-Smith review*. London: Department for business, energy & industrial strategy.

- [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/594336/race-in-work-place-mcgregor-smith-review.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/594336/race-in-work-place-mcgregor-smith-review.pdf)
- McIntosh, P. (1988). The Invisible knapsack. Utdrag ur *White privilege and male privilege: a personal account of coming to see correspondences through work in women's studies*. Wellesley, MA: Wellesley Centers for Women. [https://nationalseedproject.org/images/documents/White\\_Privilege\\_and\\_Male\\_Privilege\\_Personal\\_Account-Peggy\\_McIntosh.pdf](https://nationalseedproject.org/images/documents/White_Privilege_and_Male_Privilege_Personal_Account-Peggy_McIntosh.pdf)
  - Månsson, C., Bacchus Hertzman, J. & Manhica, H. (2018). *Utrikes födda på den svenska arbetsmarknaden: hinder, fördomar och lärdomar*. Stockholm: Working for change. <https://www.workingforchange.se/wp-content/uploads/2018/03/Rapport1.pdf>
  - Neergard, A. (2006). Rasifierad rekrytering i storstads-kommunen: mellan exkluderad och inkluderad underordning. Ingår i: *Kors & tvärs: intersektionalitet och makt i storstadens arbetsliv*. Stockholm: Normal.
  - *Ny dataskyddslag: lagrådsremiss* (2017). Stockholm: Justitiedepartementet. [https://www.regeringen.se/4booca/contentassets/65ecec1e45b34af0bc1c272e40ccf581/ny-dataskyddslag-\[2019-03-18\]](https://www.regeringen.se/4booca/contentassets/65ecec1e45b34af0bc1c272e40ccf581/ny-dataskyddslag-[2019-03-18])
  - Nyambok, N. (2018). *Racialized but invisible: experiences of Afro-Swedes*. D-uppsats, Teologiska institutionen. Uppsala: Uppsala universitet.
  - Nyckeltalsinstitutet(2019). *Nyckeltal utländsk bakgrund*. [http://www.nyckeltal.se/portfolio-items/nyckeltal-utlandsk-bakgrund-\[2019-03-18\]](http://www.nyckeltal.se/portfolio-items/nyckeltal-utlandsk-bakgrund-[2019-03-18])
  - *Rekrytera rätt: en guide i tio steg* (2016). Stockholm: Interferm.
  - *Rådets direktiv 2000/43/EG om genomförandet av principen om likabehandling av personer oavsett deras ras eller etniska ursprung*. (Europeiska gemenskapernas officiella tidning L 180, 19.7.2000, s.22-26).
  - Settles, I., Buchanan, N. & Yap, S. (2010). *Race discrimination in the workplace*. East Lansing: Michigan State University. [https://msu.edu/~yapstevi/Stevie\\_C\\_Yap\\_-\\_Michigan\\_State\\_University/Preprints\\_and\\_Reprints\\_files/Settles%20Buchanan%20Yap\\_Racial%20Discrimination%20in%20the\\_Workplace.pdf](https://msu.edu/~yapstevi/Stevie_C_Yap_-_Michigan_State_University/Preprints_and_Reprints_files/Settles%20Buchanan%20Yap_Racial%20Discrimination%20in%20the_Workplace.pdf)
  - SFS 2016:828. *Lag om ändring i diskrimineringslagen* (ändring i SFS 2008:567). Stockholm: Kulturdepartementet.
  - SOU 2014:34. Mulinari, P. (2014). Tystnad och osynlighet: hur hanteras diskriminering inom organisationer? Ingår i: *Intersektionella perspektiv på hinder och möjligheter i arbetslivet / till Delegationen för jämställdhet i arbetslivet*, s. 223-246.). Stockholm: Fritzes.
  - Stenman, M. (2018). *Handbok för perspektivfrågor 2018–2021*. Nyköping: Länsstyrelsen i Södermanlands län. <https://www.lansstyrelsen.se/download/18.4e0415ee-166afb59324217f3/1542880949200/Perspektivfra%C3%84gor-webb.pdf>
  - SÖ 1971: 40. *Internationell konvention om avskaffandet av alla former av rasdiskriminering*. Stockholm: Utrikesdepartementet.
  - *Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development* (2015). New York: United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
  - Wallengren, S. & Mellgren, C. (2017). *Romers upplevelser av hatbrott: upplevelser, konsekvenser och stöd*. Institutionen för kriminologi. Malmö Högskola.
  - Wingfield, A. H. (2015). Being black—but not too black—in the workplace. *The Atlantic*, Oct 14. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/10/being-black-work/409990/>
  - Wingfield, A. H. (2012). *No more invisible man: race and gender in men's work*. Philadelphia: Temple university press.
  - Wolgast, S. (2017). *How does the job applicants' ethnicity affect the selection process?: norms preferred competencies and expected fit*. Psykologiska institutionen. Lund: Lunds universitet. [https://portal.research.lu.se/portal/files/30958727/Wolgast\\_Sima\\_How\\_does\\_the\\_job\\_applicants\\_ethnicity.2017.pdf](https://portal.research.lu.se/portal/files/30958727/Wolgast_Sima_How_does_the_job_applicants_ethnicity.2017.pdf)
  - Wolgast, S., Molina, I. & Gardell, M. (2018). *Antisvart rasism och diskriminering på arbetsmarknaden*. Stockholm: Länsstyrelsen. <https://www.lansstyrelsen.se/download/18.4e0415ee-166afb5932417fod/1542191137748/Rapport%202018-21%20Antisvart%20orasism%20och%20diskriminering.pdf>
  - Yohannes, S. (2014). *Don't touch my hair: a qualitative study on professional norms and meanings of black female hair in Swedish public administration*. C-uppsats, Avdelningen för juridik, politik och ekonomi. Trollhättan : Högskolan Väst. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:732405/FULLTEXT01.pdf>
  - Zevallos, Z. (2017). *Where are you from: racial micro-aggressions*. <https://othersociologist.com/2017/07/15/where-are-you-from-racial-microaggressions/> [2019-03-18]

## Muntliga källor

- Intervjuer gjorda av Maimuna Abdullahi och Gina Manzizila, Centrum för mångvetenskaplig forskning om rasism (CEM-FOR), Uppsala universitet, 2018.







Länsstyrelsen  
Stockholm



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

MED FINANSIERING FRÅN



Vidga normen i praktiken – Projektet som öppnar upp arbetsmarknaden  
för alla svenskar oavsett hudfärg  
[www.vidganormen.se](http://www.vidganormen.se)