

MÅNGFALD PÅ DJUPT VATTEN

EN KVALITATIV STUDIE OM MÅNGFALDSARBETET PÅ MALMÖ STADS BADANLÄGGNINGAR



FOTO: ELI LINDERHOLM

MALMÖ HÖGSKOLA • URBANA STUDIER • LEDARSKAP OCH ORGANISATION 3 • C-UPPSATS • ÅR 2010

“MÅNGFALD PÅ DJUPT VATTEN, EN KVALITATIV STUDIE OM MÅNGFALDSARBETET PÅ MALMÖ STADS BADANLÄGGNINGAR”

NYCKELORD: MÅNGFALD, LEDARSKAP, FOLKHÄLSA, OFFENTLIG FÖRVALTNING, DISKRIMINERING

FÖRFATTARE: MOA BJÖRNSSON OCH ADRIAN REPKA

HANDELDARE: PETER PARKER • EXAMINATOR: ANDERS EDVIK



MALMÖ HÖGSKOLA

SAMMANFATTNING:

Att leda för en mångfaldig verksamhet är en utmaning för ledare oavsett organisation. Att värna om alla människors lika rätt och inte diskriminera är ett krav i ett demokratiskt samhälle, som i Sverige regleras ytterligare av diskrimineringslagen. Speciellt stora är kraven på den offentliga sektorns verksamhet. Kommunal verksamhet ska som en del i arbetet för förbättrad folkhälsa tillgängliggöra motionsmöjligheter. Denna studie handlar om hur dessa krav fungerar i praktiken. Studien fokuserar på de offentliga badanläggningar som är kopplade till kommunen Malmö stads fritidsförvaltning. Den offentliga badanläggningen är intressant av flera anledningar. Delvis för att det är en kroppslig miljö där många identiteter och behov ska rymmas för att kunna ta del av servicen och därför på senare tid uppmärksammats i den offentliga debatten. Eftersom ledarna för dessa miljöer har ansvar för att omsätta statlig och kommunal politik och lag i allmännyttig service, intervjuades i denna undersökning dessa om deras förhållningssätt till sina verksamheter utifrån ett mångfaldsperspektiv. Resultatet av undersökningen är att det trots regelverkens krav och ledarnas goda vilja, finns ett glapp mellan målbilden om en badanläggning för alla och en mångfaldig praktik. Av undersökningen drar vi slutsatserna att glappet finns för att ledarna varken ser de diskriminerande strukturerna de verkar inom och dess konsekvenser, eller ser det som sitt ansvar att överbrygga glappet. Då kraven på- och behoven av mångfalds- och antidiskrimineringsarbete är något samtliga ledare behöver förhålla sig till, är vi säkra på att denna studie är relevant även utanför den studerade kontexten.

ABSTRACT:

Leading for diverse organizations is a challenge for any leader. To protect people's equal rights and not to discriminate is a requirement in a democratic society, which in Sweden is governed further by anti-discrimination legislation. Particularly high are the demands on the activities facilitated by the public sector. Municipal activities are part of the efforts to improve public health in making opportunities available for engaging in physical activity. This study is about how these demands on accessibility work in practice. The study focuses on public bathing facilities connected to the municipality of Malmö City Recreation Management. The public bathing facility is interesting for several reasons. Partly because it is a physical environment in which many identities and needs, need to fit in order to take part of the service and because of this have attracted attention in public debate. As the leaders of these spaces are responsible for translating national and local policy and law into public service, they were interviewed in this study on their approach to their facilities from a diversity perspective. The results of the study is that despite the demands, and the leaders good intentions, there is a gap between the goal of a bathing facility for everyone and an inclusive practice. The work leads us to conclude that the discrepancy is that the leaders do not see the discriminatory structures they operate within and their consequences, or see it as their responsibility to bridge the gap. Since the demands on- and needs of diversity and anti-discrimination work is something all managers need to pay attention to, we are confident that this study is relevant even outside of the context studied.

TACK!

Vårt största tack till vår handledare Peter Parker som hela vägen varit entusiasmerande, ställt jobbiga frågor och tvingat oss till att motivera våra val. Tack till Kira Repka, Axel Grönqvist och Anette Ahmed Lebbad, våra opponenter Denise, Ilvana och Lotta samt examinator Anders Edvik för genomläsning och påföljande kritik och stöd. Ett särskilt tack till Anette Ahmed Lebbad för inspirationen till uppsatsämnet och till badanläggningarnas verksamhetschefer och till chefen för verksamhetsavdelningen på Malmö stads Fritidsförvaltning för deltagande i vår studie.

Tack till alla teoretiker som genom tidigare forskning och möda lagt den grund som vi kan stå på med ena benet och tack till Kaospiloterna och Sissi Ingman för den utbildning vi fått.

Slutligen vill vi rikta en varm tacksamhet till RFSL Ungdom och alla som medverkat till BRYT!- materialets utveckling som lärt oss att se.

Juli 2010 Malmö och Piteå

Moa Björnson och Adrian Repka

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	6
1.1 Problemområde	6
1.2 Frågeställning	8
1.3 Syften.....	8
1.4 Relevans och generalitet	8
1.5 Tidigare forskning	9
1.6 Teoretisk överblick.....	11
2. Metod	14
2.1 Arbetsprocess	14
2.2 Undersökningens fokus.....	14
2.3 Urval	15
2.4 Kvalitativa intervjuer	15
2.5 teman i intervjuer	16
2.6 Avgränsning.....	16
2.7 Analysmetod	17
2.8 Validitet	17
2.9 Metodkritik	18
3. Bakgrund.....	20
3.1 Kraven på mångfald i offentlig sektor	20
3.1.1 Folkhälsa	20
3.1.2 Snedfördelning av hälsa.....	21
3.1.3 Anti-diskriminering	22
3.1.4 Sammanfattning	23
3.2 Badanläggningarnas förutsättningar	24
3.2.1 Organisation.....	24
3.2.2 Fritidsförvaltningens ansvar	24
3.2.3 Badanläggningens uppgift.....	25
3.2.4 Ledarskapsmässiga förutsättningar.....	25
3.2.5 Fysiska förutsättningar	25
3.3 Sammanfattning	26

4. Empiri	27
4.1 Fallbeskrivningar	27
4.1.1 Vattenpalatset Aq-va-kul	27
4.1.2 Kockum Fritid	27
4.1.3 Ribergsborgs Kallbadhus	28
4.1.4 Ribergsborgs Handikappbad	28
4.2 Ledarnas berättelser	29
4.2.1 Synen på mångfald	29
4.2.2 Yttre krav och inre ansvarsfördelning	32
4.3 Marknaden styr	37
4.4 Normativa strukturer och synen på avvikaren	39
5. Analys	43
5.1 Synen på mångfald och bilden av verksamheten	43
5.2 Bristen på yttre krav skapar frivilligt ansvarstagande	44
5.3 Marknadisering gör medborgare till kund	49
5.4 Antidiskriminering ses som särintresse och skapar särlösning	51
6. Slutsatser	57
7. Referenser	58
7.1 Tryckta källor	58
7.2 Särtryck	58
7.3 Muntliga källor	59
7.4 Otryckta textkällor	59

1. INLEDNING

Badhus, i sin ursprungliga form, inrättades i Sverige för att ge arbetarklassen i städerna en möjlighet att tvätta sig. I det egna hemmet fanns ofta inte faciliteter som tvättställ eller rinnande vatten. Man upptäckte att sjukdom spreds via smuts och det fanns ett egenvärde i att hålla befolkningen ren och frisk. Badanläggningarna blev en praktisk inrättning som samhället tjänade på att låta de behövande nyttja. Idag har de allra flesta svenska hem dusch eller bad, och möjligheterna att hålla en god kroppshygien är ingenting som måste ombesörjas av offentligheten. Badanläggningarnas funktion som allmännyttiga hygieninstanser har tjänat sin rätt.

Idag finns den moderna badanläggningen istället till ur en annan folkhälsomässig aspekt. En alltmer stillasittande befolkning behöver motion, hälsa och välmående. Badanläggningarna ska därför erbjuda motionssimning, lek, rekreation, socialt umgänge och idrottsutövning. Det är en plats som skall vara tillgänglig¹ för en mångfald² av människor, och inte som förr en riktad funktion till en specifik grupp.

Samhället består av en mångfaldigt sammansatt skara av människor. Deras olika kroppar, behov och skiljda preferenser ska kunna rymmas och samsas om tillgången till den allmänna service de kommunala badanläggningarna erbjuder. Badanläggningen måste värna om alla människors lika rätt och att inte diskriminera är ett krav i ett demokratiskt samhälle, vilket i Sverige regleras ytterligare i diskrimineringslagen³. Vi frågar oss om badanläggningarna i praktiken är öppna och tillgängliga för denna mångfald av människor.

Vi undersöker i denna uppsats hur ledarna för Malmö Stads badanläggningar arbetar med, och förhåller sig till mångfaldsarbete samt hur ser de på sitt uppdrag att leverera en service tillgänglig för alla.

1.1 PROBLEMMOMRÅDE

Badanläggningarnas fysiska rum och sociala organisering, vilka är tänkta för en bred allmänhet, passar vissa bättre än andra. Sociala normer⁴ och normativa standarder⁵ har gjort att badhusen kanske till och med utestänger vissa grupper, oavsett lagars, verksamhetschefers och regelverks viljor och intentioner.

¹ Möjlighet för alla att ta del av en service. Handlar både om lokaler och bemötande.

² En strävan efter att tillgängliggöra verksamheter för alla människor, oavsett identitet, yttre och inre tillhörigheter eller olikheter.

³ Sveriges riksdag (2008) Diskrimineringslag, SFS 2008:567

⁴ Det sätt att leva och vara som ses som önskvärdt, förväntat och idealiskt. Det finns en samhällsnorm och subnormer som är beroende av kontext och tid. Att följa normer innebär makt och status, att bryta mot normer innebär friktion med ett samhälle som är byggt efter normpersoners förutsättningar.

⁵ En miljö som är utformad efter- och förberedd på att endast behöva ta hänsyn till de vanligaste behoven.

Personer med olika funktionsnedsättningar, med könsöverskridande identiteter eller uttryck samt religiösa minoriteter är exempel på några befolkningsgrupper som kan ha svårt att få tillträde till badhusservicen på sina villkor. Dessa individer och alla andra tillsammans utgör innebörden av begreppet mångfald.

För att undvika en snedfördelning av badanläggningarnas service finns lagar som ska reglera hur verksamheterna styrs. För att utjämna skillnader i hur människor bemöts och vad de har för möjligheter på grund av egenskaper som ses som avvikande i samhället, har det skapats en diskrimineringslag som tvingar, bland annat, offentlig verksamhet att inte exkludera eller kränka någon på vare sig fysiska eller sociala plan. Lagen, som i sin nya form trädde i kraft 1 januari 2009, är tvingande för de offentligt styrda verksamheterna. I lagen har bland annat de ovan nämnda grupperna ett skydd mot diskriminering i juridisk mening. Lagen är även till för att motverka diskriminering på grund av kön, etnicitet, annan trosuppfattning än religion, sexuell läggning och ålder.

Ett badhus ska alltså kunna leverera sina tjänster till en mångfald av människor och får inte diskriminera någon. De som praktiskt ska se till att uppnå detta är badhusens ledning, och ett stort ansvar ligger således hos badanläggningarnas verksamhetschefer. Kommunens fritidsförvaltning har också ett ansvar för att se till att verksamheterna följer de lagar som finns. Kommunerna ska fungera som de utsträckta, verkställande händerna av den nationellt satta lagen. Verksamhetscheferna ska i sin tur vara kommunens utsträckta händer som ska leverera service till befolkningen i praktiken.

Detta samlade regelverk ställer krav på hur det borde se ut. Dock finns ett glapp mellan lagens krav och den verklighet som badanläggningarna utgör. Att ett glapp finns menar vi är självklart då en lag aldrig kan följas till fullo, lika lite som en karta till fullo kan beskriva en geografisk plats eller en affärsplan avspeglar en affärsverksamhet. Själva formen av ett regelverk tillåter inte alla nyanser och perspektiv. Mångfald är heller inget som en gång görs och som sedan är klart, mångfaldsskapande, förhållande och tolkande av regelverk än något som behöver arbetas med i en kontinuerlig process utifrån verkliga situationer.

Så länge lagarna om antidiskriminering inte implementeras är de bara rättigheter på ett papper. Någon måste överbrygga glappet mellan teori och praktik, vision och verklighet. Vi ville veta hur ledare som sätter agendan för badanläggningarnas verksamhet ser på sitt ansvar för att skapa mångfald och hur de förhåller sig till regelverket och glappet till verksamheten. Vi har frågat oss hur glappet i fallet med badanläggningar ser ut, varför det finns och vem som får ta det yttersta ansvaret för dess överbryggnad för att även i praktiken kunna erbjuda verksamheter där alla är välkomna utifrån sina egna förutsättningar.

Problemområdet, kring vilken denna undersökning kretsar, är alltså själva glappet. I flera sammanhang diskuteras glapp i teori och praktik. Det kan vara i fråga om att utjämna skillnaden mellan en nuvarande och en potentiell situation⁶ eller beskrivningen av ett glapp mellan teori och praktik⁷. I denna uppsats används glappet som skillnaden mellan kraven på och ambitionerna för verksamheterna i relation till mångfald och implementeringen av dessa i verksamheternas praktik.

1.2 FRÅGESTÄLLNING

Om regelverket kräver- och ledarna vill ha en mångfaldig verksamhet, varför finns då ett glapp i implementeringen?

1.3 SYFTEN

Uppsatsens syften är:

att undersöka de diskriminerande strukturer som finns i offentliga rum och som skapar exkludering och ojämn fördelning av resurser.

att få ökad kunskap om hur ledarna för de olika offentliga badanläggningarna arbetar med kraven på, och ansvaret för mångfald i deras verksamheter.

att kartlägga det glapp som finns mellan kraven och verksamhetsledningarnas syn på sina badanläggningar och dess verksamheter.

att undersöka anledningar till detta glapps existens.

Vår långsiktiga strävan är att ta ett steg framåt i att skapa ett samhälle som är till för alla, att alla potentiella användare ska känna sig välkomna på sina villkor till de gemensamma utrymmena genom att skapa medvetenhet hos ledare, förvaltare och andra med ansvar eller påverkansmöjlighet om hur deras verksamheter fungerar i praktiken gällande mångfald

1.4 RELEVANS OCH GENERALITET

Denna undersökningens resultat kan användas av politiker, tjänstemän och verksamhetsledare för att utveckla badanläggningarna i Malmö. Med en ökad kännedom om hur badanläggningarna i Malmö Stad

⁶ Neumeier, Marty (2005) The Brand Gap 2nd Edition, Berkeley: New Riders Publishing

⁷ Pfeffer, Jeffrey (1999) The Knowing-Doing Gap, How Smart Companies Turn Knowledge into Action, New York: Harvard Business School Press

hanterar mångfaldsarbetet kan åtgärder sättas in för att förbättra den offentliga servicen och öka tillgängligheten och bekvämligheten för alla på de platser som erbjuder denna service.

Området vi undersöker, mångfald som ledarskapsutmaning, har som problematik en vid generalitet. Kraven på - och behovet av mångfald och antidiskrimineringsarbete är något alla ledare för alla verksamheter på alla områden i samhället påverkas av. Vi tror därför att vårt resultat kan vara intressant även utanför Malmö Stads badanläggningar. Vi har med studien också haft för avsikt att skapa ett bidrag till forskningen om ledandet av mångfald.

Undersökningen söker dock inte att ha en extern validitet⁸. Vi tror inte att studiens resultat kan användas som generaliserbara fakta som kan appliceras på andra verksamheter, eftersom den är framtagen vid en viss tidpunkt, i en viss kontext med vissa specifika förutsättningar.

1.5 TIDIGARE FORSKNING

Under vår arbetsprocess sökte vi efter relevant tidigare forskning inom ett brett fält. Vår utgångspunkt innehöll mångfald, ledarskap och diskriminering, och en övertygelse om att badanläggningar skulle vara en intressant plats att undersöka i relation till detta. I arbetet har vi varit inne på angränsande forskningsområden såsom folkhälsovetenskap, arkitektur, handikappforskning, statsvetenskap, förvaltningsteori och idrottsvetenskap. Mångfaldsforskning härstammar inte från en gemensam teori, speciellt inte om man som vi har en bred, intersektionell utgångspunkt. Även ledarskaps- och organisationsteori har många olika rötter och kombinationen av dessa två ämnesområden är begränsat undersökt enligt både vår erfarenhet i denna undersökande process och som vi även finner stöd hos i DiTomasos forskning⁹. Här följer en redogörelse för vilken tidigare forskning vi använt oss av.

I syfte att se badanläggningarnas roll i samhället har vi använt oss av folkhälsovetenskaplig forskning, både i grundläggande folkhälsofrågor och i mer specifik litteratur som handlar om demografisk snedfördelning av hälsan. Med hjälp av antologin "I vanmaktens spår" av Annika Härenstam et al. har vi byggt upp vår grundläggande förförståelse för den **demografiska snedfördelningen**¹⁰ av hälsa som behövs för problemformuleringen. Härenstam samlar kvalitativ forskning om folkhälsa från områdena sociologi, social forskning, psykologi, arbetspsykologi, humanbiologisk psykologi och folkhälsoforskning. De frågar sig "vilka sociala aspekter av det sociala livet som genererar sjukdom och

⁸ Bryman, Alan (2001) Samhällsvetenskapliga metoder, Malmö: Liber

⁹ Di Tomasio, Nancy & Hoojberg, Robert (1996) Diversity and the demands of leadership, Leadership Quarterly 7(2)

¹⁰ Härenstam, Annika (red.) et al (1999) I vanmaktens spår, Umeå: Boréa

varför sjukdom tenderar att anhopas i samhällets lägre skikt¹¹. Samligen ingår i Folkhälsoinstitutets arbete för att öka kunskapen om folkhälsans ojämlika fördelning och vad olika sociala villkor och utsatthet betyder för ohälsan. Författaren menar att det i Sverige fortfarande finns betydande hälsoklyftor mellan olika grupper av människor och att folkhälsans fördelning är en av vår tids centrala rättvisefrågor.

Tobias Schölin, som skrivit sin doktorsavhandling "Etnisk mångfald som organisationsidé - Chefs - och personalpraktiker i äldreomsorgen"¹² inom ramen för ett samarbete kring forskning och forskarutbildning mellan IMER och Fakulteten för Hälsa och samhälle vid Malmö högskola, har varit relevant för oss då den har med både mångfald, ledarskap och strategier att göra. Där har vi funnit vår inspiration till att behandla ämnet sensemaking för en teoretisk analys av vår empiri.

Susan M. Shaw, Donna A. Champeau och Robert Amico vid Oregon State University och St. Bonaventure University i New York skriver i tidskriften *Diversity & Democracy civic learning for shared futures* om mångfaldsarbete och förändring inom utbildningsväsendet. De har arbetat med förändring av utbildning så att undervisningen ska innehålla fler perspektiv av mångfald, rättvisa och inkludering. Denna artikel är relevant i relation till vår uppsats då den föreslår en förskjutning av analys från avvikaren och särintressen som ska läggas till den ordinarie verksamheten till en systemförändring som går in på ett mer grundläggande plan. De vill få igång ett system- och normkritiskt förhållningsätt hos de utbildare som i vårt fall kan jämföras med badanläggningarnas verksamhetschefer och ansvariga tjänstemän på Malmö Stad. Artikeln har inspirerat oss till att ta upp det **additiva** och **integrerade** perspektivet inom mångfaldsutveckling.

För att analysera det ansvar som ledarna lägger på personer med och grupper av individer som avviker från normen har vi använt oss vidare av termen **Att skylla på offret**¹³ (översatt från Victim blaming) som myntades av Sociologen William Ryan år 1970¹⁴. Termen har sedan dess använts i den skuld som läggs på våldtäktsoffer och dennes utmanande klädsel och på invandrares val att segregera sig som förklaring till våldtäkt och segregation¹⁵. Att skylla på offret varken synliggör maktrelationer, förövares skuld eller diskriminerande samhällstrukturer. Vi använder oss i uppsatsen av termen för att beskriva det ansvar som läggs på individer och intresseorganisationer att lösa diskriminerande strukturer utanför ledarskapet och organisatoriska lösningar på badanläggningarna.

11 Härenstam, Annika (red.) et al (1999)

12 Schölin, Tobias (2007) Etnisk mångfald som organisationsidé. Chefs- och personalpraktiker i äldreomsorgen. Malmö: Malmö Högskola

13 Shaw, Susan M.; Champeau, Donna A. & Amico, Robert (2009) Infusing Diversity in the Sciences and Professional Disciplines, *Diversity & Democracy civic learning for shared futures* Vol 12 No 3. Washington DC: Association of American Colleges and Universities York

14 Ryan, William (1988) *Blaming the Victim*, New York: Random House USA Inc

15 Molina, Irene (1997) Stadens rasifiering. Etnisk boendesegregation i folkhemmet, *Geografiska regionstudier* Nr 32, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala: Uppsala Universitet

Professor i Management och Global Business, Nancy DiTomaso, vid Rutgers Business School skriver i artikeln "Diversity and the demands of leadership" om hur denne undersöker förhållandet mellan mångfald och nya krav på ledarskap samt försöker koppla samman dessa begrepp genom att utvidga förståelsen av de båda. DiTomaso diskuterar fyra typer av mångfaldsarbete som återkommer i litteraturen. Dessa är: management litteratur som behandlar arbete med interpersonella interaktioner; annan management litteratur inom organisationsförändring som har påverkan på mångfald; litteratur från samhälls-och beteendevetenskap som handlar om mångfald, men som tidigare inte funnits representerad i managementlitteratur; samt litteratur som tar upp etik och moral i mångfaldsarbete. Slutsatserna är att ledare tydligare måste göras till agenter för mångfalden, inte bara som målgrupp för dess budskap. Detta använder vi oss av i analysen. DiTomaso avgör också att det behövs systemtänkande för att nå genomsyrande mångfald, vilket har starka kopplingar till det additiva och integrerade mångfaldsarbetet som vi särskiljer. Enligt DiTomaso räcker det inte med kunskap om avvikaren för att inte diskriminera¹⁶. Författarens användning av begrepp **mindfulness** kan även kopplas till teorin om **sensemaking** och det vi kallar problemseende som vi lånat som den enda delen ur den analytisk-rationella förändringsmodellen¹⁷.

1.6 TEORETISK ÖVERBLICK

Vi väljer att undersöka mångfald som en ledarskapsutmaning i de praktiska verksamheterna och tar utgångspunkt i den empiri vi samlar in. Därefter analyseras dessa snitt av verkligheten med hjälp av organisationsteori och ledarskapsteori. Vår undersökning går således från att induktivt undersöka till att teoretiskt analysera verkligheten. Detta för att bidra till förståelsen för varför glappet ser ut som det gör, både på ett teoretiskt och ett praktiskt plan. Den teoretiska koppling som görs rör sig inom den nyinstitutionell organisationsteori¹⁸, intersektionalitetsforskning och statsvetenskap.

Ett *nyinstitutionellt* seende på organisation belyser relationen mellan organisationer och deras omgivning. Omgivningsperspektivet bygger på att organisationer är sammanflätade i ett komplext nät med den omgivning som finns runt dem. De både påverkas och påverkar omgivningen vilket innebär att anpassning hela tiden sker dynamiskt i en växelverkan.¹⁹ Inom nyinstitutionalismen

¹⁶ Di Tomasio, Nancy & Hoojiberg, Robert (1996)

¹⁷ Bakka, Jörgen F et al (2006) Organisationsteori, Malmö: Liber

¹⁸ Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009) Institutionell teori- Idéer, moden, förändring, Malmö: Liber

¹⁹ Montin, Stig (2007) Moderna kommuner, Malmö: Liber

ses organisationer som öppna system, känsliga för rådande normer i samhället och inom den institutionella omvärlden.

”En organisation som anpassar sig till de föreställningar som finns i omvärlden ökar sin legitimitet, vilket ses som en förutsättning för att överleva, och/eller för att erhålla ett handlingsutrymme. Det nyinstitutionella perspektivet har en inriktning som fokuserar på institutionella faktorer såsom förhållningssätt, handlingsmönster och kulturella tolkningsmallar som påverkar organisationers handlingsfrihet. En stor del av krafter som påverkar offentliga organisationer är politiska drivkrafter, där besluten fattas som påverkar lagar och regelverk.²⁰” Nyinstitutionell teori handlar även om hur organisationerna skaffar sig legitimitet, att de särkopplar olika agerande från varandra inom organisationen för att överleva, samt hur de alltmer tenderar att likna varandra. Detta betecknas som tvingande, mimetisk och normativ isomorfism²¹.

Isoformism innebär att organisationer som verkar i samma fält ofta tenderar att likna varandra. Begreppet tvingande isomorfism förklarar beteendet hos organisationer som, från starkare institutioner, ställs krav på. De tvingas till anpassning då de är beroende av organisationen som är avsändare av kraven. Förväntningarna eller kraven kan komma ifrån politiker, allmänheten eller lagar. Mimetisk isomorfism innebär att organisationerna härmar varandra och därför blir väldigt lika. Framgångsrika sätt att organisera sig härmas i syfte att vinna samma framgång, eller få en del av dessas legitimitet. Ibland sker denna typ av isomorfism omedvetet, till exempel att man organiserar sig efter invand praxis. Normativ isomorfism handlar om ökad professionalisering inom yrkesgrupper där man aktivt utvecklar standarder för hur man arbetar för att på så sätt skapa en gemensam legitimitet.²²

Resultatet av isomorfism kan vara *särkoppling* som vi använder som en av förklaringarna till glappet. Johansson (2006) menar att det förekommer att organisationer "kopplar loss den formella strukturen från det praktiska handlandet". Detta innebär exempelvis att när tvingande krav kommer uppifrån kopplas inte detta till det praktiska utförandet utan blir en pappersprodukt, eller ett retoriskt verktyg. (...) Man skiljer det man säger, från det man gör. Det innebär att man kan leverera en fasad utåt, till en viss målgrupp men i verkligheten agera enligt ett annat handlingsmönster.²³ Detta innebär att det finns en yttre och en inre verksamhet som är skilda från varandra, där den ena verkar som fasad för att få yttre legitimitet medan den andra verksamheten är kopplad från det som förmedlas utåt. Den yttre fasaden i form av exempelvis värderingar är inget som är förankrat i verksamhetens praktik.

²⁰ Grape, Ove (2003) Mellan morot och piska: en fallstudie av 1992 års rehabiliteringsreform, Umeå: Umeå Universitet

²¹ Bakka, Jörgen F. et al (2006)

²² ibid

²³ Johansson, Roine (2006) Nyinstitutionell organisationsteori- från sociologi i USA till socialt arbete i Sverige, Lund: Studentlitteratur

Vidare analyseras empirin i en jämförelse med begreppet *sensemaking*²⁴. Genom sensemakingbegreppet, eller meningsskapande som kan översättas till på svenska, kommer vi ner på ledarskapsnivån. I sensemakingteorin belyser man vikten av att varje ledare själv förstår hur något skapas, vad som skapas och varför något skapas men även med vilken effekt skapandet sker. Förankringen från den organisatoriska nivån till det personliga ledarskapet framstår i detta perspektiv ha stor betydelse. Sensemaking kopplar vi samman med det grundläggande steget i *analytisk-rationella förändringsmodellen*²⁵ som börjar i problemseende. Och även mindfulness som DiTomaso använder²⁶. En person måste förstå vad det är den ska försöka uppnå och varför för att hitta incitament till förändring. Sensemaking innebär att en person ska försöka observera sig själv, sitt sammanhang och sitt beteende utifrån, från ett metaperspektiv²⁷.

Marknadisering använder vi som begrepp från statsvetenskaplig litteratur²⁸ för ett annat perspektiv i vår analys av empirin. Marknadiseringen av den offentliga servicen innebär att den utgår ifrån tillgång och efterfrågan, och att den offentliga sektorn allt mer formats som företag i sitt styrelseskick och att medborgare blivit deras klienter. Här lägger vi oss dock inte i styrformen som sådan. Om anläggningarna är drivna helt kommunalt, av en stiftelse eller utarrenderas gör vi i undersökningen ingen skillnad på. Vi använder teorins begrepp för att belysa ledarnas seende av sina verksamheter och dess brukare.

Vi analyserar också materialet utifrån ett *intersektionellt perspektiv*²⁹, där vi ser att mångfaldsarbetet som sker i verksamheterna och de teoretiska resonemang som finns ofta anammar ett *additivt*³⁰ *intersektionellt* synsätt. Additiv intersektionalitet innebär att exempelvis genus, ras/etnicitet och sexualitet, analyseras som separata strukturer och avgränsade enheter som visserligen korsas, men inte vävs ihop tillräckligt för att förklara strukturer på ett helhetligt sätt. Till skillnad från det additiva synsättet använder vi det som vi valt att kalla det *integrerade intersektionella* synsättet, vilket förespråkar en mer genomsyrande och systemisk förståelse av intersektionalitetsbegreppet.

24 Weick, Karl E. & Sutcliffe, K.M. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol. 17. Nr. 4

25 Bakka, Jörgen F. et al (2006)

26 Di Tomasio, Nancy & Hoojiberg, Robert (1996)

27 Weick, Karl E. (1995) Sensemaking in organizations, California: SAGE Publications Inc.

28 Premfors, Rune (red.) et al (2003) Demokrati och byråkrati, Lund: Studentlitteratur

29 Yuval-Davies, Nira (2005) Gender mainstreaming och intersektionalitet, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, Lund: Lunds Universitet

30 Shaw, Susan M.; Champeau, Donna A. & Amico, Robert (2009)

2. METOD

I detta kapitel redogör vi för de metoder vi använt under arbetets gång.

2.1 ARBETSPROCESS

Vårt arbete tog sin utgångspunkt i ett val av badanläggningen som empirisk grund. I en växelverkan med den empiriska undersökningen har vi sökt teori inom ledarskap och organisation för att kunna förklara och dra slutsatser om den verklighet vi mött. Vi har inte bara hållit oss till teorier inom detta ämnesområde. Genom ett multidisciplinärt angreppssätt har vi även rört oss i andra forskningsfält. Arbetet med denna undersökning kan beskrivas som iterativ, där olika vägval karakteriserat vårt arbete. Arbetet har också varit induktivt. En induktiv forskningspraxis innebär ett arbete där teorier genereras av praktiken. I detta tillvägagångssätt finns inte en på förhand given teori vilken man prövat verkligheten mot, utan analyserna skapas genom att data samlats in bearbetas, och sedan utgör grunden till samlade slutsatser eller en teori i det avgränsade området³¹. Våra induktiva och iterativa arbetsmetoder kan liknas vid användandet av grounded theory³².

2.2 UNDERSÖKNINGENS FOKUS

För att ta reda på hur de olika ledarna hanterar sitt ansvar har en kvalitativ studie lämpat sig bäst. Vi ser ett egenvärde i att genomföra en avgränsad undersökning som ger oss ett riktat resultat med Malmö som fokusområde. Detta för att det tydliggörs vilka insatser som behövs, och att dessa verksamheter faller inom Malmö Stads ansvarsområde. Dessutom har badanläggningarna liknande förutsättningar; de har samma befolkningsunderlag och drivs av samma kommunpolitiker.

Genom den goda representationen av antalet tillgängliga fall att studera, där fyra av fem öppna anläggningar deltog, anser vi oss ha en bra grund för att kunna dra de slutsatser vi gjort om ledarskapet för badanläggningsverksamheterna i Malmö stad och deras syn på mångfaldsarbete.

³¹ Bryman, Alan (2001)

³² ibid

2.3 URVAL

I urvalsgruppen ingick alla Malmö Stads badanläggningar. Alla dessa kontaktades och tillfrågades om att ingå i undersökningen. Antalet badanläggningar i Malmö är totalt åtta stycken. Två av dessa (Rosengårdsbadet och Segevångsbadet) är dock enbart öppna sommartid. Oxievångsbadet är dessutom stängt för reovering och Lindängsbadet förstördes nyligen i en storm. På grund av undersökningens tidsmässiga begränsning ingick inte de vinterstängda verksamheterna i studien. Kvarstod gjorde fem verksamheter: Aq-va-kul och Kockum Fritid vilka är inomhusbad samt Ribersborgs kallbadhus, Sibbarps kallbadhus och Ribersborgs handikappbad. Utav dessa ingick alla, förutom Sibbarps kallbadhus, som inte ville vara delaktiga i undersökningen.

Vi valde att intervjua badanläggningarnas verksamhetschefer för att få deras bild av mångfald och arbetet som görs i verksamheterna. För att även få en vidare förståelse för anläggningarnas organisationsmässiga kontext valde vi att också intervjua Malmö Stads avdelningschef för verksamhetsavdelningen. Denna chef är den tjänsteman som är tätast knuten till badanläggningarnas verksamhet och fungerar som länken mellan politikerna i fritidsnämnden och verksamheterna på badanläggningarna.

2.4 KVALITATIVA INTERVJUER

Den kvalitativa intervjuundersökningen har genomförts med hjälp av semi-strukturerade intervjuer³³. Detta gjorde vi för att få veta hur ledarna upplever sin verksamhet i fråga om mångfald och vad de ser att de behöver för att kunna uppfylla kraven utifrån. I de semi-strukturerade intervjuerna använde vi oss av intervjuguides med på förhand formulerade frågeställningar. Intervjuguiderna utvecklades efterhand och anpassades inför varje intervjutillfälle. Dessa fungerade som riktlinjer under intervjuens gång, utan att bli styrande för samtalen.

Grundläggande, användes öppna frågor för att få mer utvecklade och individuella svar som skulle spegla verkligheten. Allt eftersom vår bild av badhusen och kunskapen om verksamhetschefernas situation i relation till mångfald tydliggjordes utvecklades också våra frågor i intervjuerna. Under intervjutillfällena prövade vi arbetshypoteser i samtal med dem som intervjuats. En hypotes som växte fram var att *kraven på mångfaldsarbete från förvaltningen troligen var få och icke-tvingande*. Genom att intervjua fritidsförvaltningens verksamhetsavdelningschef sist i skaran kunde vi få helhetsbilden av organisationen, dess krav och riktlinjer till verksamheterna, förtydligad. Intervjuerna

³³ ibid

var ibland en intervention i verksamhetschefernas tankegångar, då vi i samtalen tog upp något verksamhetschefen själv inte kunde se, eller då vi behövde förklara och resonera kring begrepp och situationer som informanten inte förstod. På detta sätt kan man säga att intervjuerna stundom var mer dialogbaserade, än tydligt indelade i intervjuare-informant-rollen.

Intervjusamtalen spelades in för att båda intervjuarna skulle slippa fokusera på att notera, samt för att kunna gå tillbaka till grundmaterialet under bearbetningen av det.

2.5 TEMAN I INTERVJUER

I de intervjuande samtal vi hade utgick vi ifrån några huvudteman. Inför varje intervju formulerade vi stödfrågor, vilka skiljde sig åt något, beroende på de olika badanläggningarnas karaktär och vilken tur i ordningen de intervjuades. Huvudstrukturen i intervjuerna har dock varit de samma. Följande teman har legat till grund för våra dialoger:

- Synen på mångfald. Vad innebär begreppet för dem, är det viktigt för personen, för verksamheten, i relation till kunder?
- Krav. Hur upplever man de krav som finns både på nationell- och kommunal nivå.
- Förutsättningar. Den egna verksamhetens förutsättningar för mångfaldsutveckling och om sådan utveckling behövs.
- Ansvar. Vems ansvar är det att skapa anläggningar för alla?
- Utmaningar. Vilka utmaningar prioriteras i verksamheterna?
- Behov. Vilka behov har cheferna för att kunna uppfylla kraven på mångfald?

2.6 AVGRÄNSNING

Frågeställningen i denna undersökning avser badanläggningar i kommunen Malmö stad. Vårt arbete är avgränsat till att röra verksamheternas mångfaldsarbete gentemot dess kunder, inte personalarbetet. Under våra intervjuer har vi dock frågat huruvida de har en mångfaldshandlingsplan och en jämställdhetsplan³⁴. Avsikten med denna fråga har varit att få en indikation på hur, eller om, de behandlar begreppen mångfald eller jämställdhet i verksamheten.

34 Diskrimineringsombudsmannen (2009), www.do.se, Förebygg diskriminering, Ansvarig utgivare: Katri Linna, Publiceringsdatum: 2009-11-24, Hämtningsdatum: 2010-01-07

Syftet i vår undersökning var inte att ställa en diagnos på enskilda verksamheter, utan att få en samlad bild av hur de olika verksamheterna arbetar med mångfaldsfrågor, och kunna identifiera de gemensamma strukturella problem som behöver arbetas vidare med.

2.7 ANALYSMETOD

Vi analyserade den empiriska datan för att få fram strukturer, gemensamma nämnare och mönster som sedan kunde tolkas. Det samlade empiriska materialet bearbetades genom att transkriberas och sedan kodas. Kodningen innebar att ta fram kluster av olika kategorier som återkom i de olika informanternas utsagor. Kodningen skedde i flera steg, vilket är brukligt inom grounded theory.³⁵ I första steget genomlästes det transkriberade materialet för att skapa en helhetsbild av vilka berättelser som beskrivits. I nästa steg gjordes markeringar och notiser för att kunna sortera materialet efter intressanta begrepp, återkommande teman och/eller motsägande berättelser. Sedan togs kategorier fram i en iterativ process där teoriläsning varvades med empiririgenomgång. De kategorier som skapades handlade om *synen på mångfald, yttre krav & inre ansvarsfördelning, marknadskrafter som styr servicen samt normativa strukturer & synen på avvikaren*. Härunder sorterades olika utsnitt av informanternas berättelser och kategorierna jämfördes sedan med varandra. Det empiriska materialet i kategorierna kopplades successivt till teoretiska tankemodeller, varpå vi slutligen kunde forma ett huvudpåstående. Vår analys av materialet genomsyrades av vår sökning av möjliga svar på frågan om hur glappet ser ut och varför det existerar. Det ska tilläggas att på det sätt vi tolkat informationen självklart också berott på vilka vi är och vår förförståelse i ämnet samt våra värderingar. Detta återkommer vi till i avsnittet *metodkritik*.

2.8 VALIDITET

Genom våra intervjuer fick vi svar på hur ledarna ser på, och arbetar med, mångfald i sina verksamheter. Vi fick en bild av vilken attityd som finns, vilken kännedom de har om lagmässiga krav, samt vilken syn de har på ansvar för dessa frågor. Genom de samlade intervjuerna med verksamhetsledarna samt med den verksamhetsansvarige på fritidsförvaltningen fick vi även en inblick i den organisationsmässiga kontext verksamheterna agerar i. Vi fick veta hur verksamheterna samordnas, om de gemensamt arbetar med mångfald samt i sådana fall, hur detta arbete sker.

³⁵ Bryman, Alan (2002)

Vi är medvetna om att de svar vi fick är subjektiva berättelser från några enskilda ledare och att dessa ledare ensamma får beskriva ett relativt stort område. Vi vill inte heller påstå att dessa utsagor är representativa för andra anläggningar eller för generella sanningar. Vi anser dock att de samlade utsagorna ger en beskrivande bild av de anläggningar som idag finns i Malmö.

2.9 METODKRITIK

Vår metod bygger på att vi utgått från verksamhetsledningens egna uppfattningar om hur verkligheten ser ut och sedan tolkat och analyserat detta material utifrån de teorier och den förståelse vi har. En möjlig begränsning denna metod innebär är att det är relativt få människor som får beskriva ett relativt stort område.

Vi vill poängtera att det i ett intervjuarbete som detta alltid finns en risk för att informanterna förmedlar en modifierad bild av verkligheten. Då de varit införstådda med att vi skulle ställa frågor om mångfaldsarbete, och då de troligen påverkas av en allmän inställning till mångfald som positiv, finns det en risk att verksamhetsledningarna skönmålat sig och sin verksamhet. I ett intervjuarbete som detta, har vi dock valt att anta informanternas utsagor som uppriktiga bilder av deras levda verklighet. Vi kan också tillägga att vi i möjligaste mån förberett informanterna på att vår avsikt inte varit att "hänga ut" någon, samt tydliggjort att detta är ett vetenskapligt arbete, där vi förhåller oss undersökande och inte dömande. Vi har också valt att besöka ledarna på deras arbetsplatser för att de ska känna sig avslappnade i sin miljö.

En möjlig begränsning är att vi inte är neutrala i förhållande till diskrimineringslagen, då vi tycker att den är bra och viktig att uppfylla. I våra möten med informanterna har vi dock poängterat att denna undersökning inte på något sätt är någon utvärdering om hur väl enskilda ledare följer en viss lag. Vi har förklarat att vår ansats varit att förstå kontexten och det system som dessa verksamheter och dess ledare ingår i. Att förstå komplexiteten med mångfaldsarbete i förhållande till ledarskaps- och organisationsmässiga strukturer har hela tiden varit vår drivkraft, inte att förespråka en viss lag.

Att vi skyddar våra källor i största möjliga mån, och har valt att inte säga vem som sagt vad då vissa uppgifter blir så uppenbara, har gjort att vi inte kan dra linjer mellan de olika informanternas olika utsagor. Detta var dock inte heller vårt syfte, utan vår ansats var att få en helhetsbild av ledarskapet över badanläggningarna och deras mångfaldsarbete. Vi har dock valt att särskilja en informants berättelser: Chefen för verksamhetsavdelningen på Malmö Stads fritidsförvaltning. Denna informant representerar en högre byråkratisk instans och verkar inte på samma nivå som de övriga ledarna. Denna chef utformar också en del av ramverken och kraven som

ställs på de enskilda verksamheterna, vilket vi anser behöva kunna redogöras för separat i den empiriska genomgången.

I analysen görs ett urval av de utsagor som är intressanta att fokusera på. Vi är medvetna om att analysarbete tenderar att rikta fokus från det vardagliga oproblematiske utsagorna till det som på något sätt är iögonfallande, problembeskrivande eller skildrar motsägelser. Vi vill med detta ha sagt att vårt empiriska material är mer omfattande än det vi har utrymme för att presentera här, och att det vi väljer att lyfta fram är det vi anser kan bidra till en intressant och lärorik studie.

I detta arbete har vi valt att fokusera på ledarna, och deras upplevelse av ansvar för utveckling av mångfald. Alternativa sätt att undersöka vårt problemområde skulle kunna vara att utgå från brukarna eller från potentiella brukare, intresseorganisationer eller personal. Hade vi samlat kvantitativa data i en enkät, exempelvis, till ledare på samtliga offentliga badanläggningar i landet hade vi kanske missat den intima koppling som vi nu har mellan kommunal ledning och verksamhetschefer. I en kvantitativ metod skulle vi inte heller ha fått fram lika mycket underliggande värderingar och synsätt, som vi fått genom intervjuerna och som sedan vidare har kunnat hjälpa oss i analysen av glappets existens.

3. BAKGRUND

I detta kapitel beskriver vi bakgrunden till varför badanläggningar bör arbeta med mångfald och anti-diskriminering. Vi tar upp det ansvar som ledare i den offentliga sektorns verksamhet har gällande mångfald i sina verksamheter. Ansvaret grundas i demokratin, alla människors lika rätt, folkhälsa och diskrimineringslagen. Vi beskriver också de krav som fritidsförvaltningen i Malmö ställer på sin egen verksamhet och beskriver slutligen badanläggningarnas praktiska villkor, mandat och styrelsesätt för att bedriva sin verksamhet.

3.1 KRAVEN PÅ MÅNGFALD I OFFENTLIG SEKTOR

Lagens målsättning om ett mångfaldigt Sverige med hälsa och inkludering för alla återfinns i många regelverk. Vi hänvisar alltså inte bara till diskrimineringslagen, utan även till bland annat grundläggande demokratitankar, folkhälsoarbete och utredningar av Socialstyrelsen.³⁶ Jämlikhet, respekt och demokrati är en bred värdegrund på en statlig nivå, som bland annat återfinns i 2009 års regeringsförklaring av Stadsminister Fredrik Reinfeldt:

”För att värna välfärdens kärna har regeringen tillfört kommuner och landsting betydande resurser /.../ För ökad tillgänglighet och kvalitet. För mer av valfrihet, mångfald och bättre bemötande. För att alla människor – oavsett de kallas barn, elever, äldre eller patienter – ska bli sedda och kunna känna trygghet³⁷.”

3.1.1 FOLKHÄLSA

Folkhälsoarbetet utgör i grunden badanläggningarnas existensberättigande. En del av den demokratiska grundtanken i Sverige innebär att alla ska ha rätt till ett friskt och sunt liv. Folkhälsoarbetet är därför en viktig del av den offentliga sektorns uppgift. Detta innebär att samhället tar ett visst ansvar för att möjliggöra goda hälsosamma val för individen.³⁸ Badanläggningarnas uppgift är ur detta perspektiv att erbjuda allmänheten en möjlighet till rekreation, motion, lek, rehabilitering och sociala möten. Ett ytterligare existensberättigande för badverksamheterna är det allmänna målet om att alla vuxna skall vara simkunniga.³⁹

³⁶ Pellmer, Kristina & Wranner, Bengt (2007) Grundläggande folkhälsovetenskap. Stockholm: Liber

³⁷ Reinfeldt, Fredrik (2009) Regeringsförklaringen 2009, www.regeringen.se Hämtningsdatum: 2010-01-07

³⁸ Pellmer, Kristina & Wranner, Bengt (2007)

³⁹ Lindmark, Ulrika (2003) Tillsyn av simkunnighet och förmåga att hantera nödsituationer vid vatten, Rapport Dnr 2003:3260, Skolverket

Statens folkhälsoinstitut har satt upp olika mål för folkhälsan. Mål nummer 9 är ökad fysisk aktivitet⁴⁰. Inte bara för den fysiska hälsan, utan också för den psykiska⁴¹. Den offentliga verksamhetens ska tillgängliggöra de hälsosamma valen för alla invånare. För att få ett friskt och sunt liv är motion en viktig del av det som kommuner och landsting ska erbjuda⁴². Badanläggningarna är en av de kommunala inrättningar som skall ge möjlighet till detta.

3.1.2 SNEDFÖRDELNING AV HÄLSA

Folkhälsoarbete är ett målinriktat och organiserat arbete för att främja hälsa och förebygga sjukdom. Arbetet riktar sig till individer, befolkningsgrupper och samhälle och syftar till att minska hälsoklyftorna. Åtgärderna är dels inriktade på att skapa förutsättningar och miljöer - socialt, kulturellt, fysiskt, politiskt, ekonomiskt och emotionellt - som främjar individernas hälsa, dels på insatser som riktar sig direkt till individer, grupper eller institutioner för att förmedla kunskaper och öka medvetenheten om samband mellan levnadsvanor och hälsa⁴³.

Folkhälsa och folkhälsoarbete beskriver mönster i fördelningen av hälsan hos olika grupper i ett samhälle. Det är befolkningens vanor och deras sociala förutsättningar som bestämmer folkhälsan. Orsakerna till hälsa eller ohälsa finns inte bara hos individen i dess arv och beteende utan också i samhället och den omgivande miljön.

En person som följer samhällsnormen riskerar inte att utsättas för de friktioner som en från normen avvikande person riskerar. Den status det innebär att följa samhällsnormerna och den makt en person får över sitt eget liv genom att kunna göra aktiva val i relation till att öka eller bibehålla sin hälsa, är en av orsakerna till varför hälsan är ojämnt fördelad. Det innebär friktioner att vara religiös muslim i ett sekulariserat samhälle med kristen värdegrund, precis som det ger friktioner att ha en annan hudfärg än vit i ett samhälle där vithet är normen och att vara transsexuell⁴⁴ i ett samhälle som förutsätter att det finns två biologiska kön med linjära könsidentiteter och uttryck.

Det finns ett starkt samband mellan en persons sociala position och dennes hälsa. Det finns tydliga kopplingar mellan exempelvis graden av lön, makt, inflytande och välbefinnande. Detta

⁴⁰ Statens Folkhälsoinstitut (2003) Sveriges elva folkhälsomål. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut

⁴¹ Pellmer, Kristina & Wramner, Bengt (2007)

⁴² Ibid

⁴³ Nationella Folkhälsokommittén (2000) Hälsa på lika villkor - nationella mål för folkhälsan. SOU 2000:91. Stockholm: Socialdepartementet

⁴⁴ En person med en biologisk utgångspunkt i ett kön, men med ett socialt kön och en könsidentitet som tillhör det kön som ses som «det motsatta». Transsexualism innehåller många faser och är inte ett statiskt tillstånd. Många transsexuella har inga bekymmer med att passera friktionsfritt som man eller kvinna efter könskorrigering behandling och definierar sig som antingen män eller kvinnor. Transitionen och transtillhörigheten var en övergångsfas. Andra, som möter friktion med omgivningen och inte passerar som man eller kvinna eller som eller inte önskar att passera som antingen eller kan benämna sig som transmän eller transkvinnor. En transkvinna är då en kvinna som haft utgångspunkt i en kropp som uppfattats som en mans.

kan ses både i jämförelser av ohälsotal mellan olika kommuner och också mellan olika befolkningsgrupper. Invandrade⁴⁵ svenskar och svenskar utan annan etnisk bakgrund, har exempelvis stora skillnader i hälsa där invandrade svenskar har högre ohälsotal⁴⁶.

Instiftandet av diskrimineringslagen är en reaktion på att individer som avviker från samhällsnormen utsätts för diskriminering både på strukturella och sociala plan på grund av egenskaper de inte har makten över. Detta kan exempelvis röra sig om religion, funktionalitet och sexualitet. Denna strukturella diskriminering leder till större risk för social utsatthet och därmed till ökad ohälsa. Det har visats att de grupper av individer som är mest socialt utsatta samtidigt är de som har störst ohälsa⁴⁷.

3.1.3 ANTI-DISKRIMINERING

Alla människor ska respekteras oavsett vilka de är. Det är enligt lag förbjudet att utestänga någon på både fysiskt strukturella och sociala vis. Att denna lag finns är en konsekvens av att diskriminering funnits under lång tid. Samhället är skapat utifrån en standardperson⁴⁸ och hur denna standardperson förväntas vara, och den som faller utanför ramarna för standardpersonen riskerar att utsättas för missgynnande behandling.

Diskrimineringslagen har som ändamål att främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck⁴⁹, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder⁵⁰, sexuell läggning eller ålder. Dessa är diskrimineringsgrunderna som är skyddade enligt lag. Tidigare diskrimineringslagstiftning var uppdelad på flera olika lagar och innehöll diskrimineringskydd på grund av kön, sexuell läggning, etnisk tillhörighet, religion och annan trosuppfattning och funktionshinder. Ombudsmännen var då fyra separata. Jämo, HomO, DO och HO. I och med lagens inträde slogs alla de tidigare ombudsmännen för de olika diskrimineringsgrunderna samman till en enda diskrimineringsombudsman, DO.⁵¹

⁴⁵Används istället för begreppet invandrare för att synliggöra att invandringen är en övergående fas.

⁴⁶Pellmer, Kristina & Wramner, Bengt (2007)

⁴⁷Härenstam, Annika (red.) et al (1999)

⁴⁸Den person som står som norm för byggnad, bemötande och standarder i ett samhälle. I Sverige är det exempelvis 18-åriga killar som mönstrar som är mallen, eftersom det är den befolkningsgrupp samhället har störst tillgång till. Berg, Susanne (2007) Föreläsning: Cipteor 2007-09-05. Stockholm: Sveriges förenade HBTQ-studenter

⁴⁹Ett könsuttryck eller en identitet som bryter mot den heteronormativa föreställningen om att människor antingen är män eller kvinnor, att män är maskulina och kvinnor feminina och av naturen har olika intressen och egenskaper. Könsöverskridande betyder «en person som bryter mot normer gällande kön». Grupperas även som transpersoner eller personer med transidentiteter.

⁵⁰De hinder som finns i omgivningen som gör att personer med nedsatt funktionsförmåga i relation till normen blir funktionshindrade i sammanhanget. Ofta är begreppet kopplat till området funktionsnedsättning eller "handikapp" - men vi har valt att i uppsatsen även belysa de funktionshinder som uppstår i en normativt utformad miljö även för andra som avviker från normen, på grund av exempelvis religion, könsidentitet eller könsuttryck.

⁵¹ Diskrimineringsombudsmannen (2009)

Diskriminering är att behandla någon sämre än någon annan på osakliga grunder. Det kan räcka med att missgynnandet har något samband med någon av diskrimineringsgrunderna, exempelvis att vara i sällskap med någon som tillhör en viss religion. Direkt koppling till personen som missgynnas är direkt diskriminering. Även kravet om att offentliga lokaler ska vara tillgängliga och användbar ingår i direkt diskriminering. Indirekt diskriminering är när man behandlar alla lika. Det kan vara en bestämmelse eller rutin som verkar neutral men som i praktiken missgynnar en besökande. Även *trakasserier*⁵², *sexuella trakasserier* och *instruktion om att diskriminera* omfattas av lagen⁵³. I diskriminering finns inget krav på uppsåt. Det är konsekvensen av handlingen, eller bristen på handling, som avgör om det är diskriminering eller inte⁵⁴.

Alla arbetsgivare ska jobba målinriktat för att främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. Det finns ett krav på att verksamheter som har fler än 25 anställda ska ha en jämställdhetsplan⁵⁵. Det finns för närvarande inte några lagmässiga krav på att arbetsgivaren ska arbeta förebyggande för att förhindra diskriminering på grund av sexuell läggning, funktionshinder, ålder, könsöverskridande identitet eller uttryck. Diskrimineringsombudsmannen rekommenderar dock att man arbetar förebyggande på alla områden eftersom ett förebyggande arbete minskar risken för diskriminering och trakasserier⁵⁶. Sammanslagningen till en ombudsman har en intersektionell ansats, vilket tyder på att man ser skärningspunkter mellan olika typer av strukturell diskriminering.

3.1.4 SAMMANFATTNING

Ur ett demokratiskt och folkhälsomässigt perspektiv bör alla ha tillgång till hälsofrämjande aktiviteter såsom motion. Folkhälsans främjande är badanläggningens grundläggande existensberättigande. Diskriminerande strukturer gör att de som är i störst behov av förebyggande åtgärder och behöver motion riskerar samtidigt att bli utestängda från den samhälleliga service som erbjuder detta på grund av samma diskriminerande strukturer. Diskrimineringslagen finns som reaktion på strukturell diskriminering och har kommit till för att utjämna skillnaderna i bemötande och tillgänglighet. Diskrimineringslagen utgör ett krav på det offentliga att driva en icke-diskriminerande verksamhet.

⁵² Kränkande behandling mot ens värdighet i koppling till diskrimineringsgrunderna.

⁵³ Ovälkomna närmanden av sexuell karaktär

⁵⁴ Diskrimineringsombudsmannen (2009)

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Ibid

3.2 BADANLÄGGNINGARNAS FÖRUTSÄTTNINGAR

Denna del introducerar mer specifikt Malmö stads badanläggningars uppgift och deras förutsättningar för att leda mångfaldiga verksamheter.

3.2.1 ORGANISATION

De bad som finns med i studien är olika tätt knutna till Malmö stad. Alla utan Kockums Fritid samordnas av Malmö stads fritidsförvaltning. Några av badanläggningarna arrenderas till entreprenörer, andra drivs helt med kommunala medel. Fritidsförvaltningen är den förvaltning som har det samlade ansvaret för samordning, upphandling och utveckling av badanläggningarna. Fritidsnämnden är det politiska organ som i sin tur fattar de övergripande ideologiska och strategiska besluten.

3.2.2 FRITIDSFÖRVALTNINGENS ANSVAR

Fritidsförvaltningens uppgift är, enligt dem själva, att tillhandahålla ett rikt utbud av fritidsaktiviteter för Malmös invånare dit alla är välkomna.

I deras folder "Fritidförvaltningen" av Malmö Stad kan man läsa att "idrott är till för alla" och "Alla mår bra av att röra på sig. Malmö erbjuder därför många möjligheter till motion" samt "genom ett långsiktigt arbete vill vi skapa förutsättningar för en positiv och stimulerande fritidsmiljö och främja en hälsosam livsstil." Några av rubrikerna är "Folkhälsa", "Idrott och motion för alla" och "En meningsfull fritid för alla!".

De vill medverka i folkhälsoarbetet och följa fritidspolitiska forskningen och utvecklingen. Fritidsverksamheten ska vara så utformad att den erbjuder rekreation och social gemenskap samt fysisk och psykisk stimulans. Ekonomiska, sociala, etniska, fysiska och psykiska hinder ska förebyggas.

Förvaltningen arbetar för att alla malmöbor ska ha möjlighet till en meningsfull fritid. Förvaltningen följer den fritidspolitiska forskningen och utvecklingen, medverkar vid utrednings- och utvärderingsarbete, initierar utvecklings- och utbildningsprogram, medverkar i folkhälsoarbetet samt utreder anläggningsbehov och utformar lokalprogram⁵⁷.

Dessa krav på sig själva ligger helt i linje med de nationella kraven på antidiskriminering och folkhälsoarbete.

57 Malmö Stads Fritidsförvaltning (2009) webbplats, <http://www.malmo.se/Kommun--politik/Forvaltningar--bolag/Fritidsforvaltningen.html>, Hämtningsdatum: 2009-12-03

3.2.3 BADANLÄGGNINGENS UPPGIFT

Fritidsförvaltningen ser sig alltså som en del av folkhälsoarbetet och menar att just badanläggningen är viktig för den allmänna hälsan och rekreationen. Främst är badanläggningens uppgift dock att erbjuda en meningsfull fritidssysselsättning. Detta säger verksamhetsavdelningens chef på Malmö Fritidsförvaltning.

"Gemensamt för alla badanläggningar är att de ska erbjuda en meningsfull sysselsättning och vara en trevlig mötesplats för Malmöborna" och "servicen skall erbjudas till en rimlig kostnad, så att den är möjlig för alla".

3.2.4 LEDARSKAPSMÄSSIGA FÖRUTSÄTTNINGAR

En verksamhetschef i vilken organisation eller företag som helst har många olika arbetsuppgifter och en komplex uppsättning med regelverk att följa i driften av sin verksamhet. Det är många hänsynstaganden en verksamhetsledare för en badanläggning skall ha i åtanke. Mångfaldsutveckling och regelverket runt detta är en av många komponenter som verksamhetschefer måste jobba med. Slutligen blir det en fråga om resursdisponering om vad varje enskild chef väljer att prioritera tidsmässigt, ekonomiskt och principiellt. Hur dessa saker prioriteras återspeglas av de krav som ställs på de enskilda verksamheter från deras uppdragsgivare, Malmö Stads fritidsförvaltning, som är antingen de som skrivit innehållet i den offentliga upphandlingen och därmed reglerat vissa delar av verksamheten, eller i ett närmre samarbete mellan verksamhetschef och förvaltning om badanläggningen finansieras helt med kommunala medel.

För badverksamheten inom fritidsförvaltningen arrangerar man anläggningsmöten, där de olika verksamhetsledarna träffas för att exempelvis utbyta idéer, diskutera arbetsmiljöfrågor osv. På dessa möten ingår enbart de anläggningar som ligger direkt under den kommunala förvaltningens drift.

3.2.5 FYSISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

Badanläggningarna har olika fysiska förutsättningar i sina lokaler. Vissa lokaler är fullt tillgängliga för rullstolsanvändare, andra är det inte. Oavsett vad verksamhetschefen skulle vilja göra för förändringar för att tillgängliggöra verksamheten, kan det finnas en kulturminnesmärkning på lokalen som till viss del förhindrar förändringar. Andra anläggningar har ett beslut om en tillgängliggörande tillbyggnad som de väntar på att få tillstånd, andra vet om vilka fysiska hinder deras verksamheter har.

Badanläggningarna är alla i sin grundform äldre än tjugo år gamla. Samtliga har också renoverat olika delar av sin verksamhet och byggt till när efterfrågan på verksamheten ökat. Byggstandarder sätter ramen för den fysiska verklighet som verksamhetscheferna får lov att arbeta inom.

3.3 SAMMANFATTNING

Det alla anläggningar har gemensamt är att de samordnas av fritidsförvaltningen och ingår i fritidsnämndens politiska program. Dessutom skall de, som en del i den fritidsnäring de ingår i, arbeta för de övergripande målen om att erbjuda en meningsfull sysselsättning tillgänglig för alla. I övrigt skiljer sig de olika anläggningarnas individuella förutsättningar, styrelsesätt, storlekar och verksamhetsinriktningar väsentligt åt.

4. EMPIRI

Vi ger i detta kapitel en introduktion av verksamheterna. Dessa beskrivningar bygger till stor del på verksamhetschefernas egna berättelser, men kompletterande information har även hämtats från verksamheternas webbplatser och dylikt.

4.1 FALLBESKRIVNINGAR

4.1.1 VATTENPALATSET AQ-VA-KUL

Badanläggningen Aq-va-kul har varit öppen sedan 1956. De senaste åren har anläggningen drabbats av problem med mögel och konstruktion, varvid den stängts för renovering för att sedan återinvigas i september 2008. Malmö Stad ansvarar för drift och verksamhet. Aq-va-kul erbjuder olika sorters bad, däribland äventyrsbad, motionssimning, skolsim, relax och föreningsverksamhet. Anläggningen har också ett turkbad med separata omklädningshytter och uppdelad badavdelning mellan män och kvinnor. Aq-va-kul är idag Malmös enda öppna helt kommunalt drivna badhus, vilket innebär att det används flitigt.

Antalet anställda i verksamheten är 29 stycken. Dessa är badvärdar, vilka tar hand om allt från städning, till vaktande och kassainsläpp. Det finns tre chefer för verksamheten och en receptionssamordnare. En av verksamhetscheferna som varit anställd där sedan förra året är den som intervjuats i undersökningen.

4.1.2 KOCKUM FRITID

Kockum Fritid är en anläggning som Kockum Varv byggde som en del i en deras dåvarande personalpolitik år 1975. 1982 köpte Malmö Stad anläggningen då Kockums drabbades av ekonomisk kris och inte längre hade möjlighet att driva anläggningen. En kommunal stiftelse bildades, vilken än idag står för förvaltning och drift. Malmö Stad stöder anläggningen genom årliga ekonomiska bidrag, men i övrigt står Kockum Fritid utanför den kommunala förvaltningens organisation.

Anläggningen erbjuder ett varierat utbud av motion, och är således inte en renodlad badanläggning. Där finns ishall, sporthall, badmintonbana, squashbanor och pingishall. Även bowling, gym och

skyttelokal finns och förutom detta huserar också ett café, restaurang, en shop och en konferensavdelning i byggnaden.

Antalet anställda uppgår till 14 stycken heltidsanställda vilka kompletteras av timvikarier. Utöver detta finns anställda i shoppen och gymmet som inte ingår i Kockum Fritids verksamhet. Dessutom verkar en rad idrottslärare i anläggningen då de undervisar i sitt ämne där. Chefen för hela anläggningen, som sedan 1975 arbetat där intervjuades.

4.1.3 RIBERGSBORGS KALLBADHUS

Ribergsborgs Kallbadhus byggdes redan 1898. Sedan dess har åtskilliga renoveringar gjorts, senast under 2009. Byggnaden är kulturminnesmärkt. Anläggningen har sedan 1993 utarrenderats av Malmö Stad, vilka tidigare ombesörjde drift och verksamhet. Idag är det företaget Hekajo AB som driver anläggningen under nära koppling till Malmö Stad, vilka skapar vissa förutsättningar för verksamhetens drift. Dessa förutsättningar bestämmer exempelvis entrépriset för besökarna. Arrendekontraktet löper på 8 år, varpå det därefter finns möjlighet till förlängning.

Ribergsborgs kallbadhus är ingen inomhusbadanläggning och erbjuder därför inget bassängbad. Anläggningen skiljer sig således avsevärt från de två tidigare nämnda anläggningarna i fråga om vilken verksamhet som drivs. En restaurang finns och en spa-avdelning. Ett tiotal anställda arbetar i anläggningen, där det är uppdelat mellan de som jobbar i badet och de som arbetar i restaurangen. Den som intervjuats i undersökningen är delägare i Hekajo AB och ledare för anläggningen, sedan sommaren 2009.

4.1.4 RIBERGSBORGS HANDIKAPPBAD

Ribergsborgs Handikappbad är en verksamhet som drivs av Malmö Stad. 1976 lät man bygga ett litet omklädningsrum på Ribergsborgs strand, vilket senare har utvecklats till en åretrunt-anläggning. Anläggningen erbjuder likt Kallbadhuset inga inomhusbassänger, utan har bastu och bryggor ner till vattnet. Det finns också en kafeteria och möjligheter till gymtrustning. Tanken är att lokalen ska fungera som en mötesplats och att hela anläggningen är handikappanpassad. Under sommarverksamheten ligger fokus på solbad då man hyr ut solsängar och arrangerar kvällsunderhållning. Vintertid är byggnaden öppen som en mötesplats med kafeteria och utan fokus på bad. Namnet avslöjar att anläggningen har ett fokus på anpassning för personer med

funktionsnedsättningar. Verksamheten är dock öppen för alla. Den som intervjuats är verksamhetsansvarig för anläggningens sommarverksamhet sedan 14 år tillbaka.

4.2 LEDARNAS BERÄTTELSE

Intervjuerna med ledarna för badanläggningarna presenteras nedan utan inbördes ordning, och är inte uppdelade efter verksamhet. Den enda informant vi särskiljer från övriga är verksamhetsavdelningens chef på Malmö stads fritidsförvaltning. Vi inleder med att beskriva ledarnas syn på mångfald verksamheternas öppenhet. Därefter går vi in på några valda teman; yttre krav och ansvarsfördelning, medborgare som marknadskraft och synen på avvikaren i badanläggningens struktur.

4.2.1 SYNEN PÅ MÅNGFALD

Synen på mångfald varierar bland verksamhetscheferna. Genomgående kan vi ändå uttyda av intervjuerna att mångfald för verksamhetscheferna främst innebär etnicitet och kultur. En av badanläggningscheferna säger:

”Mångfald, det är väl olika etniska identiteter.”

Verksamhetsavdelningschefen på fritidsförvaltningen frågar oss:

”När ni pratar mångfald, pratar ni det ur etnisk hänsyn då eller?”

Först när vi börjar fråga mer specifikt om andra diskrimineringsgrunder kommer det in fler synvinklar och innerbörder. I en verksamhetsledares förklaring av begreppet mångfald ges en vidare bild:

”Mångfald för mig, det är egentligen allt. Det kan vara ålder, kön, miljö, alltså rent områdesmässigt, från en stad. Det kan också vara klasser inom samhället. Sen även det uppenbara som kön, ras, religion. Det är ju också mångfald.”

En gemensam inställning är att begreppet mångfald är något positivt och ses som berikande för verksamheterna.

”Mångfald gör ju att kompetensen blir högre.”

Detta menar en av våra intervjuade och en annan är inne på samma linje:

"Jag ser ju mångfald som positivt, på alla sätt och vis. Där ska ju inte finnas något negativt med mångfald, mångfald berikar ju bara, man kan få andra synvinklar och andra ingångar."

Men mångfald ses också som ett problem. Att arbeta med mångfald innebär för den intervjuade främst att arbeta med problem, inte med lösningar eller de omtalade positiva bidragen. Den första associationen som avdelningschefen på fritidsförvaltningen gjorde, efter att vi berättat att vi brukar inleda intervjuerna med att fråga hur verksamheterna ser på mångfald, var följande:

"Den delen av mångfald som vi upplever att vi har problem med är ju främst etniciteten, det är där kulturkrockarna, eller krockarna blir som störst, många gånger."

När vi frågar vad mångfald betyder för själva verksamheten och vad det ställer för krav på den blir svaren inte så överrensstämmande. Något som informanterna dock ständigt återkommer till är att deras verksamhet ska vara *öppen för alla*. Detta är den praktiska innebörden av begreppet mångfald för verksamhetsledarna och den minsta gemensamma nämnaren för anläggningarna. De associerar ofta till att verksamheten skall vara *välkomnande för alla Malmöbor* och *inte stänga någon ute*. På så sätt arbetar de för en mångfald, hävdar de olika ledarna. De enskilda cheferna anser alla att deras verksamheter är öppna för alla.

Men när vi frågar om andra mångfaldsaspekter än etnicitet och om verksamhetscheferna tror att det är någon som på grund av exempelvis religion, etnicitet, ålder, kön, sexualitet inte känner sig välkommen svarar en av informanterna:

"Jag hoppas ju alla känner sig välkomna, det gör jag ju."

Att känna sig välkommen är dock inte samma sak som att verksamheten är öppen för alla. Avdelningschefen på fritidsförvaltningen menar:

"Till för alla är inte omöjligt att genomföra, vi har öppet för alla. Men att få alla att känna sig välkomna och bekväma är... det är ju den skillnaden, att badet är öppet, men att man som individ kanske inte känner sig välkommen."

En av verksamhetsledarna är medveten om att denne inte har full kunskap om alla behov som finns och är också medveten om att alla inte känner sig välkomna på dennes anläggning och visar på sin ambition att göra sin verksamhet öppen för fler:

"Men då så brukar jag säga " kom in med vad det är ni behöver". Jag kan inte göra något förrän jag vet behovet ju. Jag kan ju inte känna alla behov. /.../Så det sitter säkert människor hemma som kanske inte är där, men sådana människor finns ju alltid. Alla människor går inte på gym, alla människor går inte på varuhus. Vi kan ju aldrig nå alla. Hur ska man nå alla? ... Eller? Jag vet inte!"

Citatet speglar viljan till flexibilitet och utveckling av verksamheten, men lägger samtidigt ansvaret för förändring på individens initiativ och visar på synbar valfrihet hos individer som inte känner sig välkomna. Antagandet är att de kunde välja att gå till badet och berätta vad de behöver, lika väl som de kan välja att stanna hemma.

En annan ledare menar att verksamheten i princip är tillgänglig för alla, förutom om man har funktionsnedsättningar.

"Badmässigt går det inte att bada här om man sitter i rullstol, då är man hänvisad till handikappbadet, men i övrigt är anläggningen öppen för alla, kan man väl säga"

En av dem säger när vi frågar om denne ser sin verksamhet som mångfaldig:

"Vi har ju haft skolor här i många år, bara det är ju mångfald. Då är det rätt mycket mångfald här... och nu för tillfället har vi har speciellt öppet för muslimska kvinnor för simundervisning. På (veckodag) har vi speciella tider för det."

Av detta kan vi utläsa bilden av att den egna verksamheten ses som mångfaldig och att mångfald ses som egenskaperna hos, och antalet människor som kommer till anläggningen och som inte följer normen. Här kan vi också se att mångfalden äger rum utanför den tid då anläggningen används av allmänheten. Samma chef säger också, i fråga om denne har några konkreta behov för att kunna utveckla mångfaldsarbetet (ytterligare):

"Jag förstår inte vad du är ute efter. Vi samarbetar (redan) med... och där kommer olika grupper in. De med missbruksproblematik är här mycket, och även psykiskt sjuka. Vi samarbetar med (organisationsnamn) med de grupperna. Det tycker jag är viktigt att de grupperna har möjlighet att... Vi erbjuder om man är handikappad och har ledsagare så slipper ledsagaren betala. Så vi gör rätt mycket tycker jag för att även den typen har möjlighet till att komma till hit"

Bilden av den egna organisationen är en bild av öppenhet och möjliggörande. Av intervjusvaren i sin helhet att döma finns en problematik vad gäller den grundläggande principen om öppenheten och välkommandet i praktiken. Mångfald är eftersträvansvärt, men ledarna upplever inte att de kan göra mer än att hålla sina anläggningar öppna för alla. Detta leder oss in till de krav som ställs på verksamheterna.

4.2.2 YTTRE KRAV OCH INRE ANSVARFÖRDELNING

Vi kan uttyda att ledarna upplever en tveksamhet och förvirring kring vilka krav som verkligen ställs på deras verksamheter i fråga om mångfald. De flesta känner inte till diskrimineringsgrunderna eller innehållet i den diskrimineringslag som trädde i kraft samma år som intervjuerna gjordes, år 2009. Begreppen som informanterna använder är i majoritet inte de som används i lagen, utan begrepp som *invalid* och *handikapp* används. Vid tal om sexualitet är det endast homosexualitet som nämns och inte bisexualitet eller heterosexualitet som också är diskrimineringskyddade grunder. I etnicitet benämns aldrig svenskhet som en etnicitet eller kultur, utan fokus ligger på *invandrare*. Sammanblandning av olika begrepp är vanligt. Under intervjun med verksamhetsavdelningens chef på fritidsförvaltningen sade denna att den kände till diskrimineringslagen:

”Ja, alltså att man slår ihop det här med eller handikapp och sexuell läggning och etniskt och ålder är det också, va?”

Vi: Ja, och könsöverskridande identitet eller uttryck och religion.

”Ja, religionen räknar jag in lite i det här etniska. Men det kanske det inte gör i lagstiftningen?”

Denne kontrasterade även *muslimer* mot *svenskar* och *transsexuella* mot *heterosexuella*, som användes av chefen som uteslutande kategorier, men som i lagen inte är det. Av detta kan vi utläsa en bristande kunskap i och förankring av nämnda lag.

Ledarna är osäkra på om de har en mångfaldsplan eller en jämställdhetsplan, om de måste ha en och om vad som i sådana fall står i den. De verksamheter som har en jämställdhetsplan har antagit Malmö stads gemensamma. En av cheferna säger:

”Jag brukar, för att inte göra dubbelarbete anta deras, om det antar en mångfaldsplan, då brukar vi ta den också.”

Till detta resonemang hör att fritidsförvaltningen inte har en mångfaldsplan. Vilket kan förklara svaret på följdfrågan:

Vi: "Vet du vad som står i den?"

Chefen: "Tja, vad står i den..."

En annan av verksamhetscheferna svarar när vi frågar om handlingsplaner:

"Jo det finns. Ja. Jag vet bara inte var."

Vi frågar om chefen vet vad som står i den

"Ja, jo det vet jag ju."

Vi frågar om det är en plan som kommer från fritidsförvaltningen eller om de har skapat en själva i den egna verksamheten. Chefen svarar:

"Fritidsförvaltningen. Jag är dålig på vad som står. Jag erkänner (skratt). Men visst har vi en sådan, det är klart vi har."

Chefen berättar vidare att denne inte memorerar vad som står i handlingsplanerna men har det tänket med sig hela tiden:

"Sedan är jag ju ganska aktiv i det tänket i alla fall. Är ni med? Jag lär mig inte den meningen det står, ibland står de och säger 'jaha, har ni tänkt på det med religion?' Ja det är väl klart vi har, tänker jag. Alltså jag tänker alltid så. Jag tänker på det när jag jobbar här. Konstigt här är inte så många invandrare, så frågar man då: 'varför är det inte så många ungdomar' /.../ 'Varför är det inte så många funktionshindrade' och så vidare. /.../ Hade jag tänkt på det (med jämställdhetsplan) innan ni kom hade jag ju läst på, jag visste ju egentligen att ni skulle fråga (skratt)."

Att inte prioritera handlingsplaner och memorera meningar däri är något som återkommer i en annan av intervjuerna också. Även där är synen på att det praktiska arbetet är viktigare och att mångfalden ska finnas med i alla delar av verksamheten.

Kraven från Malmö Stad och fritidsförvaltningen upplevs som få, vilket ger varje enskild verksamhetschef ett stort spelrum att agera inom. En av de tillfrågade cheferna svarar på frågan om hur de upplever kraven från lagarna och från Malmö Stad:

"Jag upplever att kraven inte är orimliga på något sätt. Alltså det har aldrig varit problem med diskriminering här på något sätt, så jag upplever inte att det ställs några konstiga krav som inte passar in i verksamheten"

Vi frågar verksamhetsavdelningens chef på fritidsförvaltningen vilka typer av krav som faktiskt ställs på verksamheterna. En generell regel som tas upp är att alla ska behandlas lika oavsett vem man är:

”Vi får inte stänga ute någon eller göra skillnad. Personalen får inte göra beteende- eller bemötandeförändringar bara för att man möter någon som är homosexuell eller transexuell eller vad det nu kan vara. Det är den kommunala likarättsbehandlingen. Alla har rätt till samma behandling.”

Den kommunala likarättsbehandlingen som hänvisas till är en handlingsplan Malmö Stad antagit, men den gäller formellt sett enbart skolor, förskolor och fritidshem⁵⁸. Det finns inga övriga skriftliga handlingsplaner gällande mångfald i drift av verksamheten inom fritidsförvaltningen. Jämställdhetsplanen som finns är gemensam för Malmö stad⁵⁹. Kraven därutöver som ställs regleras från verksamhet till verksamhet. Vi frågar om det finns några speciella krav eller riktlinjer gällande mångfald när man gör upphandlingar om privata badanläggningar. Chefen svarar:

”I upphandlingen har vi styrt verksamheten genom att ställa vissa krav som måste uppfyllas./.../. Utifrån mångfald har vi inte med någonting.../ vi bestämmer (entré) priserna till exempel, så att var och en ska klara av det”

Utöver det ställs också krav på öppettider så att *”det ska kunna passa alla”* Några ytterligare krav från förvaltningen finns inte med i bilden.

När de yttre kraven från såväl Malmö Stad som de nationella lagarna förmedlas otydligt, blir det upp till varje enskild verksamhetschef att agera efter egen drivkraft och bästa förmåga. Någon kontroll av verksamhetens mångfald och tillgänglighet görs inte utifrån. Verksamheterna får istället själva se till att mångfaldsarbetet och anti-diskrimineringsarbetet görs tillräckligt bra för att inte bli anmälda av sina kunder, eller för att som chef känna sig tillfredsställd med sitt arbetsresultat. En stor del av ansvaret flyttas över från förvaltningsnivå och läggs på anläggningscheferna, vilka hanterar detta på olika sätt.

Några av anläggningscheferna gör aktiva och medvetna val för att öka mångfalden. En av verksamhetscheferna berättar om att göra mångfaldiga val när man har möjlighet till det, såsom i fråga om anställningar. När chefen märkte att det fanns mycket motsättningar och fördomar på

58 Malmö Stad (2010), webbplats, Likabehandlingsplan. <http://www.malmo.se/Kommun--politik/Stadsdelar/Limhamn-Bunkeflo/Forskolor--grundskolor/Grundskolor/Djupadalsskolan/Antimobbnings--arbete/Likabehandlingsplan.html> Hämtningsdatum: 2010-01-03

59 Kommunfullmäktige, Malmö stad (2001) Övergripande plan för jämställdhetsarbetet i Malmö stad, Antagen av kommunfullmäktige den 26 april 2001. Malmö

anläggningen hos brukarna valde chefen medvetet sommarvikarier från olika bostadsområden i Malmö. Chefen berättar om fördomsfullheten och motsättningarna:

"Jag tyckte det var jättekonstigt, så jag såg till så att jag alltid väljer sommarvikarier från olika bostadsområden i stan. Sen får man komma varifrån man vill och se ut hur man vill. Och det funkar jättebra. I början fick jag jättemycket kritik: 'vad är det för unga', 'det är såna svarta' 'bor den på Rosengård' och 'vad ska de här och göra'. /.../. Nu är de ungdomarna jättepopulära. 'Åh, var är hon', 'vågar man säga, hon var mulatt' säger de då 'och de är ju gulliga'. Ja, tänkte jag."

Ytterligare val som samma chef gör är i form av underhållning vid sociala tillställningar. Strategin är att inte välja det enkla och tillgängliga utan att välja något som kan påverka mångfalden positivt. Chefen berättar:

"Sen hade jag då grillkvällarna under sommaren. Vi hade trubadur och dans och så var det invandrarföreningarna jag valde för uppträdanden. /.../ Det är ganska accepterat idag. Men det var inte det (i början). Det finns fortfarande fördomar men där måste man som personal vara väldigt medveten om hur man jobbar, vad man väljer, vad man tar dit. Egentligen väljer jag, inte för att det är bättre musik eller så, utan jag får ibland tänka att jag får ha alla med. Det är svårt att säga vad jag menar... Men att man inte hela tiden väljer de enkla valen /.../ Så man måste medvetet jobba med vissa saker. Man måste våga stå också som personal, för sitt eget, alltså man har en viktig roll därute. Man kan inte låtsas att man inte hör fördomarna, det tycker inte jag. Sen funderar jag mycket, hur löser jag detta och hur ska jag liksom väva in det i min verksamhet på ett bra sätt? Man ska ju liksom inte skrämna och kasta in någonting, för "här ska ni få för att ni inte gillar invandrare". Det är inte så men. Det finns ju så många bra bitar. Av invandrarna. Det finns ju bra hos alla men, musik är ju väldigt trevligt. Det är ett bra sätt att träffas."

Att sätta ned foten och visa att man står på den från normen avvikande personens sida är något som kommer upp även i en annan intervju, både i relation till kunder och till anställda. Något som också återkommer är avsaknaden av konkreta metoder för att få mångfalden att genomsyra verksamheten. Dock finns i uttalandet också en tydlig gränsdragning mellan vilka som är *vi* och *de* i verksamheten.

Fritidsförvaltningens verksamhetsavdelningschef säger att de från fritidsförvaltningens håll har planer på att göra en undersökning om vilka som kommer till dem, som en del i att öka mångfalden på anläggningarna. Chefen säger:

"Tillbaka till målen: Oberoende av då härkomst; etnisk, social och ekonomisk, så ska vi tillgodose behoven där de är som störst. För att veta var behoven är som störst och vem vi tillgodoser, så ska vi nu göra mätningar. Där har vi tänkt att ganska enkelt med att exempelvis fråga om postnumret. Då vet vi var de bor och vem som besöker badet. Och där

tror jag, om jag tittar på besöksbilden de gånger jag kommer in på badet och tittar att /.../jag kan nog utan att ljuga säga att det är arabiska tonårspojkar som är i klar majoritet.”

Bortsett från dessa få aktiva val menar de flesta att flexibiliteten är en nyckelfaktor i hur de hanterar den mångfald av behov som uppkommer. Problemen diskuteras inte innan de uppstår, utan när någon har ett behov ser verksamhetsledarna över om det är möjligt att tillgodose detta. Det kan handla om allt från att få möjlighet att byta om i en könsneutral miljö till att öva simkunnighet för en specifik befolkningsgrupp efter ordinarie stängningstid eller förbjuda eteriska oljor i bastun under vissa tider av hänsyn till allergiker. Kompromisser görs för att tillfredsställa så många som möjligt. Exempelvis genom att ignorera kravet på att kvinnor måste ha täckande överdel i badet som uppmärksammades då bara bröst var där:

“/.../är det en tjej som kommer och råkar ha glömt ovandelen och vill simma 500 meter, går lugnt och stilla går längs bassängkanten, hoppar i och sedan går upp. Det är det ingen som reagerar på. Men de (bara bröst) fem, sex tjejerna /.../ betedde sig och lekte för att markera och det var det som var problemet. Man ville ju göra det till ett problem, i just den situationen.”

Ett stort ansvar läggs därigenom på verksamhetsledarna som skapar sina egna standarder för verksamhetens tolkning av mångfaldsarbete. Ett betydande ansvar läggs även på de intresseorganisationer och föreningar som genom sina behov tydliggör en efterfrågan som inte ryms inom normen. En intresseorganisation som tar stort ansvar för den fysiska tillsynen av badanläggningarna är HISO, (Handikappidrottens Samarbetsorganisation) vilka låter badanläggningarna veta om de inte uppfyller kraven på handikappanpassning. I intervjun med en av cheferna förklarar denne att den föredrar att prata med HISO framför Malmö stad när det kommer till handikappfrågor eftersom de vet hur det ska vara. Chefen säger vidare:

“Vi hade en handikappanpassningsgrupp som var här och hade lite åsikter om vissa saker, men i stora drag är vi ju handikappanpassade.../.../Det var automatiska dörröppnare och såna saker, mer tekniska lösningar, de tyckte att man kunde titta på.”

Vi frågar om det är något de avser att åtgärda och chefen svarar:

“Ja det får vi se när vi byter innerdörrar som vi ska göra, då kan man tänka sig att sig att man kopplar dörröppnare till vissa.”

Vi frågar samma chef om denne skulle kunna tänka sig att prata även med andra intresseorganisationer om deras behov, till exempel en bara bröstorganisation eller en förening för muslimska kvinnor. Denne svarar:

”Ja, jo, ja, om det finns så är det självklart att det skulle vi ju, om det finns intresseorganisationer om detta?”

Vi påstår att det finns intresseorganisationer för det mesta och chefen svarar:

”Ja, jo det gör det väl, för bara bröst – det vete kattsingen (himlar med ögonen), det kan jag inte tänka mig, men om du nu är inne på sexualitet, så finns det ju intresseorganisationer för de, helt klart. Men de har jag aldrig varit kontakt med. Det har aldrig varit ett behov.”

Chefen är villig att träffa intresseorganisationer, men har samtidigt inte tagit några sådana initiativ eftersom denne själv inte känt ett behov av det. Många av verksamhetsledarna vi träffat arbetar med mångfald och tillgängliggörande för vissa grupper, enbart efter att grupperna själva kontaktat verksamheten och presenterat sina behov. Ledarna utgår ifrån att de som har behov utanför verksamheten själva kommer att söka kontakt med anläggningen. Vilka som får sina röster hörda här är en fråga om hur mycket initiativ man tar. Fritidsförvaltningens verksamhetsavdelningschef berättade:

”Någon enstaka gång har vi haft möte med alla registrerade handikappföreningar. Och det är inte enkelt (skratt) jag tror att det finns 33 olika, och det... det blir inte slagsmål, men näst intill. Jag menar ’vilket handikapp är mest legitimt’ och ’vem tycker att man behöver verksamheten bäst eller så’. Det har varit rätt stor skillnad mellan dem som är fysiskt handikappade och de som är psykiskt handikappade och lite så. Vi försöker hålla det till paraplyorganisationerna så att vi får någon form av struktur på det.”

Här frågar sig inte informanten varför det finns interna motsättningar och vilka som då inte får sin röst hörd genom paraplyorganisationerna, och vilka de därigenom missar fastän de bjuder in en intressegrupp.

4.3 MARKNADEN STYR

Att låta starka grupper tydliga intressen och åsikter mötas är också kopplat till en syn på badanläggningar som marknadsanpassade serviceställen som tillfredsställer sina kunders krav, inte som offentlig service som ska tillfredsställa alla medborgares behov. Om det uttrycks en tillräckligt stor

efterfrågan på något kommer detta kanske att mötas av ett utvecklat utbud. Som denna verksamhetschef svarade när vi frågade om en specifik grupp skulle kunna få möjlighet att bada här på speciella tider:

”Det är viktigt att de som vill, tar kontakt med oss och berättar om sina önskningar och hur de vill ha det så att... sen får vi titta över utrymme och möjligheter och sådant. Det brukar vi titta på.”

Då vi frågar fritidsförvaltningens verksamhetsavdelningschef om det skulle vara möjligt att bereda utrymme för exempelvis transsexuella att få tillgång till en badanläggning på sina villkor svarar denne:

”Omöjligt skulle det inte vara. Men sedan handlar det om ’hur stor är gruppen’ för det handlar ju hela tiden om tillgång och efterfrågan. För att om det är 3-4 stycken som skulle vilja göra det vid ett tillfälle eller... /.../ Vi måste väga behoven för olika grupper. /.../ Är man många då så, självklart att man kan ta en diskussion om det. Det är inte förbjudet för oss att rikta insatser.”

Vi kan i informanternas utsagor uttyda att verksamheterna ser sig som marknadsorienterade, oavsett om dessa anläggningar drivs kommunalt eller privat. De låter mycket vara upp till marknadens drivkrafter: utbud och efterfrågan. Verksamhetsledarna menar att de inte själva kan stå för att locka alla sorters människor till anläggningarna, utan istället får de som vill och kräver ett utrymme ta sig dit. En av cheferna säger:

”Vi kan ju inte sätta upp affischer om allt /.../ Jag kan ju inte göra något förrän jag vet behovet, jag kan ju inte känna alla behov” tillägger samma chef, och avslutar med att säga ”vi kan ju aldrig nå alla”.

Att det ska vara öppet för alla är en princip som finns. Men det betyder i praktiken enbart att anläggningen står öppen, möjlig för alla som vill nyttja den på majoritetens villkor, att göra det. Fritidsförvaltningens verksamhetsavdelningschef säger:

”Vi förlitar oss väldigt mycket på föreningssamhället för det här. Hela Fritidsförvaltningen gör ju väldigt lite själv. Vi håller anläggningarna öppna, men väldigt mycket görs genom föreningarna.”

Det är alltså de organiserade intressena som får styra verksamheten. En av verksamhetsledarna säger:

“Vi måste sikta på att majoriteten ska vara nöjda, och det gäller ju allt från öppettider till sortiment, det är ju så man måste resonera för att hitta någon väg i hur man ska ha öppet och vad som ska finnas, för ska man följa alla önskemål finns så, ja det hade ju inte gått. För det är alla möjliga förslag och tankar och idéer som finns hos personal och badgäster och så. Man siktar ju på majoriteten, men för den delens skull är det ingen som ska känna sig diskriminerad eller ... ovälkommen, så att säga”

Samma chef sade att de ska översätta informationen på sina skyltar till engelska och översätta hemsidan till spanska och tyska för alla turister som kommer till anläggningen. I denna syn på badanläggningen har tanken om folkhälsa hamnat i skymundan. Badanläggningen som skulle skapa plats för medborgare att bli simkunniga, att öka deras fysiska och sociala hälsa har istället blivit en plats för sysselsättning på fritiden, som ska göra så många kunder som möjligt så nöjda som möjligt.

4.4 NORMATIVA STRUKTURER OCH SYNEN PÅ AVVIKAREN

Badanläggningarna verkar i en kontext som är uppbyggd i en normativ struktur. I denna struktur finns ordinarie verksamheten med dess ordinarie lösningar för den genomsnittliga besökaren. Ledarna upplever verksamheterna som neutrala, välkomnande och öppna för alla. Som vi visat tidigare accepteras det att man inte kan göra riktigt alla nöjda, men att detta inte har att göra med diskriminering. I denna normativa kontext hamnar avvikaren i fokus och framställs ofta som problembäraren. Ledarna ser inte strukturen, eller normen som problemet, utan avvikarna med sina särbehov.

Många uttalanden visar ledarnas syn på avvikaren och dennes individuella problem. Följande passage kommer från en av de intervjuade som handlar om bara bröst⁶⁰ och personer med könsöverskridande identitet och uttryck, eller transsexuella som går under diskrimineringsgrunden “kön”. Frågeställningen handlade om hur personen skulle agera om en person med en kvinnokropp skulle bada i bara badbyxor.

Vi: “då kanske ni skulle be den personen att lämna då eller? Klä på sig eller...?”

Chefen: “Det är möjligt alltså, för våra badregler är att ju sådana är ju att tjejer ska ha baddräkt eller ovandel. Det är de regler vi har. Sedan är det en sådan här, sedan finns det ju gränsfall, jag tror inte att det problemet är så stort.”

Vi: “Där är annars en risk att man råkar diskriminera, om man inte kan se skillnad, för att det kanske inte syns utanpå vad det är för en person.”

⁶⁰ Bara bröst är ett nätverk vars mål är att väcka debatt om de oskrivna sociala och kulturella regler som sexualiserar och diskriminerar kvinnokroppen. Har gjort aktioner på badhus där de badat utan klädsel på överkroppen. Nätverket Bara Bröst (2010) blogg <http://barabrost.blogg.se/> Hämtningsdatum 2010-01-06

Chefen: "Ja, ja som sagt, men alla är här... den problematiken har jag aldrig råkat ut för. Det är mycket möjligt att de människorna drar sig för att gå till offentliga bad. Det kan jag ju tänka mig."

Vi: "Är inte det ett problem då ur folkhälsosynpunkt?"

Chefen: "Ja... nu är där ju inte mängder med dem som har de problemen. Synd om dem i och för sig, självklart är det det. Men ja, det.."

Vi: "Att man inte känner sig välkommen, och man inte rör på sig...?"

Chefen: "Ja det är möjligt. Det har inte, jag har inte. Jag har varit här sedan (årtal) men det har inte varit ett problem. Så jag har svårt att säga..."

Vi: "Det har inte varit på ditt bord?"

Chefen: "Nej, det har det inte. Det har garanterat inte varit..."

Exemplet visar att verksamhetsledaren kan föreställa sig att det finns en struktur som faktiskt utestänger vissa. Men eftersom detta problem inte gör sig påmint dagligdags ses det inte som ett strukturellt problem som åligger nämnd chef att lösa. Man förlägger istället problemet till den enskilda individen. I intervjun med verksamhetsavdelningens chef på fritidsförvaltningen där vi frågade om just gäster med kvinnokroppar som badar i bara bröst sade denne att de hade fått många starka, negativa reaktioner från andra besökare:

"Därav tog vi fram att vi tyckte att det på en anläggning hör till att man har en badklädsel där man skulle ha (dolda bröst), då bröstet blir sexualiserade väldigt lätt och speciellt om man besöker ett bad som till stor del har vad ska man säga, hormonstinna tonårskillar som en stor del av besöksfrekvensen. Man utsätter... både sig själv och andra kanske då... några tar anstöt av det och man utsätter också sig själv för en risk. Så det ville vi, och /.../ det handlar inte alls om mitt eget personliga tyckande i detta. Utan det var det att folk reagerade såpass negativt när de kom, och de gjorde det såpass provokativt när de var där. Nu gick inte det igenom, utan man valde att ha en annan tolkning på det. Så politikerna de ville ha en friare tolkning. Och det får ju vi leva med. Ingen har använt sig av det efteråt så att det är ju lite det här med vad som är protest och vad är ett behov så att säga, vad är vilja."

Ledaren beskriver synen hos besökarna på kvinnokroppen och låter denna syn och sexualisering gå före avvikarnas rätt att bestämma över sina egna kroppar. Detta trots att chefen på andra sätt i intervjun visar på en bild av anläggningen som en mansdominerad plats där kvinnor inte känner sig bekväma för att de blir betittade. Lösningen blir inte påverkan av dem som tittar eller att sätta gränser gentemot nämnda tonårskillars beteende, utan att låta problemet bero, anse att kvinnokroppen ska vara täckta och istället skapa särlösningar för kvinnor dit de kan komma till en könsseparat miljö. Inga åtgärder sätts in för de beteenden som kvinnorna utsätts för.

Detta är ett resonemang som går igen i många av intervjuerna. Om man som brukare har speciella behov som inte är lättförenliga med de andra brukarnas, eller med den norm som råder,

föreslås vissa särlosningar som kopplas från den ordinarie verksamheten. Det kan vara att man exempelvis kan få abonnera anläggningarna utanför vanliga öppettider. En verksamhetsledare resonerar såhär:

"Utöver ordinarie öppettider när vi har stängt så går det att abonnera en bastu och tillhörande så man kan byta om och så och då är det två timmar som vi har. Och så gör vi ju andra lösningar också."

Verksamhetsansvariga för fritidsförvaltningen föreslår också att man som avvikare möjligtvis skulle kunna få servicen tillgodosedd genom att hyra anläggningen.

"Går man då via sin förening, oavsett om man har ett handikapp eller man har andra minoritetstillhörigheter då, så skulle man kunna hitta lösningar för att hyra eller låna badet. För sina aktiviteter."

För att få möjlighet till detta behöver man vara en förening som är registrerad inom Malmö Stad. Och för detta krävs att man är ett visst antal människor, att man har en styrelse och att antalet aktiva växer med ett visst antal varje år. Fritidsförvaltningens avdelningschef fortsätter att resonera kring ämnet:

"Det är jättesvårt det här med att tillgodose de stora behoven och koppla det med de små behoven./.../har man fler små anläggningar till exempel Oxie, Rosengård, så kanske det i längden kan bli möjligt att tillgodose fler minoritetsgrupper."

Chefen diskuterar vidare kring ansvaret för en verksamhet öppen för alla. Vi frågar om det finns några särskilda hänsynstaganden till de olika diskrimineringsgrunderna, till exempel för personer med könsöverskridande identitet eller uttryck. Chefen svarar:

"Om vi har någon speciell hantering där, det kan jag inte säga. Det har vi inte. Och där är nog, kan jag tänka mig folk som far illa i det. Men det är inte så att jag har hört om det. Det är ju inte så att vi på något sätt jobbar med den frågan"

Chefen berättar att man inte diskuterar dessa olika specifika problem. Diskussionen som förs handlar mer om att alla ska känna sig välkomna och få ett trevligt bemötande. Det upplevs svårt att tillgodose allas behov och i detta ses diskrimineringslagen inte som ett stöd, utan som något som motarbetar verksamheten.

“Oavsett vad vi gör är vi diskriminerande och får anmälningar /.../ Det är inte enkelt att inte upplevas som diskriminerande, för det är ju känslan hos individen, så att säga.”

Man menar alltså att diskrimineringen är baserad på 'individens känsla' vilket visar en förskjutning av problemet från verksamhetens struktur till den avvikande individen. Verksamhetsledarna ser sig själva som offer för en ouppnåelig lag. De diskrimineringsanmälningar som kommer in, kommer ofta från de individer som är vana vid att badet är till för dem, och inte från normavvikare. När en av anläggningarna genomförde en riktad aktivitet för enbart kvinnor (vilka är underrepresenterade som badgäster) under en kväll, fick anläggningen genast ett par anmälningar från män som menade att de utestängdes. Fritidsförvaltningens verksamhetsavdelningsschef förklarar:

“ ...badet har fler manliga besökare än kvinnliga besökare. Och fast man försöker göra någon enstaka dag bara för kvinnor, nog reagerar männen, fast de har alla de andra dagarna. Och det är flest män som besöker. När man riktar simundervisningen till bara muslimska kvinnor, nog är det någon som reagerar 'men herre gud lokalen borde ju vara öppen för alla'.”

Särskilda personers behov ses som särintressen och blir separerade från badanläggningens ordinarie verksamhet. Flexibla lösningar på minoriteters problem accepteras.

5. ANALYS

Glappet mellan syftet med badanläggningarnas arbete och vår empiri som beskriver hur verksamheterna drivs, finns trots att de enskilda ledarna uttrycker vikten av att vara till för alla och att mångfald är viktigt för deras verksamhet. Vår analys går ut på att beskriva glappet och koppla samman dess anledningar med relevanta teorier.

5.1 SYNEN PÅ MÅNGFALD OCH BILDEN AV VERKSAMHETEN

Vi kan av materialet i empirin se att synen på mångfald varierar. När ledarna pratar om mångfald generellt sett är det en positiv bild som framläggs, där de menar att *”mångfald berikar”* och *”höjer kompetensen”* i verksamheterna. När mångfald pratas om i direkt koppling till deras egna anläggningar är det en något annorlunda bild som ges. Här relaterar ledarna oftare till de problem som finns och de associationer som görs till begreppet visar att mångfald för de flesta är begränsat till att innebära etnicitet och kultur. Den minsta gemensamma nämnaren, och det verksamheterna ständigt återkommer till är synen på vilka krav mångfalden ställer på anläggningarna; nämligen det att de ska vara tillgängliga för alla. Bilden av den egna verksamheten är en bild av öppenhet och tillgänglighet. När vi går närmare in på detta ämne, visar det sig att verksamhetsledarna kan tänka sig att en del människor *”inte känner sig välkomna”*, men hävdar till sitt försvar att anläggningarna faktiskt är *”öppna för alla”* och att mer än så inte går att göra.

Vi ser att detta förhållningssätt till mångfald möjligen kan förklaras av en särkoppling. Det sätt verksamhetsledarna initialt pratar om mångfald, som positivt och kompetensberikande, visar att man följer med i det aktuella språkbruk som är gängse bland samhällets övriga organisationer. Verksamhetsledarna, och andra personer i liknande positioner, har genom en isomorf utveckling anammat begrepp och språkbruk som ger dem och dess organisationer legitimitet. Men språkbruket används endast som ett skyltfönster som visar upp verksamheten duglighet utåt och någon praktisk tillämpning av begreppen sker inte. Det beskriver bland andra Christensen (et al)⁶¹ som en förklaring till att särkoppling uppstår. Liknande resonemang kan förklara verksamheternas bild av sig själva som öppna och tillgängliga, trots att de känner till anläggningarnas begränsningar i denna fråga.

⁶¹ Christensen, Tom et al (2005) Organisationsteori för offentlig sektor. Malmö: Liber

5.2 BRISTEN PÅ YTTRE KRAV SKAPAR FRIVILLIGT ANSVARSTAGANDE

De krav på mångfald och folkhälsa som ställs är inte tillräckligt väl förmedlade till- och förankrade hos ledarna i de olika leden. Från stat till kommun, från kommun till verksamhetschefer, från verksamhetschefer till personal, från personal till brukare/medborgare/kunder. Kraven ställs på en teoretisk nivå, vilken särkopplas från den praktiska verksamheten.

Regelverken kräver inte den enskilda ledarens ansvarstagande, då den inte ställer några precisa krav på vad ledare måste göra för att skapa en mångfald i praktiken, bara vad de inte får göra. Att det saknas incitament i form av yttre belöning eller kontroll av verksamheterna är en del i vår förklaring till varför glappet finns. Ansvar för att skapa öppna verksamheter blir därför upp till den enskilda ledarens val och prioritering.

Den tvingande isomorfism som lagens krav utgör för verksamheterna leder till en särkoppling av verksamheten. Istället för att verka i lagens anda skapas ett fokus, ett tunnelseende hos ledaren där de ser på deras verksamhet som en egen, separat del från omvärlden och samhällets krav.

Ansvar som läggs på ledarna, både från förvaltning och på verksamhetschefnivå utanför den egna organisationen förskjuts sedan på frivilligorganisationer och på individer som genom sin efterfrågan av utrymme får ta ansvar för att skapa ett mångfaldigt innehåll i badanläggningens utrymme. Vi ser det som att det finns ett systemfel eftersom förebyggande ansvar inte tas på någon nivå hos de som borde ta det.

Detta särkopplade ansvar från ledarna förutsätter ett starkt föreningsliv utan egna utestängande mekanismer, eller starka individer som är övertygade om att den allmänna platsen även är till för dem och redo att utsätta sig personligen för potentiellt diskriminering, eller utestängning som resultat av otillgänglighet. Alternativt att genom att hyra lokalerna med hjälp av privata medel för att kunna nyttja lokalen, vars service de redan betalat för en gång genom skatt, på sina villkor.

Att lägga problemet på individnivå och ansvaret för lösningen, det vill säga överbryggandet av glappet, på individer är att skylla på offret, så som Ryan skriver⁶². Att både vara strukturellt utesluten och dessutom själv behöva agera för att göra något åt det är en dubbel bestraffning.

När de yttre kraven från såväl Malmö Stad som de nationella lagarna förmedlas ot tydligt, blir det upp till varje enskild verksamhetschef att agera efter egen drivkraft och bästa förmåga. Någon kontroll av verksamhetens mångfald och tillgänglighet görs inte utifrån. Verksamheterna får istället

⁶² Ryan, William (1988)

själva se till att mångfaldsarbetet och anti-diskrimineringsarbetet görs tillräckligt bra för att inte bli anmälda av sina kunder, eller för att som chef känna sig tillfredsställd med sitt arbetsresultat.

Att för en från normen avvikande individ kräva ett utrymme på badanläggningarna innebär en risk att bli diskriminerad. Blir inte resultatet diskriminering blir det i bästa fall en flexibel, men sällan optimal, lösning i det specifika fallet.

Förändringen i detta reaktiva system kräver antingen att en individ efterfrågar en tjänst som i den normativa strukturen inte tillhandahålls, eller gör en anmälan om att diskriminering har skett. Detta utgår ifrån starka individer eller starka intresseorganisationer för individer som tar bort ansvaret från de som leder verksamheten, den samordnande funktionen från fritidsförvaltningen och den grupp som stiftat lagarna som nämnda organisationer ska följa.

Först i det läge där någon anmält anläggningen och saken gått igenom en rättsprocess och fått synlighet kommer förändringen att ske. Innan dess finns inget automatiskt incitament för organisationerna att göra strukturella förändringar. Lagen blir bara så implementerad som verksamhetschefen prioriterar och tar ansvar för själva. Känslan av ansvar brister av den anledningen att det i systemet inte finns något incitament för att göra ett förebyggande arbete.

Lagen om diskriminering är konstruerad så att enbart den person som blir utsatt kan anmäla händelsen. Vem som helst kan inte anmäla en anläggning till diskrimineringsombudsmannen om denne upptäcker en funktion som är diskriminerande, men som den själv inte drabbas av. Således måste den redan utsatta individen själv ta ansvar för att lagen verkställs. I teorin måste personen själv utsätta sig för diskrimineringen för att senare kunna slippa att diskrimineras. Detta är en investering från individens sida som man kan tycka är ohållbar.

En från normen avvikande person måste få veta att den för det första är välkommen, och för det andra att dennes badupplevelse inte kommer att kantas av funktionshinder som kanske leder till att dennes ansats att bada inte kan uppfyllas. Så som det ser ut idag, där bara den breda massan aktivt välkomnas, som för visso även inkluderar flexibla lösningar, kräver även här en mycket aktiv minoritetsperson eller organisation med stort självförtroende och tro på sin sak och att dens behov är ett behov lika viktigt som andras och inte bara ett oviktigt särintresse som kommer att viftas bort.

Att vänta på en anmälan om diskriminering eller en aktiv uppvaktning från avvikare för att göra förändringar är ett systemproblem där kraven från lagen eller riktlinjerna från förvaltningen inte förmår verksamhetscheferna att arbeta förebyggande. Diskriminering-anmälan-åtgärdförloppet är ett självreglerande system som i sig godkänner ledarnas passivisering i väntan på påtryckningar utifrån. Systemet förutsätter diskriminering för att reaktionen genom förändring ska komma. Att föreningar får

ansvara för att påpeka brister i tillgängligheten på anläggningarna gör att varken Malmö stad eller de enskilda verksamhetsledarna behöver ta detta ansvar eller lära sig standarder och behov är ett annat exempel på detta problematiska självreglerande system. Denna självreglering kopplar vi till marknadseringen, som är en reaktiv process där efterfrågan skapar utbud. Ett lagkrav blir en marknadskraft först vid anmälan mot rådande system.

Problemet med intresseorganisationernas ansvar för förbättringsförslag utan att vara en verkställande instans med reell makt gör att deras kompetens, som i frågan om de automatiska dörröppnarna, blir en fråga om intresseorganisationernas åsikter och tyckande och inte som krav på komplett verksamhet. Att det blir en fråga om anpassning av den befintliga formen och inte en utveckling efter andra normen är, för oss, uppenbar. Attityden till intresseorganisationernas förbättringsförslag är att förändringen är frivillig och att den inte prioriteras utan är en eventuell möjlighet att lägga till vid andra åtgärder.

”Ja det får vi se när vi byter innerdörrar som vi ska göra, då kan man tänka sig att sig att man kopplar dörröppnare till vissa.”

Precis som HISO:s förändringsförslag sågs som tyckande och åsikter, ses också andra intressegruppers behov och önskemål på med en, enligt oss, nedsättande och betvivlande inställning. Bristen på befintlig kommunikation handlar om att chefen inte haft ett behov av att bjuda in några andra grupper och att dessa inte aktivt sökt upp dennes verksamhet.

Många av verksamhetsledarna vi träffat arbetar med mångfald och tillgängliggörande för vissa grupper, enbart efter att grupperna själva kontaktat verksamheten och presenterat sina behov. Ledarna utgår ifrån att de som har behov utanför verksamheten själva kommer att söka kontakt med anläggningen. Vilka som får sina röster hörda här är en fråga om hur mycket initiativ man tar.

Att bara hålla sig till paraplyorganisationer för att få struktur på samtalet saknar maktperspektiv. Detta förutsätter att ideella organisationer saknar inbördes uteslutande mekanismer och makthierarkier som gör att vissas röster inte syns på deras agendor. Chefen som ville ha struktur frågar sig inte varför det blir inbördes konflikter och kamp om utrymmet när alla samlas och vilka de missar när de bara inbjuder paraplyorganisationerna och får struktur.

Vi kan uttyda att ledarna upplever en tveksamhet, okunskap och förvirring kring vilka krav som verkligen ställs på ledarna i fråga om mångfald. Detta har vi bland annat synliggjort genom att visa på deras språkbruk som i viss mån avspeglar fördomsfulla värderingar, prioritering av förändringen av diskriminerande åtgärder. Det är lätt att anta att det finns ett hinder i att arbeta med

antidiskriminering för minoritetsgruppers bekvämlighet på- och tillgänglighet till anläggningen om dess ledare inte vet vad de olika diskrimineringsgrunderna innebär och vilka olika behov av anläggningen som ryms inom dessa.

Som visats tyckte en av cheferna att det inte ställdes några konstiga krav som inte passar in i verksamheten. Detta tyder på att chefen upplever det som att målen uppfylls, och därav kan vi tolka det som att kraven inte är speciellt högt ställda, eftersom anläggningarnas ledare själva rapporterar att deras verksamheter inte är tillgängliga för alla.

Bristen på förankring av kraven visas också i vilka lagar som hänvisas till och förankringen av jämställdhetsplanen som ett arbetsverktyg, trots att det finns en bild av jämställdhetsplanens existens är en självklarhet. På det sättet särkopplas även tanken med dokumentet från verksamheten i praktiken och blir endast krav och rättigheter på ett papper utan att deras syfte uppfylls. Särkopplingen innebär i detta fall att mångfaldsarbetet förläggs till förvaltningarna och mer precist finns representerat i en rad dokument. Denna särkoppling gör att ledarna i de olika verksamheterna inte själva upplever att de behöver ta ansvar för mångfaldsutveckling. Det är något som den särkopplade organisationen, fritidsförvaltningen, förväntas ta hand om. På detta sätt förankras inte den prioritet som förmedlas i regelverk hos de enskilda ledarna av anläggningarna.

Diskrimineringsombudsmannen förespråkar som omnämnt att handlingsplaner är ett bra verktyg för att målinriktat arbeta för mångfald och förebyggande mot diskriminering⁶³. Detta håller vi med om. Vi håller dock också med de intervjuade om att mångfaldstänket är viktigare än pappersarbete och handlingsplaner, däremot tror inte vi att mångfaldstänket i sig når tillräckligt långt om det inte grundar sig på kunskap och kännedom om behoven. Att arbeta med styrdokument för mångfald kan vara ett bra sätt, ser vi, för att garantera en lägstanivå av kompetens, insikt och innehållet i mångfaldstänk hos ledarna i verksamheterna så att arbetet inte blir beroende av ledarens intresse eller nivå av ansvarstagande i relaterade frågor. I dagsläget finns ingen garanterad lägsta kvalitetsnivå baserad på folkhälsomål, demokratiprincip och diskrimineringslagen utan blir bara så bra som den enskilda ledaren tar ansvar för att skapa.

Ledarna uppfattar det inte som sitt ansvar att skapa organisationer som är öppna och tillgängliga för en mångfald av människor. Att ta ett ansvar för att mångfald skapas i den egna organisationen kräver att ledaren gör detta på grund av egen, inre motivation till det. För att få motivation krävs ett problemseende som endast kan komma tillstånd om mångfald i sig ger någon mening för ledaren.

⁶³ Diskrimineringsombudsmannen (2009)

För att kunna leda en mångfaldig organisation krävs, om vi tolkar förändring och ansvarstagande utifrån teori om meningsskapande; perspektiv på den egna verksamheten, ett personligt ledarskap och ett incitament till att göra de förändringar som krävs, måste en ledare, utifrån sensemakingteorin, uppfatta mångfald som något meningsfullt och uppfatta mångfaldsarbetet som ett värdefullt mål att arbeta mot, förstå den kontext som den befinner sig i och den bakgrund till varför det ser ut som det gör. Genom att en chef exempelvis ser tillbaka på sina tidigare handlingar kan denne få en uppfattning om vilka antaganden, som låg till grund för den handlingen. Det behöver också tilläggas att teorin om meningsskapande innehåller en del om särkoppling där tal, tanke och handling inte behöver vara entydiga.⁶⁴

Men förändringen behöver innehålla en mening, det behöver vara begripligt och vara viktigt för att personen ska välja att ändra sitt beteende. Om en person fortsätter att göra som den alltid har gjort, utifrån samma perspektiv som denne alltid haft, åstadkommer denne ingen förändring. För att ändra sitt beteende behöver personen veta hur det förra beteendet kom till och vilka grunder detta beteende vilar på. Det den säger, väljer och förstår är bestämda av vem personen är och vad som har påverkat den, likväl som bilden av den publik som antas vara mottagare för ens slutsatser. Ledarna behöver ur detta perspektiv förstå vilka de är, den kontext de befinner sig i, se vilka de riktar sin verksamhet och se konsekvenserna av sitt handlande. Enligt Weick behövs insikter om dåtiden, för att kunna förstå nutiden och för att kunna påverka framtiden mot det nya målet.⁶⁵

Lagen kan inte, om vi väljer att tro på Weicks resonemang, förankras i praktiken om inte den som ska genomföra den förstår varför den ska göra det eller hur det kan göras. Om vi tar en koppling till de tankar om skillnaderna mellan additivt och integrerat mångfaldsskapande, krävs i det integrerade perspektivet meningsskapandet som en del i det systemförändrande arbetet. Det krävs ett nytt tankesätt för att driva en mångfaldig praktik med de förändringar som krävs rent organisatoriskt. För det krävs också ett ifrågasättande av rådande tankesätt och sätt att organisera sig.⁶⁶

Vi håller med DiTomaso som i sin artikel skriver att ledare måste börja se sig själva och ses av andra mer som agenter i mångfaldsfrågor, snarare än bara mottagare av mångfaldsinformation och försök till påverkan utifrån Detta kräver att ledare tar ett tydligt ansvar för skapandet av förutsättningar för mångfalden i sina verksamheter. Inte bara för den avgränsade verksamheten, utan ingår i ett större seende av utveckling i omgivningen. Att vara passiv beskrivs med ett aktivt val och

64 Weick, Karl E. (1995)

65 ibid

66 ibid

medvetenheten om att denna position påverkar negativt. Ledare måste enligt DiTomasio börja göra mångfald och ta tydliga initiativ till en förändring av deras tidigare passiva positioner. De ansvarsförhållanden som finns och de strukturer som upprätthålls i det passiva ansvarstagandet är intressanta att koppla till ledarna för badverksamheterna i Malmö. Vi jämför här DiTomasios syn på aktivt ansvarstagande med frivilligheten i det inre ledarskapet.⁶⁷

Med en integrerad mångfaldsimplicering är det inte nog att lägga till flexibla lösningar när en från normen avvikande person har för avsikt att besöka anläggningen, utan lösningen ska redan finnas där. Ansvar ska ligga hos chefen att redan på förhand ha en lösning och inte vara reaktiv på individens efterfrågan. Dessa ickenormativa rum skulle sedan kunna bli normgivande för en inkluderande form av mimetisk isomorfism som kunde sprida sig och skapa positiva ringar på vattnet.

5.3 MARKNADISERING GÖR MEDBORGARE TILL KUND

I den marknadsierade syn på badanläggningen har tanken om folkhälsa hamnat i skymundan. Badanläggningen som plats för medborgare att bli simkunniga och få ökad fysiska och sociala hälsa har istället blivit en plats för sysselsättning på fritiden, som ska göra så många kunder som möjligt så nöjda som möjligt. Marknadsieringen av offentlig sektor har gjort att synsättet på verksamheterna som "öppna för alla" vilket ofta återkommer i empirin, i praktiken har blivit "öppet för majoriteten".

Montin menar att det inom offentlig sektor på senare år har anammats några grundläggande idéer vilka givit intrycket att det skett ett systemskifte i den kommunala förvaltningen. Detta systemskifte bygger på att offentligheten börjar efterlikna det privata näringslivets struktur. Efterliknandet sker inte bara i praktiken med exempelvis ökad outsourcing utan också i den mentala bilden av hur kommunal verksamhet bör drivas. Förvaltningar ser sig som bolag, chefer som ledare och medborgarna som kunder. Denna utveckling kallas för företagifiering, marknadsefterlikning eller marknadsiering.⁶⁸ I vårt resonemang med marknadsiering menar vi inte att anläggningarna i praktiken blivit privata. Vi vill snarare peka på att hela organisationen och synen ledarna har kan förklaras av en marknadsierad syn på verksamheterna.

Genom det marknadsierade synsättet blir frikopplingen från såväl folkhälsomålen och diskrimineringslagen tydlig. Marknadsieringen stödjer glappet, och empirin visar att ledarnas bild är att "det inte går att göra alla nöjda". Detta synsätt på den komplexitet som det innebär att skapa mångfald

⁶⁷ Di Tomasio, Nancy & Hoojiberg, Robert (1996)

⁶⁸ Montin, Stig (2007)

stödjer bristen på arbete i mångfaldens riktning. Marknadiseringen kommer dels av 90-talets politiska beslut som hade för avsikt att höja valfrihet, kvalitet och effektivitet i den offentliga verksamheten, men har istället som visas i kritiken mot marknadiseringen som kom under 00-talet blivit en härmande isomorfism på bekostnad av valfrihet.⁶⁹ Istället för att skapa verksamheter som är inkluderande för alla medborgare skapas lösningar där individer och grupper får ta individuellt ansvar för mångfalden och betala separat för sitt utrymme.

Badverksamheterna säger alla att deras mål är att vara *öppna för alla*. Men begreppet *alla*, har devalverats till att betyda *de flesta*. I det marknadiserade samhället drivs badanläggningarna utifrån principen *tillgång och efterfrågan* där målet blir att göra deras *kunder* så nöjda som möjligt. Begreppet *medborgare* har därför ersatts med *kund*, vilket rymmer en snävare syn på vilka det är man egentligen ämnar tillfredsställa i sin verksamhet. Kunderna är de som redan idag betalar för tjänsterna medan begreppet medborgare inkluderar *alla*. Med detta synsätt riskerar verksamheterna att bara ta hänsyn till majoritetsbefolkningens önskemål och behov i driften av sin verksamhet.

En ytterligare möjlig konsekvens av marknadiseringen är att verksamheterna har förlorat sin koppling till att se sig som folkhälsofrämjande. Detta borde ingå i fritidsverksamhetens grundläggande strävan. Hade de haft ett folkhälsocentrerat- och inte ett marknadsmässigt synsätt skulle verksamheten kunnat se annorlunda ut. Då kunde de luta sig på regelverk för att få igenom förändringar för mångfald, oavsett motstånd från det nuvarande klientelet.

Att låta starka grupper tydliga intressen och åsikter mötas är också kopplat till en syn på badanläggningar som marknadsanpassade serviceställen som tillfredsställer sina kunders krav, inte som offentlig service som ska tillfredsställa alla medborgares behov av hälsofrämjande åtgärder. Om det uttrycks en tillräckligt stor efterfrågan på något kommer detta kanske att mötas av ett utvecklat utbud.

Att det ska vara öppet för alla är en princip som finns. Men det betyder i praktiken att anläggningen står öppen, möjlig för alla som vill nyttja den på majoritetens villkor, att göra det. Verksamhetsledarna menar att de inte själva kan stå för att locka alla sorters människor till anläggningarna, utan istället får de som vill och kräver ett utrymme ta sig dit. De ser inte som sitt ansvar att ta reda på vilka behov som finns och utveckla verksamheten. De vet att de inte kan göra alla nöjda, och nöjer sig med denna otillgänglighet. Det är alltså de organiserade intressena som får styra verksamheten och majoriteten. Att majoriteten styr kopplar de intervjuade inte till indirekt diskriminering.

69 Premfors, Rune (red.) et al (2003)

Att prioritera översättningen av informationen på sina skyltar till engelska och översätta hemsidan till spanska och tyska för alla turister som kommer till anläggningen och inte till arabiska som är Malmös största modersmålspråk utanför svenskan⁷⁰. Man skulle kunna välja att tolka detta som rasism, vi väljer dock att förklara det som ett resultat av marknadiseringen. Badanläggningen har många turister som besöker badet redan i dagsläget. De har inte upplevt ett behov av att översätta hemsidan till arabiska för att de kanske har få arabisktalande besökare. Dock kunde en översättning till arabiska, polska eller finska påverka det fasta klientel som började besöka dem på grund av det skulle upplevas som en konkret inbjudan. Att arbeta reaktivt utifrån behov är problematiskt eftersom det förutsätter diskriminering. Det är som att säga att man inte har någon dörröppnare för att man inte har några rullstolsburna besökare. Och eftersom man inte har någon dörröppnare får man heller inga.

5.4 ANTIDISKRIMINERING SES SOM SÄRINTRESSE OCH SKAPAR SÄRLÖSNING

Den mimetiska isomorfismen, har gjort att anläggningarna är väldigt lika varandra i grunden. De är byggda efter en genomsnittlig besökare vilket resulterar i en sammansättning av uteslutande komponenter som inte syns förrän någon har ett behov utanför standarden. Ledarna upplever verksamheterna som neutrala, välkomnande och öppna för alla. Som vi visat tidigare accepteras att man inte kan göra riktigt alla nöjda, men att detta inte har att göra med diskriminering. I denna normativa kontext hamnar avvikaren i fokus och framställs ofta som problembäraren. Ledarna ser inte strukturen, eller normen som problemet, utan avvikarna med sina särbehov.

Språket som kommuniceras på är svenska, för att byta om går man in på herr eller damavdelningen. Finns en bassäng, är den gemensam för kvinnor och män. Det finns klädselregler, objektivering av vissa personer från andra besökare och fysiska förutsättningar för hur det är tänkt att en person ska ta sig mellan avdelningarna. Dessa strukturer har skapats utan tanke på att det kan finnas andra önskemål eller behov, och de är så invanda i verksamheten att de inte är synliga för ledarna.

Glappet finns på grund av brister i ledarnas problemseende. Många av dem tycker att deras verksamhet är öppen för alla, och att de inte diskriminerar någon. Men det är få av dem som ser verksamheten ur ett annat perspektiv än normens. De ser inte att de är en del av problemet och tar inte ansvar för det. Problemet förskjuts, även här, till andra som får ta ansvar för att skapa öppna mötesplatser. Verksamhetsledaren ser sin anläggning som en neutral behållare som andra kan fylla med innehåll, de oftast inte tar ansvar för vad den fylls med.

⁷⁰ Bergström, Britt-Marie (2009) Arabiska införs som tredjespråk, Publicerad 2009.01.31 Malmö: Sydsvenska dagbladet

I en artikel av Susan M. Shaw mfl beskrivs institutionerna för högre utbildning med resonemang kring detta. De beskriver skeendet som att institutionerna och dess innehåll tenderar att reproducera sig och sina värderingar, liksom de flesta andra sociala institutioner. Författarna menar att dessa institutioner i majoritet är skapade och upprätthålls av vita, heterosexuella, ekonomiskt privilegierade män och tenderar att reproducera sig själva i utformning och innehåll som vita, heterosexuella, ekonomiskt privilegierade och manliga. Såväl innehållet som utformningen tenderar att marginalisera kvinnor, icke-vita och icke-heterosexuella personer och personer med låg socioekonomisk status. Dessa från normen avvikande grupper problem är sällan centrala i verksamheten eftersom osynliga normer har skapat regler för att utesluta traditionellt marginaliserade grupper. Ett enkelt additivt tillvägagångssätt tar inte upp dessa större strukturella frågor.⁷¹

Enligt Shaw et al är läroplanen (som vi jämför med badanläggningen), snarare än objektivt och värdeneutralt framtagen, socialt konstruerad och starkt politiserad. De menar att denna reproduktion finns med i strukturen på subtila och osynliga sätt. Deras analys är att problemen är strukturella och att därför också lösningarna behöver vara det. Därmed behöver analysen flyttas från avvikaren och särintressen till analysen av strukturen som ska läggas till den ordinarie verksamheten.⁷²

För att göra detta krävs ett ansvarstagande av verksamhetsledarna och ett synliggörande av dessa, osynliga strukturer. Istället för att försöka betrakta verksamheten ur ett annat perspektiv än normens, och försöka synliggöra de diskriminerande strukturerna klamrar sig ledarna fast vid bilden verksamheten utifrån den position de själva är i. Denna bild, och position, som de själva gör uttryck för innebär att de bland annat upplever diskrimineringslagen som något som motarbetar verksamheten. Diskussionen förs på en nivå där ledarna pratar om vilka 'problem som möter dem' inte vilka problem de möjligtvis orsakar andra.

Vana och strukturer inifrån ger motstånd, som med diskrimineringsanmälningar mot verksamheterna. Motståndet kommer också av vanan vid den normativa strukturen där människor som är vana vid att vara centrala i verksamheten reagerar negativt mot förändringar. Om man valde att prioritera folkhälsa och antidiskriminering, kunde man som ledare hänvisa till det regelverk de ska följa i att skapa en verksamhet som inte diskriminerar eller öppnar för trakasserier.

Bristen på problemseendet innebär i detta fall att ledarna inte förstår att deras verksamheter är normativa eller vilka konsekvenser det får. Som det ser ut nu uppfattar inte ledarna att det finns ett tillräckligt stort problem för att ta tag i det. Eftersom ledarna inte ser problemen ger det heller *ingen*

⁷¹ Shaw, Susan M.; Champeau, Donna A. & Amico, Robert (2009)

⁷² Ibid

mening att göra förändring. Hade de sett problemen hade de kunnat ändra sin verksamhet och tagit reda på hur de ska gå tillväga. Detta agerande kan kopplas till Weicks teorier om meningsskapande, vilket vi tidigare diskuterat. Hade ledarna utifrån sensemakingteorin, haft en mer helhetsmässig bild av verksamheten, de val man har gjort och gör, skulle möjligtvis de normativa strukturerna och det egna agerandet för att upprätthålla dessa, lättare kunna synliggöras.

I den osynliga normativa strukturen tillåts objektifiering. Att objektifiering tillåts exemplifieras då verksamheten ville reglera användning av överdelsklädnad för att de på grund av andras objektifiering av deras kroppar utsatte sig själva och andra för risk. Exemplet visar att de *hormonstinna tonårskillarna* fick sätta agendan för vad personer med kvinnokroppar skulle ha på sig. Exemplet beskriver en blid av en ohämmad manlig sexualitet, som ska skyddas från kvinnorna och att det också är kvinnors ansvar att bistå i tyglandet. Kvinnan skulle, i likhet med Ryans resonemang om att skylla på offret, få skylla sig själv om hon blev utsatt för övergrepp på badet, eftersom hon uppmuntrat dessa pojkar med att visa upp sin kropp. Rätten till kvinnans kropp borde vara styrande, istället för att beskylla potentiella förövare för varför hon måste skyla sin överkropp. Genom att objektifiera och att lägga skulden på offret bidrar ledarna till ytterligare sexualiserande av kvinnokroppar och legitimisering av övergrepp.

En tjej som vill simma 500-meter och har glömt bikiniöverdelen får göra det om hon konformerar till normen vad gäller beteende och går lugnt och stilla längs bassängkanten, hoppar i och sedan går upp. Det var provokationen i bara bröstaktionen som gjorde att det var problematiskt, kanske för att det bryter på ett till sätt mot den förväntan som finns på hur tjejer ska bete sig. Ett gäng killar som leker i bar överkropp är normen på badanläggningarna och ifrågasätts inte, utan förklaras med att de just är killar. I dessa osynliga normativa strukturer ser inte verksamhetsledarna att objektifiering normaliserats, att konformism krävs och att detta leder till en verksamhet som direkt, eller indirekt verkar diskriminerande.

Några av anläggningscheferna gör aktiva och medvetna val för att öka mångfalden, så som med att anställa människor från olika bostadsområden i Malmö. Chefen bemöter dock ej de fördomar, kränkningar och den objektifiering av vissa grupper som kommer från de nuvarande besökarna som är en av anledningarna till anläggningens segregation och att alla inte känner sig välkomna. Att sätta ned foten och visa att man står på den från normen avvikande personens sida är något som kommer upp även i en annan intervju, både i relation till kunder och till anställda. Dock finns i uttalandet också en tydlig gränsdragning mellan vilka som är *vi* och *de* i verksamheten. Vilka som står i centrum och vilka som står i periferin. Att säga att "*Det finns ju så många bra bitar. Av invandrarna*" tyder

på en syn av att det generella med *invandrarna* är dåligt. Och att objektifierande uttalande där *invandrarna* som besöker den svensk- och vithetsnormativa anläggningen benämns som söta och gulliga, bemöts inte av ledaren i fråga. Att objektifiera är, såsom vi ser på det, att sätta sig själv i en högre maktposition än den som objektifieras.

Om man som brukare har speciella behov som inte är lättförenliga med de andra brukarnas, eller med den norm som råder, föreslås vissa särlösningar vilka kopplas från den ordinarie verksamheten. Det kan vara att man exempelvis kan få abonnera anläggningarna utanför vanliga öppettider, eller hyra badet. I arbetet med särlösningar för särgrupper och särbehov, blir den diskriminerande strukturen osynlig. Problemet förläggs till en individuell nivå, inte strukturell. Att det skulle vara ett val för avvikaren att stanna hemma istället för att ta sig till badet och kräva sitt utrymme istället för att se den friktion som en individ skulle utsätta sig för i efterfrågandet av en tjänst i en normativ struktur. Att avvikarens behov är frånkopplade från den egentliga verksamheten syns i det additiva synsättet på mångfald. Att det inte är så viktigt med "de andras" behov förklarar ledarnas okunskap om lagen, deras okunniga språkbruk och deras brist på prioritering av frågorna i praktiken, precis som lagens bristfälliga förankring förklarar språkbruket.

En annan särlösning som framkommer för att kunna tillgodose de små behoven i verksamheter som utgår ifrån de stora behoven är att *"har man fler små anläggningar till exempel Oxie, Rosengård, så kanske det i längden kan bli möjligt att tillgodose fler minoritetsgrupper."* Minoriteter hör alltså inte hemma på de stora anläggningarna med bubbelpool och äventyrsbad, utan får låna undervisningsbassänger eller mindre bad, eftersom behoven hamnar i periferin, utanför kärnverksamheten.

Verksamhetsledarna kan föreställa sig att det finns en struktur som faktiskt utestänger vissa. Men eftersom detta problem inte gör sig påmindt dagligdags ses det inte som ett strukturellt problem som åligger nämnda chefer att lösa. Man förlägger istället problemet till den enskilda individen. Detta synsätt kan vi förklara med bristen på mening i att förändra de strukturer som finns, eftersom de är särintressen och berör en så liten grupp.

Att behandla alla lika, är något som återkommer i intervjuerna så som vi tidigare visat. Att behandla alla lika är problematiskt i sig eftersom människor har olika behov. Att behandla alla lika är att utgå ifrån att alla har samma behov. Såsom vi tagit upp tidigare är detta vad som benämns i diskrimineringslagen som indirekt diskriminering. Man har en form som används, som ter sig som neutral, men om i själva verket utestänger eller på annat sätt förfördelar vissa. Istället för att behandla alla utifrån rådande samhällsnorm och lägga problemet på avvikare, tror vi att det vore värdefullt att se

att människor är olika och har olika behov och att dessa behov inte kan ställas emot varandra i en demokratisk offentlig verksamhet.

Diskrimineringen ses som *individens känsla* vilket visar en förskjutning av problemet från verksamhetens struktur till den från normen avvikande individen. Verksamhetsledarna ser sig själva som offer för en ouppnåelig lag. De diskrimineringsanmälningar som kommer in, kommer ofta från de individer som är vana vid att badet är till för dem, och inte från normavvikare. När en av anläggningarna genomförde en riktad aktivitet för enbart kvinnor (vilka är underrepresenterade som badgäster) under en kväll, fick anläggningen genast ett par anmälningar från män som menade att de utestängdes. Förklaringen till att en muslimsk kvinna eller en transidentifierad person inte anmäler verksamheten alla de andra dagarna, kan vara att den indirekta diskrimineringen är normativ, ter sig som naturlig och därför tas förgiven. Som normavvikare förväntas man inte få samma service som övriga, och man accepterar förmodligen att anläggningen styrs av normer man inte själv är en del av.

Många uttalanden visar ledarnas syn på avvikaren och dennes individuella problem. Vad gäller badandet för en person med en kvinnokropp i endast badbyxor hänvisar chefen till sina badregler. *"våra badregler är att ju sådana är ju att tjejer ska ha baddräkt eller ovandel. Det är de regler vi har."* Särkopplingen här handlar om skillnaden på förankringen och följandet av de regler man själv satt upp och väljer att följa framför exempelvis diskrimineringslagen, som ledaren lika gärna kunde ha hänvisat till om denne var av en annan åsikt i den specifika frågan om badare med bara bröst. Att hänvisa till att de har ett folkhälsomässigt ansvar att tillhandahålla badmöjligheter för en bred allmänhet på deras villkor kunde vara effektivt i exempelvis mötandet av motstånd från andra badgäster. Detta folkhälsoperspektiv gäller även synen på vad som är en allmän rättighet i ett demokratiskt samhälle och vad som är ett så litet problem att det kan ignoreras, trots vetskapen om att strukturen är diskriminerande vilket styrks i citatet

"Det är mycket möjligt att de människorna drar sig för att gå till offentliga bad /.../Ja... nu är där ju inte mängder med dem som har de problemen. Synd om dem i och för sig, självklart är det det."

Avsaknaden av kunskap hos ledarna om hur de ska gå tillväga är också en del som tas upp av de intervjuade i empirin. Som en konkret åtgärd för att öka mångfalden ska, enligt empirin, fritidsförvaltningen göra en undersökning om vilka som kommer till deras anläggningar. Detta är för att veta var behoven är som störst och för att se vilka de tillgodoser. Metoden de använder sig av är att registrera postnumret för dem som besöker anläggningarna. Problemen med detta tillvägagångssätt

och perspektiven detta visar på är många. Dels finns det forskning som redan visar var behoven är som störst. Folkhälsovetenskapen är entydig i att låg social status ökar risken för ohälsa⁷³. Dels bygger metoden att registrera postnummer på bilden av en stad som är absolut etniskt segregerad, vilket inte är fallet. Dels ser man med denna metod att mångfald är något som kan uppnås. Det kan resultera i nöjdhet och passivisering av ledarskapet om de i sin mätning får fram att de har en god geografisk spridning på besökarna. Dessutom säger statistiken inget om vilka man inte når, och vilka anledningar dessa har till att inte besöka anläggningarna, eller hur de som besöker anläggningarna känner sig där vad gäller bemötande och bekvämlighet. Istället för mer statistik tror vi på direkta åtgärder baserade på vedertagen forskning om behov, för att rikta energin inåt och förändra de strukturer som de vet är exkluderande. Deras bild av vad denna undersökning ska ge är additiv, man lägger till fler grupper på en normativ struktur, istället för att integrera mångfaldsarbetet och gå till roten av problemet och syna strukturen i sig.

Shaw et al menar att det inte räcker med att lägga till en del om avvikare till verksamhetens agenda eftersom detta leder till att man vidmakthåller avvikarpositionen och får mottagarna av tillägget snabbt att inse att tillsatserna är av underordnad betydelse för den "riktiga" verksamheten. Grundläggande förändring å andra sidan ifrågasätter själva grundvalarna och strukturerna för utbildningens innehåll och kräver att inkluderingen av perspektiv från traditionellt marginaliserade människor ska vara lika centralt som perspektiven från den dominerande gruppen.⁷⁴

Särlösningar gör att ingenting ändras i grunden, och att den dagliga verksamheten aldrig blir på avvikarens villkor. Även här är accepterandet av att *man inte kan göra alla nöjda* ett resultat av synen på verksamheten som en uppsättning med vissa fasta förutsättningar. Detta sätt att leda mångfald är additivt, man lägger till olika flexibla lösningar på en fast verksamhet istället för integrerad, där man skulle fråga sig exempelvis hur verksamheten skulle se ut om en annan grupp var norm än den som är det idag. Hur verksamheten skulle vara om blinda och synskadade eller transidentifierade personer stod i centrum av den, för att använda sig av Shaw (et al):s språk. Normen är osynlig så länge ingen bryter mot den, eller påvisar dess existens och problematik.

73 Härenstam, Annika (red.) et al (1999)

74 Shaw, Susan M.; Champeau, Donna A. & Amico, Robert (2009)

6. SLUTSATSER

Vi har i denna uppsats undersökt inställningen till, och arbetet med mångfaldsfrågor som berört badanläggningarna i Malmö. Vi tyckte oss se ett glapp i implementeringen av mångfaldsarbete, trots att detta efterfrågas och förväntas både av verksamhetsledarna på anläggningarna och av de kommunala och nationella regelverkens krav att döma. Efter en undersökning med badanläggningarnas ledare som empirisk grund, har vi sökt förklaringar på glappets förekomst med hjälp av vår teoretiska förståelseram.

Vi kommer fram till att *glappet i implementeringen av en mångfaldig verksamhet finns för att ledarna varken ser de diskriminerande strukturerna de verkar inom och deras konsekvenser, eller ser det som sitt ansvar att överbrygga glappet*. Anledningarna till detta argumenterar vi för i tre delpåståenden:

→ *Bristen på yttre krav gör att det är upp till varje enskild ledare att arbeta utifrån sitt eget ansvarstagande.*

De yttre krav som ställs på ledarna för badanläggningarna i koppling till mångfald är få och icke tvingande. Detta innebär att ledarna själva, efter bästa förmåga och intresse, får ta ansvaret att upprätthålla eller skapa en mångfaldig verksamhet som inte diskriminerar. När varje ledare själv väljer hur, och om detta ansvar ska tas, riskerar mångfaldsarbetet att nedprioriteras, vilket resulterar i att glappet fortsätter att finnas.

→ *Marknadiseringen av offentlig service, där medborgare ses som kund gör att tillgång och efterfrågan styr utformandet av verksamheten och tar bort fokus från folkhälsoarbete.*

Ledarna ser badanläggningarna som marknadsanpassade verksamheter vilka styrs av utbud och efterfrågan och vilka har som mål att göra så många som möjligt av deras kunder så nöjda som möjligt. Detta synsätt har flyttat fokus från att vara folkhälsofrämjande anläggningar till för 'alla', till kundorienterade verksamheter som tillfredsställer en majoritets behov. Glappet upprätthålls därför att det blir upp till marknaden att överbrygga det, och marknaden utgår inte från minoriteters behov.

→ *Den normativa struktur som verksamheten är utformad utefter och dess konsekvenser är osynlig för verksamhetsledarna. Problemen läggs på individuella avvikare och inte på strukturell nivå vilket leder till att lösningar för avvikare hamnar utanför den centrala verksamheten*

Verksamhetsledarna ser inte de normativa strukturer som de själva är en del av och vilka upprätthåller diskriminerande mönster. Avvikarna ses som problembärarna, för vilka det skapas särlösningar när dessa individer kräver ett utrymme. Oförmågan att förhålla sig till de normativa strukturerna gör att glappet fortlever.

7. REFERENSER

7.1 TRYCKTA KÄLLOR

- Bakka, Jörgen F.** et al (2006) *Organisationsteori*, Malmö: Liber
- Bergström, Britt-Marie** (2009) *Arabiska införs som tredjespråk*, Publicerad 2009.01.31 Malmö: Sydsvenska dagbladet
- Bryman, Alan** (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber
- Christensen, Tom** et al (2005) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber
- Di Tomasio, Nancy & Hoojiberg, Robert** (1996) *Diversity and the demands of leadership*, Leadership Quarterly 7(2)
- Eriksson-Zetterquist, Ulla** (2009) *Institutionell teori- Idéer, moden, förändring*, Malmö: Liber
- Grape, Ove** (2001) *Mellan morot och piska: en fallstudie av 1992 års rehabiliteringsreform*, Umeå: Umeå Universitet
- Härenstam, Annika** (red.) et al (1999) *I vanmaktens spår*, Umeå: Boréa
- Johansson, Roine** (2006) *Nyinstitutionell organisationsteori- från sociologi i USA till socialt arbete i Sverige*, Lund: Studentlitteratur
- Molina, Irene** (1997) *Stadens rasifiering. Etnisk boendesegregation i folkhemmet*, Geografiska regionstudier Nr 32, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala: Uppsala Universitet
- Montin, Stig** (2007) *Moderna kommuner*, Malmö: Liber
- Neumeier, Marty** (2005) *The Brand Gap 2nd Edition*, Berkeley: New Riders Publishing
- Pfeffer, Jeffrey** (1999) *The Knowing-Doing Gap, How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, New York: Harvard Business School Press
- Premfors, Rune** (red.) et al (2003) *Demokrati och byråkrati*, Lund: Studentlitteratur
- Pellmer, Kristina & Wramner, Bengt** (2007) *Grundläggande folkhälsovetenskap*. Stockholm: Liber
- Ryan, William** (1988) *Blaming the Victim*, New York: Random House USA Inc
- Schölin, Tobias** (2007) *Etnisk mångfald som organisationsidé. Chefs- och personalpraktiker i äldreomsorgen*. Malmö: Malmö Högskola
- Shaw, Susan M.; Champeau, Donna A. & Amico, Robert** (2009) *Infusing Diversity in the Sciences and Professional Disciplines*, Diversity & Democracy civic learning for shared futures Vol 12 No 3. Washington DC: Association of American Colleges and Universities
- Weick, Karl E. & Sutcliffe, K.M.** (2005) *Organizing and the Process of Sensemaking*. Organization Science, Vol. 17. Nr. 4
- Weick, Karl E.** (1995) *Sensemaking in organizations* California: SAGE Publications Inc
- Yuval-Davies, Nira** (2005) *Gender mainstreaming och intersektionalitet*, Kvinnovetenskaplig tidskrift, Lund: Lunds Universitet.

7.2 SÄRTRYCK

- Lindmark, Ulrika** (2003) Tillsyn av simkunnighet och förmåga att hantera nödsituationer vid vatten, Rapport Dnr 2003:3260, Skolverket
- Kommunfullmäktige, Malmö stad** (2001) *Övergripande plan för jämställdhetsarbetet i Malmö stad*, Antagen av kommunfullmäktige den 26 april 2001. Malmö
- Statens Folkhälsoinstitut** (2003) *Sveriges elva folkhälsomål*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut
- Sveriges riksdag** (2008) *Diskrimineringslag*, SFS 2008:567

Nationella Folkhälsokommittén (2000) *Hälsa på lika villkor - nationella mål för folkhälsan*. SOU 2000:91. Stockholm: Socialdepartementet

7.3 MUNTliga KÄLLOR

Berg, Susanne (2007) Föreläsning: *Cripteori* 2007-09-05. Stockholm: Sveriges förenade HBTQ-studenter
Intervju med verksamhetschef på **Vattenpalatset Aq-va-qul**, 2009-11-26
Intervju med verksamhetschef på **Ribersborgs kallbadhus**, 2009-12-03
Intervju med verksamhetschef på **Kockum Fritid**, 2009-12-06
Intervju med verksamhetschef på **Ribersborgs handikappbad**, 2009-12-10
Intervju med chefen för verksamhetsavdelningen på **Malmö stads Fritidsförvaltning**, 2009-12-20

7.4 ÖTRYCKTA TEXTKÄLLOR

Diskrimineringsombudsmannen (2009), www.do.se, Förebygg diskriminering, Ansvarig utgivare: Katri Linna, Publiceringsdatum: 2009-11-24, Hämtningsdatum: 2010-01-07
Reinfeldt, Fredrik (2009) *Regeringsförklaringen 2009*, www.regeringen.se Hämtningsdatum: 2010-01-07
Malmö Stad (2010), webbplats, *Likabehandlingsplan*. <http://www.malmo.se/Kommun-politik/Stadsdelar/Limhamn-Bunkeflo/Forskolor--grundskolor/Grundskolor/Djupadalsskolan/Antimobbnings--arbete/Likabehandlingsplan.html>
Hämtningsdatum: 2010-01-03
Malmö Stads Fritidsförvaltning (2009) webbplats, <http://www.malmo.se/Kommun-politik/Forvaltningar--bolag/Fritidsforvaltningen.html>, Hämtningsdatum: 2009-12-03
Nätverket Bara Bröst (2010) blogg <http://barabrost.blogg.se/> Hämtningsdatum 2010-01-06