

Vidga normen-podden

Avsnitt 7: Ledarskap

En central och vägledande roll på alla arbetsplatser är chefer och ledarskapsroller. Chefer ansvarar inte bara för resultat, ekonomi och produktivitet utan även för stämningen på arbetsplatsen. Själva organisationsstrukturen och organisationskulturen påverkar det sociala klimatet som in sin tur påverkas av chefernas handlingar och ledarstilar. Det är en viktig diskussion som kommer att belysas under det här avsnittet av Vidga Normen-podden.

MUSIK

Du lyssnar på Vidga Normen-podden. En podd där du får följa med mig Fatema Vanat och Mona Nechma genom en resa där vi öppnar upp för kunskap, funderingar och kanske väcker lite känslor för att utmana och vidga normen kopplat till hudfärg. Det är Länsstyrelsen i Stockholm och Europeiska socialfonden som står bakom podden.

MUSIK

MN: Hallå Fatema!

FV: Hej Mona!

MN: Hur mår du?

FV: Jo, men jag mår bra. Det är fredag och vi har en jätteintressant gäst med oss i dag. Så att jag känner mig jättepeppad på att snart få köra igång. Hur mår du?

MN: Jo, men jag mår också bra. Det känns skönt med helg. Jag är ju ledig i dag förutom den här podden då. (skratt)

FV: Aha!

MN: Nej, men det ska bli jättekul. Nu ska vi prata om ledarskap och organisationsstruktur.

FV: Precis, och vi har ju då med oss Kitimbwa Sabuni som jobbar som utvecklingsledare på Vidga Normen i praktiken på Länsstyrelsen. Så välkommen hit Kitimbwa! Vill du berätta lite om vem du är?

KS: Tack så mycket! Jag arbetar som utvecklingsledare på Länsstyrelsen i Stockholm och mer exakt så arbetar jag i ett projekt som heter Vidga Normen i praktiken och min roll i det projektet det är att vara utbildare.

FV: Och idag ska ju vi prata om ledarskap och organisationsstrukturer och lite runt de ämnena. Jag undrar lite, vad har du för ingång till de ämnena?

KS: Det är väldigt intressant för att när det kommer till ledarskap och organisationsteori och de frågor som mitt arbete fokuserar kring, och det är ju rasism, så har frågan om rasism hamnat i skymundan i ledarskapslitteraturen helt klart alltså.

FV: Jag tänker för att vi kommer att komma in på mer ifrågasättandet av de teorier som finns idag kring organisationsteorier och ledarskap. Vad säger litteraturen i dag? Vad kännetecknar en god organisationsstruktur och ett gott ledarskap? Vad skulle du säga?

KS: Alltså jag tror att det som präglar litteraturen är vad man är intresserad av. Som jag var inne på så kan man ibland tala om att man använder olika metaforer för att förstå vad en organisation är. Ibland pratar man om organisationen som en familj, ibland pratar man om organisationen som en maskin som

ska producerar vissa outputs, ibland har man andra metaforer. Allt det där handlar egentligen om vad vill man synliggöra, vad tycker man är viktigt. Och som jag sa så kan fokus ligga på lönsamhetsfrågor till exempel eller lärande. Man pratar mycket om effektivitet liksom, en organisation har vissa uppgifter, vissa mål och hur effektivt, hur mycket resurser går det åt för att lösa någonting men nu finns det ju också andra saker som händer i organisationer. Organisationer kan ju förstås som en uppsättning relationer mellan människor. Organisationer kan förstås som platser där man gör annat än bara producera output. Det händer saker i organisationer, det är liksom politiska turer, det är maktrelationer. Det är så mycket som utspelar sig som också kan kanaliseras och jag tror att, som jag var inne på, att om den traditionella organisationslitteraturen har missat de här frågorna. Man har bortsett från till exempel genusfrågor och liknande så idag så har man en annan blick på det där. Jag tror att, eller jag vet att, nu ganska nyligen så har man börjat med mer genomgripande diskussioner om hur hudfärg och rasism opererar i organisationer.

MN: Har vi en föreställning om att organisationer och organisationsstrukturerna i sig är neutrala, alltså neutralt uppbyggda utan att vara influerade av rasistiska strukturer?

KS: Ja, jag kan ju säga nu till att börja med att vad vi är inne på nu det är att vi ska ju, vi kommer att närma oss olika teorier. Det är det vi har för att navigera vår verklighet och förstå vad det är vi vet. Och det är det vi vet att det finns utfall i arbetslivet som präglas av rasism, det vill säga kopplat till människors hudfärg så går det olika för människor. Deras karriärmöjligheter ser olika ut, deras inkomster, alltså utfall kopplat till det blir väldigt olika. Vi har en väldigt segregerad arbetsmarknad där vi ges olika roller på den svenska arbetsmarknaden kopplat till vår hudfärg. Så det där vet vi. Sen så behöver man ofta tillgripa teori för att försöka förklara varför är det på det här sättet då? Nu ska vi tala om teorier kring hur rasism opererar i arbetslivet och till att börja med så kan man väl säga att det är någonting väldigt underutforskat. Man pratar mer om rasism på en samhälls nivå skulle man väl kunna säga där vi är överens om i alla fall hur vår regering använder sig av definitionen av rasism när man pratar om strukturell rasism i betydelsen att en rasistisk handling är inte bara baserad på en individs politiska övertygelse utan kan ske omedvetet i olika former. Det finns en del av samhällets strukturer som får till följd att människor får tillgång till rättigheter och möjligheter, makt och inflytande. Sen när det kommer till organisationer däremot, och det är där vi människor möts för att lösa väldigt många av våra uppgifter och då kommer vi dit med vår individuella rasism och vi verkar i ett större sammanhang vad gäller strukturell rasism men organisationen antas ändå vara någon slags neutral byråkrati där rasism inte opererar. Och det reflekteras ju återigen av det här som vi satt och pratade om när det gäller ledarskapslitteraturorganisationsteoretisk litteratur där man inte har utforskat det här. Så absolut, det finns ett sådant antagande och det behöver vi ifrågasätta om vi ska kunna arbeta mot rasism för om vi ser rasism i form av utfall på makronivå så händer ju det som ett resultat av små beslut, små handlingar som görs inuti organisationer och hur fungerar det här då? Det är värt att utforska.

MN: Varför tror du att vi har den föreställningen om att organisationen som någon form av normalläge är icke-diskriminerande?

KS: Ja, det är ju också en intressant fråga. Man kan väl säga så här att om rasism är en ordning som präglar ett samhälle som vårt då så är det ju så att den existerande ordningen kan ju bara ha någon slags stabilitet om den också är underbyggd av den dominerande kulturen, alltså de kollektiva föreställningarna vi har, de berättelser vi berättar om oss själva, de normer som vi använder för att vägleda vårt beteende och som hjälper oss att ha en idé om vad som är bra, dåligt, rätt, riktigt. Alla de där sakerna är utformade på sätt som gör till exempel att den rådande ordningen verkar normal och acceptabel för oss och som en del av ett sunt förnuft. Vi ser inte på dem som orättvisa, eller som rasism per definition i någonting som vi tycker är dåligt. Vi vill inte tro att det är så våra institutioner fungerar med mindre än att någon bevisar motsatsen. Så vi går in med utgångsläget att det här är som det ska vara. Det betyder också att vi är väldigt tillåtande mot saker som faktiskt bevarar rasism som en ordning. Vi har ett sätt att se på dem som normalt givet en del av det sunda förnuftet och ibland

pratar man om normkritiskt arbete. Det handlar om att just ifrågasätta det för givet tagna, det normaliserade och där tror jag att den stora antirasistiska utmaningen finns. Inte att peka på sådant som de allra flesta tycker är fel som till exempel att attackera någon på gatan för att man har en annan hudfärg. Det är klart att sådant ska bekämpas men det är väldigt få människor som skulle säga att det där är rätt så borde man göra. Däremot är det väldigt många människor som kanske tycker att en del berättelser som vi berättar för oss själva om till exempel hur det fungerar i organisationerna. ”Ja, men här söker vi bara kompetens”. Den typen av berättelse gör ju att man inte försöker utforska om det där verkligen är sant och hur det här fungerar i praktiken till exempel.

MN: Skulle du hålla med om att vi har en liksom, någon form av redan riggad spelplan som i dagsläget missgynnar icke-vita arbetstagare i arbetslivet?

KS: Jag skulle säga att någonstans måste vi ju ha det för annars är det väldigt svårt att förklara de här väldigt skeva utfallen vi har. När man till exempel som i ”Antisvart rasism och diskriminering” kan konstatera att afrosvenskar, som har treårig eftergymnasial utbildning och är utbildade i Sverige, att deras sannolikhet att jobba i arbetsledande ställning i Sverige är 1,6 procent. Inte bara utbildade i Sverige kan jag säga utan födda och uppvuxna i Sverige alltså och det kan man jämföra med drygt åtta procent för övriga befolkningen. Så att sannolikheten för oss att jobba som chefer är väl bara 20 procent eller en femtedel av vad den är för andra med samma utbildningsbakgrund som också då är uppväxta i Sverige. Någonstans måste det ju var någonting kring de där siffrorna som går tillbaka till saker som händer i organisationer. Saker som har med hur vår arbetsmarknad fungerar.

FV: Hur påverkas då organisationsstrukturen av att man har en icke-inkluderande struktur? Det här med chefsnivå är ju en sådan del, till exempel att icke-vita eller rasifierade har svårare att nå sådana positioner eller att få sådana positioner. Hur kan det annars visa sig att organisationen har en icke-inkluderande struktur?

KS: Här skulle jag faktiskt vilja introducera två teorier som är försök att förklara varför man får de utfall man. Det fanns en amerikansk sociolog som heter Joan Acker som forskade faktiskt från Sverige, hon var verksam på Arbetslivscentrum här på 80-talet och skrev en ganska inflytelserik akademisk artikel som hette ”Den genderiserade organisationen”, ”A theory of genderized organizations” för att visa hur kön eller genus opererar i organisationer på sätt som missgynnar kvinnor i huvudsak till förmån för män. Enligt den här idén då om som man kallar könsligt kodade organisationer så kan man säga att organisationer är baserade på scheman och scheman är för givet tagna, monumentala representationer som genererar och legitimerar ojämlikhet, alltså tankebanor kan man säga som vi har så att säga socialiserats in i att ha. Hon säger så här att arbetslivet är utformat kring den abstrakta manliga arbetaren. Vad betyder det mer konkret? En tänkt arbetare, alltså en person som är anställd och jobbar, det tänker man sig är en person som bara behöver oroa sig för produktion, alltså det är en som jobbar och producerar och behöver inte oroa sig över det som vi kallar reproduktion. Och vad är reproduktion? Jo, det är ju att se till att det kommer en ny generation arbetare, alltså våra barn och att det finns ett fungerande hem och hushåll där de här barnen kan finnas och där den här arbetaren kan komma hem och vila och hämta nya krafter. Det här antar man att arbetaren inte behöver bekymra sig för och hur kommer det sig? Jo, för att någon annan sköter om det åt arbetaren. Vem är den här typiska andra? Jo, det är ofta en kvinna och arbetaren är alltså en man som kan ägna sig åt den här karriären, det här arbetslivet och som inte är utformad för människor som behöver gå hem tidigt för att hämta kanske barn på fritids eller från förskolan. Det finns idéer också om vad en bra arbetare är som är forskat kring. Goda ledaregenskaper som det heter och när människor bland annat då svenskar får berätta vad det är för egenskaper så är det egenskaper som man säger att man har pondus, man är en riktig ledare, man har emotionell distans och rationellt tänkande och de här typerna av egenskaper som man kopplar till den goda arbetaren eller ledaren. När man sedan frågar människor vem är det som ni tycker är bärare av den här då associerar man då egenskaperna mer till män än till kvinnor. Så resultatet blir ju att män antas ha de här egenskaperna och kan avancera.

FV: Jag tänker de teorierna ser man på samma sätt kring hudfärg som man gör på kön, alltså att det är vissa karaktärsdrag som promotas hos en arbetare och att de egenskaperna inte tillskrivs icke-vita personer.

KS: Det finns en sociolog till, en som heter Victor Ray och han har utvecklat en teori som bygger på Acker och man kallar den rasialiserade organisationen. Först och främst kan man säga att han ser på ras och rasism som konstitutiva organisationer och inte någon slags fotnot eller någonting som finns vid sidan av.

MN: Vill du berätta vad det betyder?

KS: Ja, något konstitutivt, något grundläggande som verkligen påverkar hur någonting är i grunden och hur den fungerar. Det betyder att de inte är så att vissa organisationer ibland någonstans kan ha det här problemet utan det här helt enkelt att så här fungerar organisationer, för så här fungerar samhällen, så här fungerar organisationer och det här präglar även individen. Det är ju ganska rimligt på ett sätt att om vi har det här på en slags makronivå och på individnivå att det någonstans borde prägla organisationsnivån. Han pratar om att vita scheman opererar i organisationen och han kallar de här vita scheman kopplar organisationella regler till fördelning av sociala och materiella resurser. Nu blev vi lite teoretiska. Vad är resurser, sociala och materiella resurser? Materiella resurser det kan ju vara sådant som pengar som man får i lönekuvertet, det kan vara olika förmåner, tjänstebil och liknande, rikskuponger kanske. Sociala resurser kan vara att man har tillgång till olika nätverk, att man får en position i informella hierarkier och kunskap och sådant där, det finns tillgängligt för en. Han menar då att de regler som gäller, både informella och formella, fungerar på sådant sätt att i det här fallet då vita aktörer och medarbetare får mer resurser än andra. Mer konkret beskriver han det som att i rasialiserade organisationer så ökar eller minskar handlingsutrymmet beroende på hur de rasifieras och ett exempel på det var ju att nyligen skedde ett upprop på Sveriges Radio av medarbetare som var rasifierade som icke-vita, det var i tidningen, och de beskrev det som att de tyckte att det var en underrepresentation av icke-vita medarbetare på Sveriges Radio och det här hade till effekt bland annat att de fick, för att få igenom en nyhetsstory om du är en rasifierad journalist och du ser på världen med de glasögonen, och kanske tycker att vissa frågor är viktiga att adressera och så går du med dem till din redaktör som är en vit person och som ser på världen med de glasögonen, de filtren, då kommer den här redaktören att tycka att det här är väl inte intressant, det här är väl ingen grej att göra en nyhet av. Så de behöver pitcha tre gånger fler nyhetsidéer än sina vita journalistkollegor för att det ska bli nyheter. Och det är ett sätt som de då har mindre handlingsutrymme kopplat till sin hudfärg. En annan sak är att vithet är en resurs och det är inne på det som du var inne på Fatima att vithet precis som att vara man kan signalera för människor kompetens och att man är rätt person för jobbet och så vidare. Det är någonting som är ganska återkommande att rasifierade personer berättar om att de måste bevisa sin kompetens den är ifrågasatt. Det kom ut en studie för ett par år sedan som handlade om rasifierade läkare som berättade om sina erfarenheter av att patienter ifrågasatte deras kompetens eller inte ens ville ha de som sin läkare.

FV: Hur tänker du att de här icke-inkluderande strukturerna sen då påverkar ledarskapet i en organisation? Kan man se några sådana kopplingar att det påverkar på en liksom en ledningsnivå, ett sätt att leda organisationen?

KS: Ja, jag håller ju på att jobbar på en skrift som vi kommer att komma ut med från Länsstyrelsen till våren är väl planerat som handlar om att leda grupper som är olika, med olikhet kopplat till hudfärg. Vi tänker oss att det här spelar roll. Precis som vi behöver ta in frågor som rör genus i organisationsteorin eller ledningsarbetet och vi har ju en strategi i Sverige som vi som arbetar på myndigheter i alla fall jobbar efter och det är jämställdhetsintegrering, att mainstreama jämlikhet, och det behöver man ju ett ledarskap som förstår vad det här handlar om, hur det går till. På samma sätt behöver man, när man till slut har organisationen präglad av olikhet kopplad till hudfärg behöver man vara på det klara med att det här kan man göra via skiljelinjer, nya former av utsattheter blir aktuella

att adressera, att det inte är samma sak för helt plötsligt har vi nya perspektiv och nya hänsyn som måste tas. Väldigt många i Sverige vill ha en slags, de tror att man kan ha en neutral inställning till frågorna som rör hudfärg, notera att man samtidigt inte tror att man kan ha det kopplat till andra diskrimineringsgrupper som kön, där tänker man på genus eller när man pratar om diskriminering kopplat till sexuell läggning så har man kanske ett hbtqi-perspektiv och förstår att man måste ha de här sakerna medans man tror att man liksom kan närma sig frågan om hudfärg på något slags neutralt sätt och det betyder att man inte bryr sig om de frågorna alls. Den formen av ledarskap, det här färgblinda ledarskapet, eller som man vill tro att man har något slags neutralt ledarskap inför frågan om hudfärg. Det tror jag är någonting ganska utbrett. Det finns en liknelse där som säger att rasism är som ett tåg i rörelse och man kan inte vara neutral i ett tåg i rörelse för om man bara sitter ner så kommer man ju att flyta med och medverka till den här rasialiserade organisationen. Så man måste ta ett aktivt arbete. Det är ju därför lagstiftningen pratar om aktiva åtgärder. Det behövs sådana för att bryta med diskriminering så det är ett ganska bra namn för det som man måste göra. Aktivt arbete.

FV: Hur jobbar man då för att komma åt det här problemet? Vad ska man göra för att komma åt organisationsstrukturen och liksom se ledarskapet ur de här perspektiven?

KS: Från vår sida på myndigheten när vi jobbar i praktiken så är det faktiskt ganska enkelt och det är att egentligen försöka leva upp till lagstiftningen, diskrimineringslagen och idén om aktiva åtgärder så som den beskrivs på Diskrimineringsombudsmannens hemsida. Men om man har ett systematiskt och målstyrt arbete för att främja lika rättigheter och möjligheter kopplat till hudfärg, vilket betyder att man tittar på till exempel arbetsförhållandena i organisationen och frågar sig hur är de utformade och hur påverkar de människor olika kopplat till deras hudfärg, till exempel om de är svarta, vita, bruna, rasifierade på olika sätt eller tittar på utveckling om befordran och kompetensutvecklingsmöjligheter, hur det ser ut med de sakerna? Löner och andra anställningsvillkor i jämförelse kopplat till det. Så om man tittar på de här faktorerna, gör de jämförelserna och undersöker finns det diskriminering kopplat till det här? Alltså osakliga skillnader kopplat till våra diskrimineringsgrunder, eller finns det riskområden för diskriminering givet hur vi gör i dag? Så gör vi en analys kring det, sen åtgärdar vi det och sen följer vi upp det. Det här med uppföljning betyder att man behöver ha system för kartläggning och uppföljning på plats av något slag och det har vi ju för vissa diskrimineringsgrunder bättre än andra. Gör man så, så är man en väldigt bra bit på väg. Det här kommer inte att lösa allt som rör rasism på arbetsplatsen eller i arbetslivet men det normala i dag, skulle jag säga, det är att man inte gör någonting åt det här hållet alls. Om vi skulle börja med att försöka leva upp till vad lagen föreskriver då tror jag vi har kommit en bit på väg.

FV: Utifrån det vi har pratat om nu, att man saknar liksom vissa perspektiv, alltså ingången till de här frågorna, man har ett perspektiv där man förstår att det kan finnas skillnader för en person som är vit eller icke-vit i organisationen. Om man saknar det perspektivet som grund och sen går in och ska titta på statistik eller börja göra aktiva åtgärder inom de här frågorna, kommer man verkligen då se problemet undrar jag? För att jag tänker i frågan om jämställdhet har vi kommit väldigt mycket längre, som sagt. Förstår vi att har vi skillnader mellan kön så påverkar det organisationsstrukturen och de personerna som finns inom organisationen men om man inte har det grundperspektivet kring hudfärg, ger det någon effekt då?

KS: Det här är en jättebra fråga och jag tror att en sak som vi har, på ett sätt har vi kommit rätt långt i Sverige när det gäller arbetet för jämställdhet men vi har också en ganska kraftig missuppfattning om vad kön är och varför det är intressant ur diskrimineringssynpunkt. En del tror på något sätt att kön är verkligt och hudfärg är överkligt och då väljer att lägga någon slags biologisk syn på könet. Människor är män och kvinnor, alltså det är det en grej alltså behöver vi arbeta mot diskriminering kopplat till det men hudfärg, det är inte verkligt, det har ingen betydelse, det finns inga raser eller sådant. Men att folk har en färg på huden är ju lika verkligt som att människor kan ha en könstillhörighet men det är inte något av de två sakerna som är det intressanta. Det intressanta är ju kön som en social konstruktion om alla de betydelser, associationer och liknande som vi väger in i idén om kön. Vi kategoriserar personer

som man, kvinna eller på annat sätt, så har vi olika sociala förväntningar på dem och vi tolkar de olika, behandlar de olika på så sätt att män och kvinnor faktiskt har olika erfarenheter. Från att vi är små bebisar behandlas vi olika. Vi vill ju ofta titta ner i en barnvagn och när vi tittar vill vi veta är det här en liten pojke eller flicka och då tänker vi ju binärt för det mesta. Och varför vill vi veta det, jo det har att göra med att vi vill veta hur vi ska förhålla oss till den här lilla personen. Så när jag gör någonting så kan jag tolka det rätt. Det här lilla barnet kanske gör en kullerbytta och om jag vet att det är en kille så säger jag: Wow, coolt, starkt, ball kille. Om det är en flicka så kanske, nu förenklar jag: Oh vad gulligt, vad fint hon betar sig. Så pojkar och flickor bemöts olika i hela sitt liv. Man brukar säga att pojkar värderas på vad de gör mera, och flickor värderas mer på hur de ser ut till exempel. Så kön är liksom något substantiellt och vi kan ha organisationer som är utformade på sätt som gynnar mäns eller kvinnors intressen, för de är olika. På samma sätt så gäller det att hudfärg också är någonting som påverkar hur du behandlas i ditt liv, hur du tolkas, olika sociala erfarenheter som du har. Vi har olika kulturella tryck på oss att vara på ett visst sätt. Precis som män och kvinnor pratar olika för vi lever lite olika liv och är lite socialt segregerade, förväntas var på lite olika sätt. Personer med olika hudfärg i Sverige, som är födda i Sverige, skulle jag vilja säga i dag har olika sociolekter väldigt ofta, alltså det finns ett sätt att prata som kan associeras med vithet till och med och ett sätt att prata som man ser som icke-vithet och den favoriserade sociolekten till exempel i arbetslivet är den vita som så mycket annat är gynnat och favoriserat vilka intressen, sätt att vara, vilka manér man har, vilka skämt man ska dra, vilka referenser man ska ha, vilka typer av livserfarenheter man ska ha och som värderas högt, ja de är också associerade med vithet. Så vi får någonting substantiellt, materiellt verkligen som det innebär och som hudfärg har kommit att innebära. Och det är lustigt för vi svenskar har inga problem med att se att det där kan nog gälla i sådana där bosättarkoloniala länder som USA och sydamerikanska stater eller Australien, Sydafrika där människor har levt tillsammans med olika hudfärg länge, man har länge haft de här diskussionerna men vi tror på något sätt att när nu människor med olika hudfärg lever tillsammans i våra europeiska städer, att här skulle det vara någonting annorlunda. Men samma hierarkier, samma utfall med överordnade personer, vita personer som har mer makt, mer representation, mer status reproduceras här. Och vad skulle det bero på? Så vi behöver nog vara beredda att ta samma analyser hit. Jag slås ju av att när vi pratar om till exempel politisk utveckling och olika frågor som händer i USA och det är väldigt mycket USA i Sverige på nyheterna och har vi inga problem att prata om det som svarta väljare i USA, vita väljare, latinväljare eller skiljelinjer som råder mellan människor med olika hudfärg. Sen när vi kommer till Sverige för att diskutera samma fenomen då blir människor inte svarta eller vita. De kan bli utländsk bakgrund, de kan bli mörka. De här kategorierna finns inte i Sverige. Jag skulle tro till exempel om vi fick en kvinnlig, svart statsminister i Sverige, och nu jämför jag då med Kamala Harris i USA då, den första kvinnliga, svarta och sydasiatiska vicepresidenten så pratar man ju om det fenomenet, att hon är svart, att hon är sydasiatisk. Men i Sverige skulle man bara prata om att hon är kvinna. Och det skulle så man ser det och man skulle säga: Men det spelar ingen roll vilken färg hon har. Jag skulle säga att nog finns det sådana begränsande strukturer kring hudfärg i Sverige också som skulle göra det till en milstolpe. Men det är en kultur vi har att osynliggöra detta.

MN: Ja, och vi har ju i ett tidigare avsnitt i Vidga Normen-podden pratat just om den svenska föreställningen om vithet och vi hade ju Tobias Hübinette här som pratade om Sveriges historia och det blir ju väldigt, ja men verkligen två sidor av myntet i Sverige att man har varit med och framställt och liksom skapat en bild av vad vithet är och i relation till svenskar och sen i dag så pratar vi inte om det i relation till Sverige utan gärna i relation till andra delar av världen.

KS: Jag tror Tobias Hübinette och andra forskare hör till dem som har tittat på det där ganska intressanta och fascinerande brottet om man kan få kalla det så där det gick en tydlig skiljelinje mellan, ett tag var ju Sverige ett land som producerade väldigt mycket kunskap som användes för att legitimera rasism, Rasbiologiska institutet och liknande. Sedan någonstans efter andra världskriget och den här fascismen och den här rasismen som det stod för liksom faller i någon slags vanära då dröjer det väl något decennium och sedan förändras Sverige och blir det här progressiva landet Sverige, Olof

Palme håller ett intressant tal, han pratade om att i Sverige så har inga grumliga rasteorier fått fotfäste och då vill man se sig som ett sådant land bortom den typen av tänkande. Men det svenska sättet att se på frågor som rör hudfärg eller ras om man så vill kom i stället att bli det om att det här finns inte här och det finns ingen anledning att utforska effekten av sådant tänkande eller sådana strukturer för att adressera det och ha ett så att säga aktivt arbete utan vi understryker allas likhet, vi är alla samma just i synnerhet kopplat till hudfärg då. Det har varit det dominerande sättet att förhålla sig. Ibland kallas det här förhållningssättet för färgblindhet. Idén att man menar att man som folk eller som person inte låter sig vägledas på något sätt av människors hudfärg, hur man förhåller sig till dem och bemöter dem och eftersom man är sådan så kan man också bortse från sådana frågor överhuvudtaget. Man behöver inte ha någon politik kanske eller policy eller åtgärder i organisationer kopplade till det här och det finns en del forskare som framhåller det här synsättet att det här är ju ett sätt, som om det tidigare synsättet då förstås leder fram till rasistiska utfall så gör det senare synsättet det också för att vi redan har de här rasistiska strukturerna och för den delen ett arv av ett slags rastänkande som någonstans finns i kulturen som man väljer att bortse ifrån nu och då kan ju de sakerna fortsätta att operera obehindrat även om man på värderingsnivå förstås har förändrats och det kan ju vara bra förstås. Värderingen nu är att rasism är något som är dåligt.

MN: Ja, och det är ju också, jag tänker att majoriteten i Sverige skulle säga att om man frågar är rasism fel då säger ju alla: Ja, det är fel. Men vi har ju fortfarande effekter kvar på arbetsmarknaden.

KS: Ja, och då kan man ju ha den här reduktionistiska idén och rasism. Om jag går tillbaka regeringens deklaration om rasism, jag berättade bara om den andra halvan, och det är den om strukturell rasism men det började faktiskt så här: Rasism är uppfattningen om att människor på grund av föreställningar om ras, nationellt, kulturellt eller etniskt ursprung, religion och hudfärg eller annat liknande förhållande är väsensskilda från varandra och att det därmed kan eller bör behandlas på olika sätt. Det här är ju en idé och det du uttryckte precis det är ju någon som tycker att idén är dålig så om 99,9 procent av svenskarna tycker att den idén är dålig, för vissa innebär det att vi har inga problem med rasism längre. Ser man den här senare delen då av definitionen, den strukturella så har vi betydande problem med rasism. Och jag tror att väldigt många lever kvar i den där första definitionen av rasism och blir alltmer obsolet men om man tror på den så kan man verkligen klappa sig på bröstet och tycka att vi har gjort enorma framsteg? Men jag skulle säga att det här var ett framsteg som gjordes på 60-talet så det går att göra fler framsteg kanske.

MN: Och när man har den uppfattningen då att det kanske inte är lika viktigt, kan man då prata om implementeringsproblem, alltså att vi har förväntningar och vi kan ansvarsutkräva våra organisationer men det är något som sätter stopp.

KS: Ja, men i allra högsta grad. Det kan ju vara olika saker som står i vägen för implementering. Det finns en forskare som heter Lennart Lundquist som pratar om implementeringsproblemet utifrån att han forskar mycket om offentlig förvaltning och genomförandet av policys eller lagstiftningar och han väljer att dela in implementeringsproblem i tre delar: Ett kan vara att man inte förstår det som ska implementeras, man kanske har svag förståelse för lagen om aktiva åtgärder. Varför finns den och hur fungerar den eller för den delen nödvändigheten att arbeta mot rasism i arbetslivet. Det andra är att man inte kan, det vill säga att man kanske saknar resurser i form av tid eller pengar eller olika verktyg som man behöver för att implementera det som ska implementeras. Det tredje är faktiskt att man inte vill. Så de här tre problemen finns. När vi jobbar i Vidga Normen i praktiken så brukar vi utforska alla de här tre. Jag kan ju säga att för väldigt många så tänker man sig att det centrala är de två första, att man ska stärka förståelsen och att man ska kanske då stärka kunnandet. Med de här två sakerna så ska det lösas men också någonting som man upptäcker tror jag om vi gör det här rätt det är att det finns en ovilja, alltså en verklig vilja att inte göra det här. En verklig vilja att stanna på den bekväma plats som kallas färgblindhet där vi ofta är nu där man inte jobbar med de här frågorna, där man inte pratar om de här frågorna. Det upptäcker man först när man börjar det här arbetet och olika typer av, som jag kallar nästan ett kulturellt betingat motstånd mot det här arbetet just att alla invändningar man kan ha,

även de mest långsökta ibland verkar rimliga och logiska för människor kopplat till den här diskrimineringsgrunden. Varför jag menar det, det är för att man gör skillnad, alltså de flesta invändningar mot det här med systematiskt arbete att främja lika rättigheter och möjligheter kopplat till hudfärg skulle man kunna sätta mot allt arbete med samma mål oavsett diskrimineringsgrund. Det nästan bara när vi gör den här diskrimineringsgrunden som motståndet manifesterar sig så starkt så att ja, implementeringsproblem absolut.

MN: Och säg då att man är en sådan typ av ledare som befinner sig en sån typ av kultur: Har du några tips eller tankar vad man kan ha med sig?

KS: Alltså jag måste bara till att börja med säga att, och det här är ju också någonting jag vill säga till alla ledare som då funderar på hur kan jag göra det här jobbet bättre och så vidare, att det är ganska begripligt att ledare inte så ofta gör det här arbetet. Det finns få exempel tror jag på fall där någon kan säga att: Ja, jag bedrev ett så bra arbete med det här att främja lika rättigheter och möjligheter kopplat till hudfärg så jag blev befördrad. Jag gick från att vara mellanchef till att bli vd här på företaget, så kan det gå till. Det här är sällan någonting som utvärderas på det sättet eller premieras. Däremot så tar du en risk för det är att medarbetare har förstås också makt, det är inte bara ledare som tycker att: Men det här var ett jobbigt arbete, det här var inga kul frågor att grotta ner sig i. Jag tycker inte att det är roligt att behöva syna mina egna privilegier i sömmarna eller reflektera kring rasism och hur det fungerar på en den här arbetsplatsen. Det här vill jag inte hålla på med.” Folk blir arga och det kommer att kosta på dig som ledare. Men också med det sagt så är det här förstås ett otroligt viktigt arbete och arbetsmarknaden förändras så det finns så många fler människor i det svenska arbetslivet nu som rasifieras som icke-vita och som grupp då och rasism kan ju drabba alla och diskriminering kan drabba alla men som grupp är speciellt utsatta kring det här och vill att de här frågorna aktualiseras på ett helt annat sätt och ges en helt annan prioritering. Och det finns vita personer som tycker på det här sättet så tiderna förändras. Så det här som hände på Sveriges radio är inte någonting unikt för den arbetsplatsen, det kommer att hända på fler och fler ställen så varför inte som ledare vara förberedd på det. Det kommer, skulle jag vilja säga, någonting som kommer att vara en kompetens som du kommer att behöva som ledare i framtiden i Sverige.

FV: Jag tänker att ni jobbar ju med olika typer av branscher liksom inom Vidga Normen-projektet. Kan ni se att det finns någon skillnad? Är det liksom några som har kommit längre i tänket eller som diskuterar de här frågorna på ett annat sätt eller ser det likadant ut över alla olika branscher?

KS: Jag skulle säga att jag tycker att det är väldigt lika. Jag kan inte tycka att det är någon speciell bransch som har varit under något speciellt tryck när man relaterar till de här frågorna. En sak som är lite intressant tycker jag det är att lagstiftningen diskrimineringslagen och dess krav och Arbetsmiljöverkets föreskrifter som handlar om att motverka kränkande särbehandling i arbetsmiljön, de här två lagstiftningarna som vägleder vårt arbete gäller ju alla arbetsplatser. Men det är inte ovanligt ska jag säga dock att människor känner, och det här är återigen de här mentala modellerna och tankebanorna som så snabbt kommer i spel när man jobbar just med hudfärg, att: Vad har det här med vår arbetsplats att göra? Varför kan inte det här vara mer kopplat till vad vi gör, vår bransch, vårt yrke och så vidare. Och det tror jag är för att många har en utåtriktad idé om att arbeta antirasistiskt eller i hela organisationen att det handlar liksom om att: Hur kan vi bemöta våra kunder eller klienter eller medborgare på ett antirasistiskt sätt? Det handlar inte om inåt, hur kan vår hela organisation fungera på ett sätt som präglas av lika rättigheter och möjligheter. Det är inte så man förstår vad ett sådant arbete i organisationen kan handla om. Det där kan ta tid att få den här förflyttningen om människor som: Nej, nej det här handlar just om era medarbetare, om er organisation och hur den fungerar.

MN: Det kan ju jag känna igen mig i också i civilsamhället. Jag har själv bara bakgrund i att jobba i civilsamhället och där har man ju någon form av, många gånger en självbild av att man är väldigt bra för att man jobbar för demokrati och så där men att man sällan kollar inåt, att man har verkligen den

bilden som du säger att man jobbar utåt mot sina, för att locka fler medlemmar eller så där men sällan kollar inåt mot sina egna strukturer. Vilka rekryterar vi och vilka perspektiv har de och så vidare.

FV: Jo, men jag tänker också på att många gånger så fastnar man i tanken om representation, att det blir liksom den fanan man bär att vi ska öka vår mångfald och vi ska ha representation på vår arbetsplats och börja rekrytera in en massa perspektiv och tänker att det löser problemet någonstans. För nu har vi alla de här fina perspektiven och olika människor på en och samma arbetsplats och man ser inte att det finns strukturer som gör att grundperspektiven eller grundvärderingen, grundsynen på hur vi jobbar, varför vi jobbar om vi gör och hur organisationen är uppbyggd inte förändras bara för att man tar in en massa nya perspektiv. Det behövs ett mer grundläggande arbete. Jag tror att där, som sagt, har jag ju också en erfarenhet av civilsamhället och offentlig sektor och jag tror att man många gånger fastnar där. Man förstår att det finns ett problem med representation och då börjar rekrytera in men man jobbar inte med det.

KS: Det där får mig att tänka på en del av det arbete som vi gör och som kommer att utvecklas närmare i den här boken som vi kommer att komma ut med på Länsstyrelsen om att leda blandade organisationer. Det är just den här nödvändigheten av att känna till olika begrepp som kan hjälpa en att konceptualisera de olika sätten som en organisation kan fungera, exkluderande eller marginaliserande kopplat till hudfärg. Det är när man besitter de där begreppen då har man glasögonen för att kunna se det här. För väldigt många känns det här spontant som att det är lösningen liksom, vi får in representation, men då beskriver du ju det fenomen som ibland kallas tolkienism, att man bara gör ytliga ansatser eller försökt till att vara inkluderande som till exempel att rekrytera några personer med minoritetsbakgrund men man gör liksom inga ansträngningar för att den här organisationen på riktigt ska vara inkluderande och fungera på sätt så att de inte blir marginaliserade eller åsidosatta när man väl är där och deras perspektiv lyfts i verksamheten. Om man inte känner till ett sådant begrepp då har man inte fantasin att se det som ett problem.

FV: Jag tänker att vi ska börja runda av men jag undrar om du har något mer som du vill lägga till eller har några fler tips eller så där som du vill lämna till lyssnarna?

KS : Jag skulle vilja säga till dem som lyssnar på Vidga Normen-podden för första gången att gå tillbaka och lyssna på alla de här utmärkta avsnitten som ni har gjort. Det är väldigt, väldigt lärorikt. Alla kan ju inte vara med i Vidga Normen-projektet men det är ett sätt som man kan lära sig mer om betydelsen av hudfärg i arbetslivet och hur vi kan jobba tillsammans för ett mer inkluderande arbetsliv. Så om jag fick göra en plugg, så gjorde jag en plugg för Vidga Normen-podden.

FV: Det uppskattar vi. Tack så jättemycket för den (skratt). Och tack så jättemycket för att du kom hit i dag.

KS: Tack själva. Tack så mycket.

MUSIK

MN: Ja, Fatema. Det här var ju verkligen saker som man ta med sig. Det var ju både handfast men också saker, alltså jag tänker teorier, som man kan ha med sig som perspektiv i sin organisation.

FV: Ja, verkligen. Och jag har liksom aldrig funderat på att det finns, eller det är klart att jag förstår att det finns strukturer precis som det finns strukturer i samhället men jag har nog alltid också tänkt på att organisationen inte bär sådana strukturer och att liksom få höra det Kitimbwa har att säga och liksom få reflektera över det så är det egentligen så klockrent att det är klart att det är så här på grupp- och organisationsnivå också och att det i sin tur speglar ledarskap och ledning och hur man förhåller sig till medarbetare och så vidare. Så det har varit ett jätteintressant avsnitt, tycker jag.

MN: Ja, jag håller med. Man nu är det dags för Grej of the day.

MUSIK