


# Blicka inåt

---

En handbok för att minska homogenitet och främja en representativ ledning och styrelse inom civilsamhället och i idéburen sektor.



*Handboken Blicka inåt är framtagen under 2024*  
*Text: Felicia Ottosson & Anisa Gunica, Famna*  
*Grafisk form: Kombo kommunikation*

# Innehåll

Inledning .....	4
Famnas kartläggning .....	6
Kapitel 1. Representation för innovation och kvalitet .....	11
Kapitel 2. Utforska för att utveckla .....	17
Kapitel 3. Rekrytering för kompetens och perspektiv .....	25
Kapitel 4. Minska överrepresentation och främja olikheter .....	31
Kapitel 5. Valberedningens roll .....	37
Tips på vidare läsning .....	42
Referenser .....	43
Avslutande ord och tack .....	44

# Vi tror att förändring är möjlig!

**Vi har alla** upplevt hur enkelt det är att samarbeta med likasinnade. Människor som är lika har inledningsvis lättare att arbeta ihop. Men, denna enkelhet är inte det bästa för uppdraget! Studier har visat att diversitet i arbetsgrupper utmanar perspektiv och leder till fler diskussioner och fler förslag på lösningar. Något som i sin tur ökar både effektivitet och kvalitet inom organisationen. Diversitet främjar också innovationsförmågan. En grundbult i vår sektor som möter och omhändertar mänskliga och samhällliga behov som andra saknar incitament för. För en sektor som ständigt söker efter nya lösningar, stora som små, är diversitet en avgörande faktor för framgångsrika och välmående organisationer – här finns en rejäl chans för många aktörer!

Med denna handbok vill Famna belysa hur mångfalden ser ut i sektorns styrelser och ledningsgrupper, sprida kunskap inom området och visa på utvecklingspotential. Vi vill också engagera och framför allt motivera er läsare att tillsammans agera för de frågor handboken lyfter. För vi vet att vår sektor kan och vill bättre!

Vi är övertygade om att ett ödmjukt och kärleksfullt rannsokande kan tillföra nya perspektiv och insikter som kan säkerställa fortsatt relevans i framtiden. Genom att våga diskutera ämnen som upplevs som obekväma eller tabubelagda väcks förändringsviljan och våra organisationer kan utvecklas. Hoppas du inte fastnar i dåligt samvete som hämmar ditt agerande. Om vi får önska landar du i stället i tankar om vad du kan göra mer eller bättre för att främja diversitet och en inkluderande kultur i din organisation.

**Klara Rapp,**  
**tf generalsekreterare Famna**



## Varför en handbok?

**Civilsamhället och den idéburna sektorn är kärnan** i samhälls-engagemang, socialt ansvarstagande och förändring. Vår sektor har dessutom dubbla funktioner, både som röstbärare och som utförare av verksamhet. Sektorn består av en mångfald av organisationer som strävar efter att förbättra samhället på olika sätt. Allt från att främja mänskliga rättigheter till miljöskydd och hälsofrämjande åtgärder. Många av våra organisationer spelar en avgörande roll i att definiera samhällsfrågor, utforma politik och främja medborgarinflytande. För att vara effektiva måste vi vara representativa för de samhällen vi verkar i och för. Därför måste vi inom sektorn motarbeta underrepresentationen av olika perspektiv och röster.

Representation och makt är två centrala faktorer som avgör vår förmåga att uppnå våra mål. Representation handlar om att säkerställa att de som arbetar inom civilsamhället speglar den demografiska sammansättningen i samhället i termer av kön, etnicitet, ålder, socioekonomisk bakgrund och andra identifierbara faktorer. Makt handlar om förmågan att påverka beslutsfattande och förändring. En rättvis fördelning av makt är avgörande för att säkerställa att beslut som påverkar samhället inte enbart fattas av en homogen grupp, utan i stället tar hänsyn till olika intressen och perspektiv.

På arbetsmarknaden har flera decenniers forskning och kunskapsammansättningar konsekvent avslöjat en ojämlikhet där personer som inte uppfattas som "vita" står inför betydande utmaningar. Dessa utmaningar inkluderar högre arbetslöshet, lägre löner, bristande representation i högre befattningar och en betydligt ökad risk för trakasserier och negativ särbehandling.

Men är det så även hos oss? Innan vi fattade beslut om en handbok bestämde vi oss för att genomföra en kartläggning för att se hur det såg ut inom civilsamhället och den idéburna sektorn. Låt oss säga att vi blev mer säkra på vår sak när vi fick se siffrorna. **På nästa uppslag hittar du kartläggningen.**

# Tydlig överrepresentation

Famna beslutade sig för att granska styrelser och ledningsgrupper bland Famnas och Ideell Arenas medlemmar. Syftet var att utvärdera om det förekommer en överrepresentation av vithet och/eller nordeuropeiskt klingande namn i ledande befattningar inom civilsamhället och den idéburna sektorn. Resultatet visade att så är fallet. Bland styrelseledamöterna var **93 procent** vita och/eller hade nordeuropeiskt klingande namn. Motsvarande siffra för personer inom organisationernas ledningsgrupper var **91 procent**.

## Famnas kartläggning

### Varför vithet?

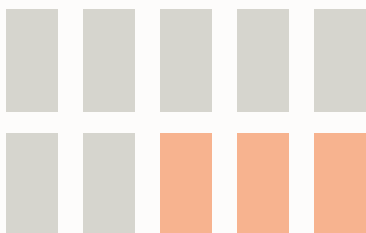
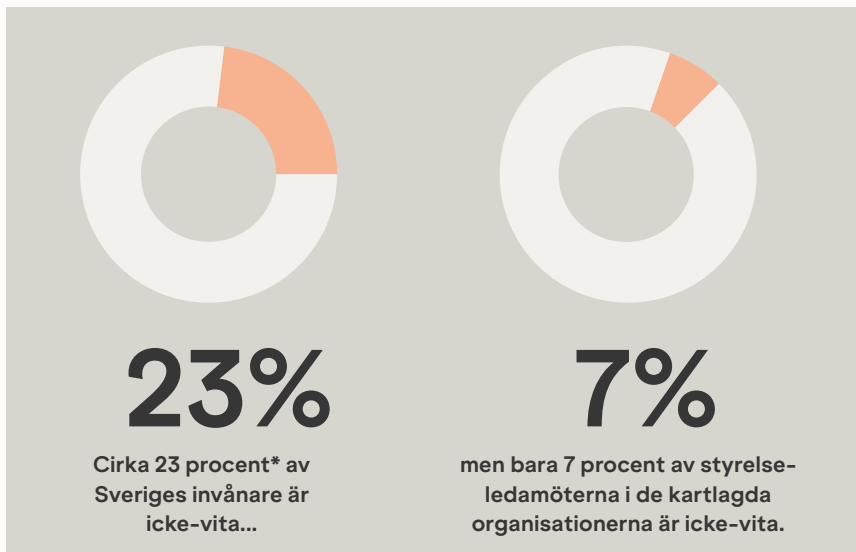
Vithet har använts som variabel då vi lever i ett samhälle med en vithetsnorm, vilket vår kartläggning (liksom källor från bl.a. Allbrights rapport 2023, Changershubs rapport 2022, Diskrimineringsombudsmannens rapport 2023) vittnar om.

### Hur har granskningen gått till?

Vi har granskat foton av individer i styrelse och ledningsgrupp för 188 organisationer inom idéburen sektor och civilsamhället för att identifiera vithet. Vi har vid avsaknad av fotografier tittat på namn för att se om de är nordeuropeiskt klingande.

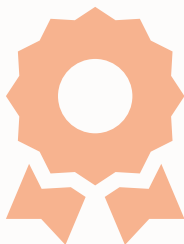
### Hur säkert är resultatet?

Kartläggningen är inte statistiskt felfri, då bedömningen av vithet bygger på en subjektiv uppfattning hos den som utfört granskningen. Kartläggningen ger dock en indikation på om det föreligger ett problem med överrepresentation.



**7 av 10**

organisationer har enbart vita och/eller personer med med nordeuropeiska namn i sina ledningsgrupper.



En av organisationerna som stod ut i kartläggningen var Kvinna till kvinna som hade både heterogen styrelse och ledningsgrupp. Läs mer om hur deras valberedning arbetat på sidan 40.

**4%**

av de kartlagda organisationerna speglar den demografiska sammansättningen i sina styrelser och ledningsgrupper

# Vilka passar handboken för

## - och hur ska den användas?

Den här handboken vänder sig främst till organisationer inom civilsamhället och den idéburna sektorn. Målet är att ge organisationer insikter om utmaningar som rör överrepresentation och brist på etnisk diversitet inom ledande befattningar.

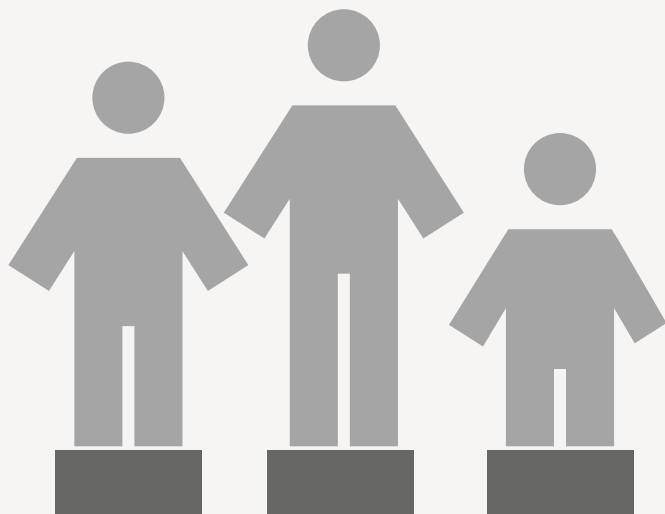
Syftet med handboken är att kasta ljus över den bristande representationen av en varierad etnisk tillhörighet i ledningsgrupper och styrelser inom organisationer som verkar inom civilsamhället och den idéburna sektorn. Men inte bara. Handboken ska också erbjuda konkreta strategier och praktiska råd för att minska den homogena sammansättningen i styrelser och ledningsgrupper. Målet är att handboken ska hjälpa organisationer att skapa en representativ arbetsmiljö samtidigt som man ökar effektiviteten och främjar innovationsförmågan.

Genom att motverka överrepresentation kan civilsamhället bli mer relevanta. Det handlar om att vara i linje med samhällets komplexitet och behov. Om olika röster och erfarenheter blir representerade, blir civilsamhället också bättre rustat att tackla en mängd problem och samhällsfrågor. Det blir mer lyhört för de behov som olika samhällsgrupper har och kan därför utforma lösningar som är mer effektiva och relevanta.

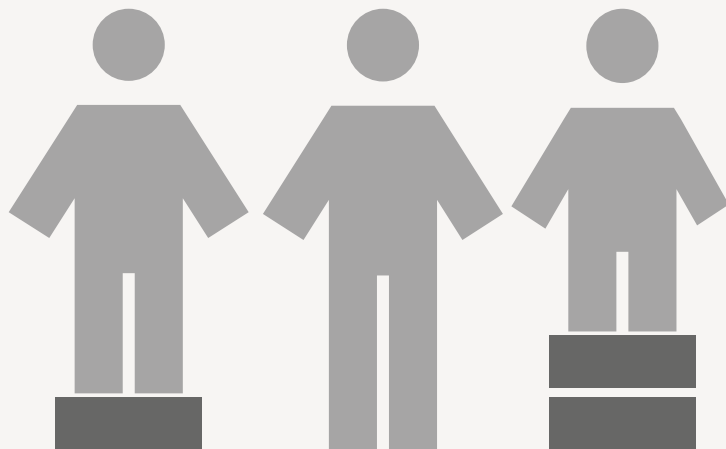
Genom att använda denna handbok hoppas vi att organisationer inom civilsamhället och den idéburna sektorn kommer att kunna ta konkreta steg mot verklig mångfald. ■



Lika rättigheter,  
olika förutsättningar.



Rättvisa förutsättningar  
för lika rättigheter







## Kapitel 1

# Representation för innovation och kvalitet

Ett demografiskt heterogent samhälle – men homogena styrelser och ledningsgrupper. Hur går det ihop?  
Inte alls om man som organisation vill fortsätta att vara relevant och utvecklas med kvalitet.

# Etnisk representation som nyckel

**Varför är det** så avgörande att ha en mångsidig etnisk representation på viktiga befattningar? Inom civilsamhället och den idéburna sektorn är det nyckeln till att låsa upp en enorm utvecklingspotential. Representationen ska inte bara vara symbolisk utan användas som en kraftfull motor för riktig förändring och en mer rättvis påverkan på samhället. För att effektivt nå och finnas till för målgruppernas behov måste organisationer inom civilsamhället och den idéburna sektorn återspegla hela samhällets etniska sammansättning. Inte bara bland personal, utan även på ledningsnivå. Genom att omfamna de olika tolkningar som en etnisk representation kan bidra med uppstår möjligheten att bättre förstå olika gruppers behov och öka organisationens styrka och inflytande i samhället i stort.

Etnisk representation i ledningsgrupper och styrelser är en katalysator för innovation. Genom att inkludera personer med olika bakgrunder, erfarenheter och perspektiv kan organisationen öka sin förmåga att tänka kreativt och hitta nya lösningar på problem. Denna mångfald i tankesätt kan leda till produkt- och tjänstinnovation som gynnar både organisationen och dess målgrupp. Att ha en varierad och inkluderande arbetsstyrka kan också förbättra organisationens förmåga att leverera högkvalitativa produkter eller tjänster. Människor med olika färdigheter och perspektiv kan komplettera varandra och säkerställa att organisationen är bättre rustad för att möta diverse krav och förväntningar. ■

## MELLANSNACK:

**“Vi” och “dom”**

**E**n stor del av vårt sociala samspel styrs av vår sociala identitet. Människor har en tendens att gruppera sig och vi känner ofta en samhörighet med personer som liknar oss själva. Vi skapar alltså ett “vi” med dem vi känner igen oss i (vänner, kollegor och andra vi identifierar oss med) och ett “dom” med personer vi inte känner samhörighet med. Detta är ofta en undermedveten och automatisk process där “dom” blir det främmande. Vi tenderar att vara lojala med och försköna egenskaper hos “våra grupper”, och göra tvärtom mot individer som vi anser inte ingår i dessa. Bland beteenden som identifieras gentemot gruppen som anses vara “de andra” ingår föreställningar om att de skulle vara mindre värdefulla och underlägsna.

Dessa mekanismer och beteenden är undermedvetna och komplexa, men präglar vår vardag. De hjälper oss att navigera i situationer och anpassa våra beteenden men är ödesdigert i mångfalds- och inkluderingsarbete. Därför måste vi förstå dessa dynamiker och hitta sätt att arbeta mot sådana kognitiva kategoriseringar. Genom att prata om, läsa på och utmana sig själv och sina kollegor om sådant, blir vi alla bättre versioner av oss själva.



Tobias Hübinette



– Räkna, egentligen är det inte svårare än så.

Tobias Hübinette är docent vid Karlstads universitet. I denna intervju beskriver han varför diversitet är viktig, utvecklar sina tankar kring "färgblindhet" och varnar för de vanligaste fallgroparna när det gäller mångfaldsarbete. Han ger också ett enkelt tips – att börja räkna.

### **Varför är diversitet viktigt för civilsamhället och inom den idéburna sektorn?**

– Civilsamhället är en vital del av det svenska samhällsbygget, i relation till demokratin. Utan ett starkt och representativt civilsamhälle och idéburen sektor skulle det vara svårt att upprätthålla ett fungerande demokratiskt system. Det är viktigt att civilsamhällets organisationer speglar befolkningens mångfald, särskilt de större organisationerna. Tillsammans med Riksdagen spelar civilsamhället en central roll i att upprätthålla välfärden och främja medborgarnas engagemang i samhällsutvecklingen.

### **Du skriver/pratar om färgblindhet, vad betyder det?**

– Den inställningen är som att "ta ut segern i förhand" eftersom vi önskar att hudfärg inte ska spela någon roll i framtiden. Men verkligheten visar på motsatsen; hudfärg påverkar fortfarande människors liv och möjligheter, vilket gör att färgblindhet i praktiken kan leda till en förnekelse av strukturell diskriminering och rasism.

### **Vad tycker du är bästa sättet att motverka färgblindhet?**

– Genom att synliggöra och aktivt hantera dessa frågor över alla sektorer. Till exempel genom att genomföra och publicera beräkningar av representation, liknande de som gjorts på Famna.

### **Hur pratar man om hudfärg på ett bra sätt?**

– Ett pedagogiskt sätt att närma sig diskussioner om hudfärg är att hänvisa till diskrimineringslagen och de sju diskrimineringsgrunderna. En av de

sju diskrimineringsgrunderna omfattar etnisk tillhörighet och hudfärg, vilket är en lagstadgad grund för att skydda minoriteter från diskriminering liksom att en av diskrimineringsgrunderna skyddar sexuell läggning. I Sverige har vi en växande mångfald, vilket gör att vi alltmer börjar likna länder som USA, England och Frankrike, vilket understryker behovet av öppna diskussioner om etnicitet och hudfärg.

### **Vad tror du är de största fallgroparna när man försöker skapa mer inkludering?**

– Det är en sak att prata om mångfald och en annan att faktiskt implementera den. Det finns ofta en uttalad vilja att främja mångfald. Trots detta kan det uppstå en paradox där organisationer deklarerar sitt motstånd mot rasism och diskriminering, men där verkliga förändringar och åtgärder uteblir. Så tror jag att det kan ha blivit i civilsamhället också. Att bara säga att man är mot rasism och diskriminering är inte tillräckligt; det kräver konkreta handlingar och förändringar för att gå från ord till handling.

### **Vilken kunskap behöver sektorn ta till sig för att bli gynnsamma i sitt mångfaldsarbete?**

– Räkna, egentligen är det inte svårare än så. Vi är så vana vid att räkna kvinnor och män i alla sammanhang och man skäms exempelvis om det i en panel är underrepresentation av kvinnor. Nu behöver vi bli vana vid att räkna även annan representation, utifrån fler av diskrimineringsgrunderna.










## Kapitel 2

# Utforska för att utveckla

“Men vi jobbar redan med inkludering!”  
Så låter det i de allra flesta organisationer.  
Men eftersom dessa strukturer ofta  
fungerar i vårt omedvetna, behöver man aktivt  
identifiera dem och navigera kring dem.



# Leta efter dolda mönster

**Genom att förstå** hur organisationens nuvarande kunskapsnivå och situation ser ut när det gäller diversitetsarbete, kan man göra mer precisa planer för framtida åtgärder. Med en utvärdering kan man alltså identifiera eventuella områden där det saknas kunskap. Detta kommer att vara till hjälp när du planerar och riktar dina insatser och strategier för att främja etnisk diversitet och inkludering inom organisationen, samtidigt som du synliggör den redan befintliga kunskapen och engagemanget! Här hittar du konkreta steg för att utforska, analysera och utveckla din organisation.

## Utforska

### Klargör syftet

Innan du dyker in i siffror och data, tänk över *varför* du vill mäta den etniska representationen inom din organisations styrning. Är det för att skapa en mer inkluderande miljö? För att identifiera eventuella obalanser? Att sätta tydliga mål kommer att hjälpa dig att fokusera på det som verkligen betyder något.

### Kolla kunskapen

Försök att bedöma kunskapsnivån om diversitet inom organisationen. Har medlemmarna av ledningsgruppen och/eller styrelsen redan en god förståelse för ämnet, eller är det relativt nytt och okänt för de flesta? Detta kommer att påverka vilka åtgärder som behöver vidtas för att främja en representativ diversitet.

### Kartlägg sammansättningen

Samla information om personerna som sitter i styrelsen eller ledningsgruppen. Här kan man använda sig av jämlikhetsdata som är ett sätt att skapa statistik genom att skicka ut enkäter till exempelvis anställda inom organisationen där de självskattar sin etniska tillhörighet eller andra relevanta faktorer. Detta är en metod som på ett etiskt sätt tillåter att samla information, om exempelvis etnisk representation, genom att ge individer

möjligheten att själva bedöma sin etniska "tillhörighet". Observera dock att man i mindre sammansatta grupper kan gissa sig till ungefär vem som svarat vad vilket gör att denna metod inte utgörs av konfidentialitet eller anonymitet.

### **Diskutera gemensamt**

Genom att anordna öppna gruppdiskussioner med medlemmar av styrelsen eller ledningsgruppen kan du skapa en plats för dem att dela sina tankar om diversitet och representation. Detta ger en möjlighet att samla in kvalitativa insikter och åsikter om hur etnisk representation påverkar beslutsfattandet och arbetsklimatet.

### **Intervjua internt**

Samtal med medlemmar av styrelsen eller ledningsgruppen kan ge en inblick i deras personliga erfarenheter och perspektiv. Fråga dem om hur de upplever diversitet och sammansättningen av den etniska representationen på arbetsplatsen och om de har stött på några utmaningar. Dessa intervjuer kan avslöja områden där organisationen kan främja arbetet för en representativ etnisk diversitet.

### **Granska organisationens styrdokument**

Få en förståelse för hur väl organisationen beaktar och arbetar för att minska överrepresentation av vissa grupper på ett bredare plan genom att granska strategier, policyer och rapporter. Detta ger dig en bild av organisationens engagemang för en representativ sammansättning och om det finns en tydlig plan för att öka den etniska diversiteten inom styrningen.

### **Ta puls på arbetskulturen**

Använd kvalitativa utvärderingsverktyg och metoder för att bedöma organisationens arbete med diversitet och inkludering. Detta kan inkludera en analys av organisationens kultur, arbetsklimat och hur effektivt policyer implementeras.

## Analysera

### Ta en titt på underlaget

Bearbeta de insamlade uppgifterna för att få en bild av den etniska representationen. Hur ser det ut i procentandelar? Finns det några klara obalanser? Om det är möjligt, jämför dina resultat med andra organisationer eller branschstandarder. Det kan ge dig en idé om hur representationen i er organisation ser ut jämfört med andra.

### Dela dina resultat

Skapa en lättförståelig rapport som sammanfattar dina resultat. Dela den med relevanta personer inom organisationen.

#### MELLANSNACK:

### Vithetsnormen

Vithetsnormen är inte en enkel uppdelning mellan "vit" och "icke-vit." Det handlar om de djupgående sociala mönster och maktstrukturer som formar dessa kategoriseringar. Vita privilegier innebär förmåner som är kopplade till upplevd vithet inom ett samhälle där vithet har en positiv konnotation. Det är viktigt att förstå och utmana dessa privilegier för att främja jämlikhet och rättvisa. Att vara medveten om och aktivt arbeta mot dessa föreställningar är nödvändigt för att skapa ett mer rättvist och inkluderande samhälle.



## Utveckla

### Ta fram strategier och utforma styrdokument

Använd resultaten från din analys som en utgångspunkt för att tänka på hur du kan förbättra den etniska representationen. Utveckla sedan en handlingsplan baserad på dina resultat med framtida mål, delmål och indikatorer som man sedan kan utvärdera. Allt med utgångspunkten; vad kan du göra för att skapa en inkluderande och representativ styrning?

Låt ledningsgrupp och/eller styrelse tillsammans skapa ett dokument som tydligt beskriver hur ni bör behandla varandra på arbetsplatsen och vilket språk som bör användas. Eftersom ord och begrepp kan tolkas olika, blir diskussioner om språkanvändning ett sätt att gemensamt förstå dess innebörd.

### Funkar det?

Glöm inte att följa upp ert arbete, exempelvis genom kontinuerliga samtal och diskussioner, prognosmätningar och årliga uppföljningar. En återkommande revidering av arbetet är en förutsättning för att säkerställa att framsteg sker. ■



Amanda Lundeteg



Jesper Lundquist



## Det handlar om att bekämpa diskriminering och belysa dess omfattning med hjälp av statistiken.

**Amanda Lundeteg och Jesper Lundquist är vd respektive dataanalytiker på AllBright, en stiftelse som jobbar med mångfald och inkludering inom näringslivet. Här får de bland annat svara på hur man främjar inkludering på ledande positioner och hur man kartlägger etnisk representation. Men även hur man rekryterar mer inkluderande.**

### **Vad ska man tänka på när det gäller kartläggningar av organisationer?**

– Det är viktigt att tydligt definiera syftet med kartläggningen och siffrorna man tar fram. Det handlar om att bekämpa diskriminering och belysa dess omfattning med hjälp av statistiken. Utan tillgång till data och statistik blir det svårt att ta itu med ”problemet”, säger Amanda.

### **Hur kan man mäta folks upplevelser?**

– Användning av enkäter där de anställda själva definierar sig och anonymt delar sina upplevelser är ett effektivt sätt att mäta och främja inkludering. Vi rekommenderar exempelvis Diskrimineringsombudsmannens konferens om jämlikhetsdata för att lära sig om etisk och moralisk hantering av data, säger Jesper.

### **Hur ökar man antalet perspektiv i styrelser och ledning?**

– Bredda nätverken. Det är särskilt viktigt inom civilsamhället där rekrytering ofta baseras på befintliga nätverk. Annars går det inte att säkerställa en rättvis och inkluderande rekrytering. Uppmuntra också utveckling av strategier för att locka kandidater med olika bakgrund och perspektiv. Bred representation i rekryteringskommittéer är även det en viktig åtgärd, säger Amanda.

### **Vad finns det för vanliga misstag som görs trots goda intentioner?**

– Undvik ”Tokenism”. Det är ett fenomen som uppstår där man tänker att ”problemet är löst” för att man har tagit in en eller två individer för att göra sammansättningen mer representativ. Men det slår lätt fel när man tänker att man bockat av något på checklista, säger Jesper.









## Kapitel 3

# Rekrytering för kompetens och perspektiv

Vem utformar annonsen? I vilka nätverk sprids den?

Och vad anser vi vara kompetenser och meriter?

Det är tre viktiga frågor att ställa sig för att få en  
större bredd av sökande vid en rekrytering.

# Så rekryterar du inkluderande

**När det kommer** till rekrytering är det av oerhörd betydelse att noga tänka över hur vi formulerar och kommunicerar våra annonser, hur vi genomför intervjuer och inte minst att ifrågasätta på vilka grunder vi fattar beslut om vem som ska erbjudas en tjänst. Här hittar du goda råd kring hur du kan tänka, både innan och under rekryteringen.

## Innan

### Gör en kartläggning

Titta på enhet, avdelning, organisation, styrelse, medlemsrörelse och övriga intressenter, inom samma sakfråga. Hur ser den etniska representationen ut, eller för den delen annat som bidrar till mångfald såsom ålder, kön, fysisk förmåga, sexuell läggning, eller trosuppfattning.

### Sätt upp en tydlig målbild

Definiera en klar målbild av rekryteringsprocessen genom att fastställa specifika mål, delmål och mätbara indikatorer för att följa processen. Detta gör det enklare för er att kontinuerligt utvärdera framsteg och avgöra om ni rör er i rätt riktning.

## Under

### Skapa en kravprofil

Var ödmjuk! Tänk om föreställningarna om vad som krävs för att lyckas inte stämmer med verkligheten? Fundera över om det finns kunskaper man kan lära sig och som därmed kan plockas bort från kravlistan? Poängen är att hålla kraven öppna för att fler ska känna sig kallade.

### Ta fram en rekryteringsannons

När du arbetar fram en annons, använd ett inkluderande språk. Visa gärna annonsen för andra. Saknas mångfald på arbetsplatsen, bolla med vänner eller andra i ditt nätverk som kan bidra med fler perspektiv.

## Sprid ordet

Publicera annonsen på relevanta plattformar och sprid den aktivt till personer som känner din målgrupp.

## Genomför intervjuer

Fundera allra först på om ni kan använda er av andra instrument för att bedöma kunskaper/färdigheter, personlighet och problemlösningsförmåga. Om ni beslutar er för att genomföra intervjuer, gör gärna intervjumallar innan för att täcka in olika områden. Se också till att vara flera vid bedömningen av kandidaterna och bilda er en egen åsikt innan ni samarbetar/diskuterar.

## Ta beslut

Din hjärna är programmerad att gilla personer som påminner om dig själv. För att motverka sådana, oftast omedvetna tendenser, kan vi strategiskt utvärdera potentiella kandidater genom att noggrant bedöma olika riskfaktorer relaterade till deras anställning. Detta innebär att vi objektivt granskar och bedömer varje aspekt av en kandidats kompetens, erfarenheter och potential för att passa in i teamet, att det känns konstigt i magen är helt enkelt grottmänniskan i dig som vill säga sitt. Läs mer om bias på sidan 39. ■

## Från exkludering till inkludering i fem steg

**EXKLUDERING** utomstående får inte vara med och inte bilda grupper.

**SEGREGERING** utomstående grupper accepteras men får inte vara med i stora gemenskapen.

**INTEGRERING** gruppen accepteras som delgrupp i gemenskapen.

**ASSIMILERING** den lilla gruppen upplöses i den stora gemenskapen, dvs blir som den.

**INKLUDERING** alla får vara med på sina villkor fullt ut, med styrkor och svagheter och mångfald av idéer, perspektiv, med mera.

Gustav Åberg



”

**Ett starkt ledarskap  
kräver förståelse  
för dessa frågor och  
mekanismer.**

**Gustaf Åberg är senior rekryterare på Alumni och har stor erfarenhet av rekrytering av bland annat styrelser och ledande befattningshavare. Här får han möjlighet att fördjupa sina tankar om hur man säkerställer diversitet i sin rekrytering men också ge några konkreta exempel på fallgropar när det kommer till rekrytering inom civilsamhället och idéburen sektor.**

**Varför är det viktigt att tänka på utformningen av annonsen inför rekrytering?**

– Om profilen är skapad enbart av personer som heter Anna eller Johan så är den mer trolig att rikta sig till sådana. Om man aktivt strävar efter inkludering bör man anpassa sitt språk och överväga olika aspekter av kompetens, samt vilka kriterier som kan vara relevanta för en bredare grupp av individer att identifiera sig med.

**Kan du ge oss ett exempel?**

– Ett exempel för civilsamhället är att man anser ideellt engagemang som en merit, men när man funderar på vilka som har haft den ekonomiska och sociala möjligheten att göra detta blir profilen snäv. Att ha erfarenhet av organisering på ett demokratiskt eller diplomatiskt sätt kan ha flera former än volontärarbete eller liknande.

**Finns det några fler exempel som kan illustrera din poäng?**

– Ja, ett annat exempel är manligt eller kvinnligt kodade ord. Termer som ledare, strategisk osv är ord som har en större manlig konnotation. Samarbete, gemenskap och samverkan är mer kvinnligt konnoterade ord. Man ser att män söker sig till båda typer av annonser, och kvinnor ofta söker sig till de som är endast kvinnligt kodade. Sådana uteslutande strukturer önskar vi lämna bakom oss, likaså strukturer som omedvetet utesluter andra, t ex icke-vita eller utlandsfödda.

**Hur breddar man sina nätverk för fler intressanta kandidater?**

– Ett bra arbete för diversitet i rekrytering är att kartlägga individer med olika synvinklar för att öka chansen av olika synvinklar hos sökande. Att inkludera "tipskällor" vars nätverk nödvändigtvis inte har nordeuropeiskt klingande namn ökar chansen att få tips om kandidater som inte tvunget följer den normativa standarden. Att bli mer medveten om hur strukturer påverkar arbetsmarknaden och rekrytering innebär att förstå de

underliggande mekanismerna som kan göra att vissa individer inte vanligtvis agerar som källor för rekommendationer eller söker jobb inom vissa sammanhang

**Finns det några andra nyckelfaktorer som man ska tänka på?**

– Att uttalat kommunicera en önskan om att inkludera olika perspektiv på ett tydligt vis är en nyckelfaktor i arbetet. Men även att vara modig och våga peka ut att det finns brist på perspektiv och se detta som en stor utvecklingsmöjlighet och potential för förändring och förbättring. Narrativet om "vi och dom" är mycket vanligt i sociala interaktioner och i vår uppfattning om samhället.

**Vilka tips har du för personer med ledarskapspositioner när det kommer till rekrytering och diversitet?**

– Ett starkt ledarskap kräver förståelse för dessa frågor och mekanismer. När man rekryterar finns det fyra aspekter som är bra att tänka på för att undvika att hamna i fällor av partiskhet: vad man har gjort (erfarenheter), vad man *vill* göra, vad man *bör* göra och vad man *kan* göra. Som ledare måste man också fundera kring samarbete. Man kan tänka att samarbete är lättare med folk som tänker lika. Men även om man kanske når resultatet snabbare är resultaten mycket mindre kvalitativa än vad de skulle ha varit från en heterogen grupp.







## Kapitel 4

# Minska överrepresentation och främja olikheter

Rekrytering är en viktig nyckel för att minska homogenitet i ledningsgrupper och styrelser. Men minst lika viktigt är det att främja en organisationskultur som välkomnar olika människor och perspektiv.

# Strategier för att minska överrepresentation i organisationen

**Även om organisationer** inom civilsamhället har goda värderingar och intentioner kan det ibland vara en utmaning att greppa det diffusa och strukturella fenomenet av diskriminering inom arbetslivet. För att bemöta denna utmaning har vi samlat konkreta strategier och praktiska åtgärder som kan användas för att tydliggöra och främja arbetet med etnisk representation.

## Utbildning

Utbildning är en nyckel till framgång för att främja etnisk diversitet. Det gäller att alla är med på tåget, oberoende av arbetsposition. Dessa tips riktar sig främst till ledningsgrupper och styrelser, något som i sin tur kan ha en positiv och genomsyrande effekt på organisationen i stort när det kommer till jämlikhet och representativitet. Att enbart sitta och lyssna på långa föreläsningar om diversitet, normkritik och intersektionalitet kan upplevas oinspirerande och svårt. Därför kan olika övningar göra arbetet mer levande och dynamiskt.

### Språkets betydelse

Språk påverkar hur vi kommunicerar och skapar intryck. Övningar för att förstå maktrelationer i språk fokuserar på hur ord och benämningar kan stödja eller reproducera hierarkier och diskriminering. Genom att använda ett medvetet och diskrimineringsfritt språk skapas en trygg och inkluderande arbetsplats.

### Gruppdiskussioner

Övningar med intersektionella perspektiv innebär att personer identifierar sina egna grupptillhörigheter, diskuterar privilegier och möjliga diskrimineringsrisker. Det skapar ökad medvetenhet och förståelse för människors mångfacetterade identiteter.



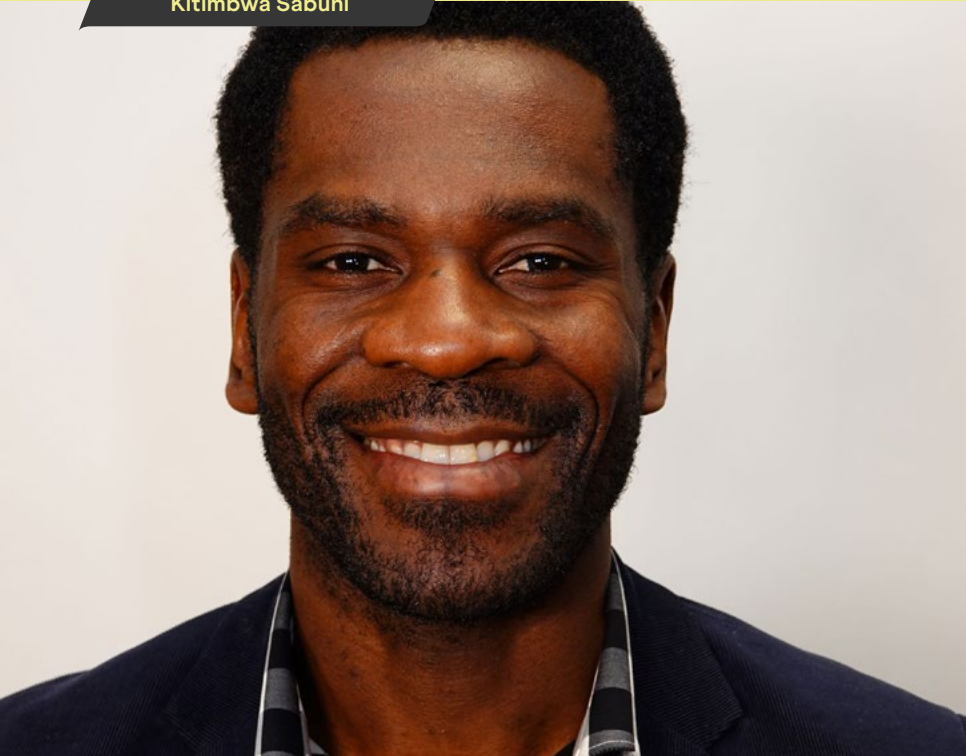
## Omvärdera kompetens

Kompetens används ofta som argument för homogen rekrytering. Kompetens behöver inte bara mätas i högskolepoäng eller bransch-erfarenhet utan kan inkludera olika perspektiv baserat på bakgrund, könsidentitet och funktionalitet. Med det menar vi att kompetens kan bygga på olika livserfarenheter beroende på bakgrund och inte enbart arbetad erfarenhet. Om man exempelvis är osäker på vad utländsk utbildning motsvarar i svensk utbildning kan man ta hjälp av Skolverket och/eller Högskoleverket.

## Uppföljning

När mål har satts och åtgärder vidtagits är det dags för en första uppföljning. Vid uppföljning av mångfaldsarbete är det vanligt att man gör en kvantitativ liksom en kvalitativ kartläggning. Personalstatistik kan kvantitativt tas fram för att se till exempelvis hur många kvinnor respektive män som är anställda liksom hur många i varje grupp som har ledande roller inom verksamheten. Man kan titta på hur många anställda som har svensk respektive utländsk bakgrund, liksom åldersfördelningen mellan de anställda. Den kvalitativa kartläggningen kan göras med hjälp av enkäter där medarbetarna får svara självupplevda frågeformulär. Enkäten kan fråga efter upplevt arbetsklimat, om alla får komma till tals, om det är inkluderande, om nya idéer välkomnas osv. Det kan också beröra ledarskapet – om det upplevs ske på ett respektfullt och inkluderande sätt. Här är det av vikt att det sker kontinuerliga uppföljningar så att arbetet inte blir ett projekt med upplevt start- och slutdatum. ■

Kitimbwa Sabuni



”

**Diversitet handlar om att kompensera för olika erfarenheter och kulturella referensramar.**

Kitimbwa Sabuni är organisationsutvecklare på Länsstyrelsen och har lång erfarenhet som samhällsdebattör, känd både som talesperson för Afrosvenskarnas riksförbund (ASR) och Muslimska mänskliga rättighetskommittén (MMRK). Kitimbwa belyser här frågan om mångfald ur ett organisationsutvecklingsperspektiv. Han lyfter också vikten av att förändra kultur och struktur för att främja representation.

**Hur identifierar man en inkluderande miljö?**

– Det är grundläggande att skapa en arbetsmiljö där alla känner sig välkomna och värdefulla. Det handlar om att bygga en kultur där medarbetarna känner sig inkluderade och där tillhörighet främjas.

**Vad skapar motstånd i detta arbete?**

– För att främja etnisk representation och mångfald måste organisationen aktivt arbeta för att minska barriärer för rekrytering och karriärmöjligheter. Detta kan inkludera att övervinna fenomen som imposter-syndrom och hantera mikroaggressioner som kan hindra vissa grupper från att avancera.

**Hur kan minskning av ett perspektiv bidra till att lyfta fram tidigare osynliga åsikter?**

– Diversitet handlar om att kompensera för olika erfarenheter och kulturella referensramar. Det innebär att organisationen måste skapa utrymme för olika perspektiv och erfarenheter så att alla kan bidra på ett meningsfullt sätt.

**Varför är det viktigt att jobba förebyggande?**

– Att vara proaktiv innebär att man förebygger problem innan de uppstår istället för att reagera på dem när de inträffar. Det innebär att man skapar en miljö som är mottaglig för mångfald från början. Genom att identifiera och ta itu med potentiella hinder på förhand kan organisationen skapa en mer inkluderande och välkomnande arbetsplats.

**Kan du ge ett exempel på hur man jobbar förebyggande?**

– Genom att utveckla riktlinjer för kommunikation och ordval kan man undvika diskriminering och samtidigt stärka positiva normer. Det är viktigt att alla i organisationen förstår vikten av att använda inkluderande och respektfullt språk.

**Hur kommer man överens om vad begrepp betyder?**

– Det innebär att man analyserar och förstår de normer och trösklar som kan förhindra mångfald och inkludering. När vi talar om "vithet" handlar det inte enbart om hudfärg, utan om de normer och privilegier som associeras med den normen. Genom att synliggöra och ifrågasätta dessa hinder kan man arbeta mot en mer inkluderande organisation.

**Har du fler tips?**

– Ja, det är viktigt att undvika att inkludering blir en "bockning av checklistan". Inkludering måste integreras i organisationens arbetskultur på ett permanent sätt. Det handlar om att göra inkludering till en självklar och naturlig del av hur organisationen fungerar, snarare än att betrakta det som en tillfällig åtgärd eller enbart som en formell process. Det kräver engagemang och en kontinuerlig insats för att skapa en organisation som välkomnar och värdesätter mångfald.






## Kapitel 5

# Valberedningens roll

Styrelsen har ett stort ansvar för hur en organisation utvecklas. Den är också ansiktet utåt. Men hur får man en styrelse som rik på synvinklar och diversitet? En nyckel är valberedningen.



# Hur överrepresentation påverkar beslutsfattandet

Styrelsen är en central och verkställande del av en organisation och dess roller sträcker sig över ett brett spektrum av ansvar. Dessutom fungerar styrelsen ofta som en företrädare för organisationen gentemot omvärlden och kan vara ansiktet utåt som representerar organisationens värderingar och mål.

En av de mest avgörande aspekterna av en effektiv styrelse är sammansättningen. För att möta organisationens behov på bästa sätt är det viktigt att styrelsen består av medlemmar med mångsidig kunskap och kompetens. Detta säkerställer att olika aspekter av organisationens verksamhet kan hanteras på ett professionellt sätt. Dessutom är det avgörande att styrelsen är representativ för organisationens medlemmar och samhället i stort för att säkerställa mångfald och en bred förståelse för olika perspektiv.

I vissa fall är det ledningsgruppen i en organisation som har det övergripande ansvaret, men i den här delen av handboken kommer fokus att ligga på just styrelser och valberedningsprocesser. En kompetent och mångsidig styrelse kan bidra till att fatta informerade beslut, främja organisationens tillväxt och stabilitet och skapa förtroende bland medlemmar och andra intressenter. Därför är processen för att välja och utvärdera styrelsemedlemmar av avgörande betydelse för organisationens framgång och långsiktiga hållbarhet. ■

## MELLANSNACK:

## Bias

V ar medveten om dina bias, det vill säga din egen position i samhället och hur den kan påverka hur du ser på andra. Till exempel kan din uppväxt ha stort inflytande på din uppfattning om människorna som kommer från din hemort, oavsett vilka personlighetsdrag dessa människor hade då eller har idag. Bias kan ta många olika former. Ett illustrerande exempel är halo-effekten, ett fenomen som ofta uppstår i sammanhang där man ska bedöma individers förmågor. En norm som anses positiv är exempelvis att vara "attraktiv" (eller "vithetsnormen" som vi pratade om i tidigare avsnitt). Människor som upplevs som "attraktiva" tillskrivs andra positiva egenskaper såsom att vara kompetenta, sociala, flexibla, utan att det finns några egentliga belegg för det. Dessa processer är frekventa i situationer då man behöver få en helhetsuppfattning av någon under en relativt kort period, såsom ett första möte eller en första intervju. Att vara medveten om detta kan minimera risken för att upprätthålla och reproducera sådana normer.



Daniella Johnsson

”

Ett viktigt steg  
är att rannsaka  
sig själv och  
sina nätverk.



**Insamlingsorganisationen Kvinna till kvinna stod ut i Famnas kartläggning genom av att ha en heterogen styrelse. Daniella Johnsson är idag säkerhetssamordnare på Huddinge kommun men var också med och tillsatte Kvinna till Kvinnas styrelse genom sitt engagemang i Internationella Kvinnoförbundet för Fred och Frihet, IKFF. Här pratar hon om vikten av olika perspektiv modet att ställa krav och behovet av att bredda synen på kompetens och erfarenheter.**

**Hur gjorde ni för att arbeta mer inkluderande?**

– Vi initierade dialog med tidigare styrelsemedlemmar för att förstå organisationens tidigare utmaningar och behov, men sen hade vi även fokus på att göra Kvinna till Kvinna mer legitim och relevant genom att integrera olika perspektiv och erfarenheter.

**Hur resonerade ni kring vithetsnormen?**

– Vi reflekterade över vithetsnormen och betonade vikten av att fler personer med vithetsprivilegier erkänner och landar i det. Samtidigt pratade vi om att informera befintliga styrelsemedlemmar om behovet av förändring och att hantera det med respekt, för det kan självklart vara känsligt.

**Vad hände när ni gjorde allt detta?**

– Det blev en utmanande process att informera och avsluta långvariga

styrelsemedlemmar för att introducera nya perspektiv, men det får man räkna med. I förebyggande syfte så tillämpade vi också regler för styrelsesammansättning för att undvika att personer sitter för länge.

**Hur resonerade ni kring nätverk och kravprofil?**

– Vi insåg vikten av att skapa en kravprofil som attraherade lämpliga kandidater, för oss handlade det till exempel om att ha ekonomisk kompetens, erfarenhet av att flytta från ett annat land och arbete med icke-statliga organisationer (NGO). Vi använde olika kanaler som Global-portal och LinkedIn för att marknadsföra kravprofilen och söka efter kandidater.

Vi reflekterade över vikten av att välja nätverk som skulle vara mer passande för just denna profil. Ett viktigt steg är att rannsaka sig själv och sina nätverk. Vet du att ditt nätverk till största del består av vita människor kanske någon som har ett mer diversifierat kontaktnät är den som mer ska bidra till rekryteringsprocessen?

**Hur legitimerade ni detta arbetssätt?**

– Det viktigaste när man jobbar med sådana frågor är användningen av data och fakta för att bekräfta problembild och behov, inklusive socioekonomiska analyser och statistik.



## Tips på vidare läsning

**Vita privilegier och diskriminering - processer som vidmakthåller rasifierade ojämlikheter på arbetsmarknaden.**

*Rapport från Länsstyrelsen Stockholm*



**Metoder som funkar - Erfarenheter och beprövade metoder från projektet Vidga Normen**

*Rapport från projektet Vidga Normen*



**Vad är jämlikhetsdata?**

*Rapport skriven av Tobias Hübinette*



**Om Ras och Vithet i det samtida Sverige**

*Kapitel ur antologi av Tobias Hübinette, Helena Hörnfeldt, Fataneh Farahani & René León Rosales (red.)*



# Referenser

Allbright. (2023). **Allbightrapporten: Alarmet som väckte börsen**. Allbright.

Diskrimineringsombudsmannen. (2023). **Förekomst av diskriminering 2023**. Diskrimineringsombudsmannen. ISBN 978-91-88175-45-8.

Fägerlind, Gabriella (2012). **Mångfald i praktiken: handbok för verksamhetsutveckling**. 2. uppl. Malmö: Liber

Harding, T. (2012). **Framtidens civilsamhälle: underlagsrapport 3 till Framtidskommissionen**. Fritzes.

Hübinette, Tobias, Hörnfeldt, Helena, Farahani, Fataneh & León Rosales, René (red.), **Om ras och vithet i det samtida Sverige**, Mångkulturellt centrum, Tumba, 2012

Illeris, K. (2013) **Kompetens - Vad, varför, hur. (1. uppl.)**  
Lund: Studentlitteratur

Riera, G. (2006). **Intrigues: From being to the other**.  
Fordham Univ Press.

Wolgast, M. & Nourali Wolgast, S. (2021). **Vita privilegier och diskriminering: Processer som vidmakthåller rasifierade ojämlikheter på arbetsmarknaden (Rapport 2021:23)**. Lunds universitet, Institutionen för psykologi.

Olofsson, G. (2022). **Hur svårt kan det vara? Om arbetsmarknadens misslyckande med att skapa inkluderande arbetsplatser**. Changers Hub. Typografiska Stockholm.

## Avslutande ord och tack

I denna handbok har vi vävt samman trådar av insikter och erfarenheter för att belysa den fantastiska värld av möjligheter som öppnar sig när man satsar på etnisk representation i ledande befattningar inom civilsamhället och i den idéburna sektorn. Vi hoppas att du som läsare känner dig inspirerad att inte bara tänka utan också att agera. Kan du vara gnistan som sätter eld på förändringen?

Det hjärta och själ vi har lagt ner i dessa kapitel visar att representation inte bara handlar om avböckade checklistor – det handlar om människor, om berikande och om vikten av olika perspektiv. Våra intervjuer har visat på en gemensam övertygelse om att representation inte bara ska vara symboliskt, utan ses som en dynamisk kraft för förändring och rättvis påverkan. Vi tror starkt på vad forskningen redan bekräftat: diversitet i team och ledarskap är en otroligt viktig ingrediens för att verkligen förstå och arbeta för de olika samhällsgrupper som civilsamhället finns för.

Sist men inte minst vill vi tacka alla initiativtagare, medverkande experter, sakkunniga, rekryterare, och professionella för deras bidrag till denna handbok. Utan deras ambition, vilja, tid, kunskap och energi skulle inte denna handbok finnas. Aleksandra Wasso på Famna och Rebecca Vinthagen på Ideell Arena var de som såg ett behov och en utvecklingspotential i civilsamhället och idéburen sektor. Hos dem väcktes tanken om att genom en kartläggning få en överblick av representationen i ledande positionen inom vår sektor – det blev starten till projektet Blicka inåt. Vi vill tacka dem för deras tid, tillit, uppmuntran och vilja att göra skillnad. För oss och framtida generationer. Tack! ■

**Felicia Ottosson & Anisa Gunica, Famna.**



## Egna anteckningar

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# **Famna**

**Riksorganisationen för idéburen välfärd**

*Besök:* Krukmakargatan 21

*Post:* Box 17011, 104 62 Stockholm

[info@famna.org](mailto:info@famna.org)

[www.famna.org](http://www.famna.org)