

Masteruppsats i Offentlig Förvaltning vt 2012

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Författare: Kristin Löfgren

Handledare: Nazem Tahvilzadeh

Examinator: Lena Lindgren

Vad är goda meriter?

-När mål och rekrytering möter vardag

Innehåll

1	Inledning.....	4
1.1	Bakgrund och problemformulering.....	5
1.1.1	Göteborgs Stad.....	8
1.2	Syfte och frågeställningar.....	11
2	Kommuners förutsättningar.....	12
2.1	Rekrytering i offentlig sektor.....	13
2.2	Rekrytering i Göteborgs Stad.....	14
2.3	Kort om Mångfald.....	17
2.4	Utländsk bakgrund, utrikes född och utomnordiskt född - olika kategorier för etnisk mångfald.....	19
3	Retorik och praktik.....	20
3.1	Retorik och praktik för mångfald.....	23
4	Genomförande.....	30
4.1	Rekryteringsunderlag.....	31
4.2	Intervjuer med tjänstemän som ansvarar för rekrytering.....	32
4.3	Kvalitativa intervjuer.....	33
4.3.1	Metodens vetenskaplighet.....	34
5	Resultat.....	36
5.1	Rekryteringsunderlag.....	36
5.2	Intervjuer med tjänstemän som ansvarar för rekrytering.....	38
5.2.1	Kompetens.....	40
5.2.2	Arbetsätt.....	48
5.2.3	Inkluderande rekrytering.....	56
5.2.4	Hinder.....	62
6	Slutsatser och Diskussion.....	69
6.1	Rekryteringsunderlag.....	69
6.2	Arbetsätt och Kompetens.....	70
6.3	Inkluderande rekrytering och Hinder.....	71
6.4	Övriga reflektioner.....	73
7	Bilagor.....	75
	Bilaga 1 -Kompetenskriterier för chefer inom Göteborgs Stad.....	75
	Bilaga 2 – Intervjuguide.....	75

8	Referenser	78
8.1	Övriga källor	81
9	Sammanfattning	83

Vad är goda meriter?

- När mål och rekrytering möter vardag

1 Inledning

Den här studien avser att studera hur man praktiskt går till väga för att uppfylla några av de politiska mål som ska styra kommuners rekrytering av sin egen personal. Det är ett vanligt förekommande mål för svenska kommuner¹ att personalsammansättningen i kommunen ska motsvara befolkningssammansättningen på alla nivåer. Det är ett mål som underbyggs och motiveras genom principer om representativitet, rättvisa och kommunens egen nytta. Att arbetsmarknad och integration hänger samman är en given koppling i politisk vardag idag.² Så given att vi kan betrakta den som en av arbetsmarknadens förutsättningar³. Hur kommuner praktiskt förhåller sig till sitt mångfaldsarbete blir därför också intressant för kommunens näringsliv och arbetssökande.

Kommuners mångfaldsarbete består av flera olika delar, en del är kommunens egen rekrytering. Vanligtvis handlar mångfaldsarbete om att det som uppfattas som olikt inte ska hindra medarbetare att göra sitt jobb eller bli till ett hinder för att anställa den personal som är kompetent nog för arbetet. Det handlar också om att leda och att ta tillvara på potential hos alla individer.⁴ Rekrytering kan ses som en del av kommunernas mångfaldsarbete men det kan också ses som en del av kommunens arbete med att få bästa möjliga kompetens på rätt plats. Olika perspektiv på mångfald och rekrytering måste hanteras både genom kommuners administrativa måluppfyllelse och genom de rekryterandes dagliga praktik. Detta kan innebära olika förhållningssätt till demokratisk representativitet och till målutformning, både för politiker och för tjänstemän.

Mångfald och mångfaldsarbete är ett uppdrag som förmodas ta alltmer tid för kommunala organisationer. Samtidigt växer krav på effektivare arbetssätt och större ekonomisk flexibilitet. Media, anhängare, personal och medborgare ställer krav och har åsikter om hur

¹ Exempelvis Malmö, Växjö, Jönköping, Kristianstad kommun.

² Ett exempel är att integrationsministerns administration sorteras under arbetsmarknadsdepartementet

³ SOU 2006:59 De Los Reyes, P. *Arbetslivets (o)synliga murar*.

⁴ Fägerlind, G(2004) *Mångfald i praktiken*. Uppsala publishing house, Uppsala. s. 8

skattemedel ska användas. Med växande effektivitetskrav finns en större risk att tjänstemän och politiker ifrågasätter en hög prioritering av mångfaldssatsningar.⁵

Flera kommuner vill agera som förebilder i sin egen rekrytering och det är även en uttalad intention i Göteborgs Stad. I Göteborgs Stads budgetförslag 2012 betonas att Göteborg ska vara en stad för alla:

"Vi vet att Göteborg är en segregerad stad och det ser vi som en stor utmaning att bryta. I vår vision finns inte främlingsrädsla eller diskriminering eftersom alla behövs".⁶

Göteborgs Stad har ett långsiktigt, återkommande mål för att öka sin representativitet i tjänstemannaorganisationen.

"Personalsammansättningen på alla nivåer ska spegla befolkningsstrukturen i Göteborg.

Som ett prioriterat mål 2012 har Göteborgs Stad använt sig av följande skrivelse för att öka sin rekrytering av utomnordiskt födda chefer;

"Andelen födda utanför Norden samt andelen kvinnor ska öka på chefsnivå".

Sistnämnda mål kommer inte att studeras i sin helhet. Endast den del som berör ökande chefsrekrytering av personer födda utanför Norden är av intresse för uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund och problemformulering

En hjälp till övergripande praktik för rekrytering av personer med utländsk bakgrund eller utomnordiskt födda i svenska förhållanden är diskrimineringslagen. Diskrimineringslagen⁷ är inte bara tillämplig i arbetslivet utan kan appliceras i hela samhällslivet. Lagen innehåller grundläggande principer om diskrimineringskydd för samtliga diskrimineringsgrunder, kön, könsöverskridande identitet, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder. Skydd mot diskriminering gäller även under anställningsförfarandet. Om någon misstänker sig ha blivit diskriminerad, vid kallelse till

⁵ Bäck & Larsson(2008)Den svenska politiken. *Struktur, processer och resultat*. Liber, Malmö. s. 250-251

⁶ Förslag till budget 2012, Göteborgs Stad s.5

⁷ DiskrL: 2008: 567

intervju eller vid anställning, måste den personen ha likvärdiga meriter jämfört med den som intervjuats eller som anställts. Lagen säger att den som inte fått arbetet ska kunna ta del av en skriftlig uppgift om utbildning, yrkeserfarenhet och meriter på den som fick arbetet. Finns det en likvärdighet mellan de båda sökande, vilket ses som en jämförbar situation, så kan man börja fundera över om det finns ett samband med den ena sökandes etnicitet.

Diskrimineringslagen är en viktig del i individens skydd men det ger också en möjlighet för arbetsgivare att skapa en bra rekrytering med effektiva rutiner och god arbetsmiljö.⁸

För kommuner, precis som för andra organisationer i samhället gäller diskrimineringslagen. Men kommuner har även mål om representativitet som de strävar efter att förhålla sig till. I en representativ demokrati är det de folkvalda, det vill säga politikerna, som ska ta beslut om hur landet ska styras. Till sin hjälp har politikerna en tjänstemannastab för att kunna förverkliga och föra ut sina beslut. Vanligtvis när det gäller representativ demokrati, så avses frågan om att besluten ska utgå från politikerna.⁹ Men det kan också beröra principer om att tjänstemännen eller politikernas sociala bakgrund ska spegla den nationella befolkningen, det vill säga, de som berörs av kommunala beslut. Det är i den bemärkelsen av representativitet, även kallad byråkratisk representativitet, som denna uppsats frågeställningar blir intressanta. Tjänstemannens bakgrund eller representativa roll i kommunens förutsättningar att handla demokratiskt.

När det gäller representativitet och utländsk bakgrund så har regeringen vid flera tillfällen betonat värdet av att det finns olika kulturella bakgrunder inom arbetslivet. Proposition 1997/98:16 beskriver betydelsen av att etnisk mångfald genomsyrar arbetsliv och att staten som arbetsgivare har ett särskilt ansvar i detta. Så sent som i regeringens budgetproposition 2011¹⁰ tydliggjordes detta uppdrag i demokratisk representativitet: "Att de statsanställda avspeglar befolkningens sammansättning har betydelse för legitimiteten och allmänhetens förtroende för den statliga förvaltningen"¹¹ Integrationsfrågornas policyområde på nationell nivå berör många olika politikområden och inkluderar till exempel insatser inom arbetsmarknads- och utbildningspolitiken, arbete mot diskriminering och bostadssegregation. Det finns en naturlig och självklar koppling mellan arbetsmarknad och integration både för regeringen och för svensk politik

⁸ Bylund, B & Viklund, L (2010). *Arbetsrätt i praktiken*. Norstedts, Stockholm.

⁹ Petersson, O(2007) *Statsbyggnad. Den offentliga maktens organisation*. SNS Förlag, Stockholm s.12

¹⁰ Prop. 2010/11:1

¹¹ 2011:3, Arbetsgivarverket. s. 7

idag. Samtliga politiska partier ser ett samband i arbetsmarknadens förutsättningar för integration oberoende av hur man ser på frågan om hur svensk integrationspolitik ska styras i övrigt. Det är också en alltmer vanlig politisk anledning till att integration och arbetsmarknad anses kunna dra nytta av varandra. Integrationsminister Erik Ullenhag menar att detta är en av svensk integrationspolitik tydligaste byggstenar, arbetsmarknadens roll i integrationen. Reformen för etablering av nyanlända flyktingar har dessutom överfört ytterligare ansvar för nyanlända till Arbetsförmedlingen, vilket än mer knyter ihop de båda områdena.¹²

Kommunens arbetsgivarpolitiska frågor är svåra att isolera från andra enskilda områden. Arbetskraft driver kommuners verksamhet och är en nödvändighet inom de flesta av kommunens verksamheter. Arbetsgivarfrågor och rekrytering går därför inte att skilja från övergripande principiella frågor som kommunal demokrati, kommunal självstyrelse och statlig styrning. Dessa områden hänger, på många sätt, helt och hållet samman. Emellanåt behandlas dock enskilda frågor isolerat från helheten och sammanhanget, i de kommunala tjänstemännens praktiska hantering. Det hävdar Arbetsmiljöverket i sin rapport från projektet Strategiska arbetsgivarfrågor. I sådana diskussioner är kommunernas krav på demokrati och omfattande lagstiftning som riktas direkt mot kommuner, märkligt frånvarande. Många av de kommuner som medverkade i projektet "Strategiska arbetsgivarfrågor" gjorde denna bedömning och framhöll behovet av helhetssyn.¹³

I det kommunala självstyret ingår att kommunerna själva kan bestämma över "verksamhetens mål, omfattning, inriktning och kvalitet"¹⁴. Samtidigt är kommunen underordnad staten. Staten kan förändra kommunens verksamhet och organisation genom beslut i riksdag. Det svenska kommunala självstyret kan anses omdiskuterat på det sätt, att det är svårt att passa in en kommunorganisation i vanliga teorier om samhället.¹⁵ Å ena sidan är kommunen en del av och underordnad staten. Å andra sidan betalar medborgarna indirekt lön till sin egen kommuns drift och verksamhet. Sammankopplingen mellan utvecklingskrav och effektivitetskrav ser därför inte alltid likadan ut utan skiftar över tid, beroende på exempelvis ekonomi eller kvalitetskrav. Detta får effekter för kommuners

¹² www.regeringen.se

¹³ Wallenberg, J(2004)*Hur kan kommunerna bli bättre arbetsgivare? Ett försök att utveckla kommunal arbetsgivarpolitik*. 2004:2 Arbetslivsverket s. 3

¹⁴ Kommunallag 1991:900 6 kap.

¹⁵ Petersson, O(2009) *Den offentliga makten*. SNS Förlag, Stockholm. s. 79

prioriteringar gällande mångfaldsarbete och representativitet. Starka effektivitetskrav gör att utvecklingsarbete ibland får vänta eller minska i omfång.

Diskrimineringslagstiftning, ett uttalat behov av representativitet i regeringens budget samt regeringens vikt vid arbetsmarknadens roll i integrationen är det ramverk som formar den nationella politiken för mångfald i rekrytering. Detta tillsammans med ett ökat kommunalt självstyre påverkar kommunala verksamheters utmaning i framtiden. Genom att prioritera och jämka mellan utvecklingsarbete och alltjämt hårda ekonomiska ramar kan kommuner visa på vilja till förändring eller förbättring av representativitet inom personalstyrkan.

1.1.1 Göteborgs Stad

Göteborgs Stad har, förutom en uttalad intention i sin budget att vara en stad för alla, ett långsiktigt, återkommande organisationsmål för att sträva mot representativitet i tjänstemannaorganisationen.

”Personalsammansättningen på alla nivåer ska spegla befolkningsstrukturen i Göteborg.”¹⁶

Tidigare har Göteborgs Stad haft ett representativt mål där utrikes födda chefer har varit uttalad målgrupp. Numer har Göteborgs Stad specificerat målgruppen ytterligare genom att hänvisa till ambitionen att rekrytera utomnordiskt födda chefer.

”Andelen födda utanför Norden ska öka på chefsnivå”

Mål om ökad representativitet har understrukits med ett styrmedel som syftar till att minska segregation och öka integrationen i Göteborgs Stad. Under 2006 inkom en motion från Folkpartiet i Göteborgs Stads kommunfullmäktige till kommunstyrelsen om ett utarbetande av en offensiv strategi för kommunens integrationsarbete vilket ledde till beslutet att ta fram en modell för balanserat styrkort för integration. Styrkortet förväntades ge en helhetsbild av Göteborgs Stads integrationsarbete med mätetal som främst fokuserar på medborgar och brukarperspektiv men som även inbegriper en lite del av medarbetar- och chefsperspektiv.¹⁷ Ett av de mätetal som behandlar chefsperspektiv är ”Inkluderande rekrytering”. Detta mätetal är avsett att mäta andelen chefer med utländsk bakgrund i samtliga förvaltningar.

¹⁶Förslag till budget 2012 – Göteborgs Stad.

¹⁷ Handling 2006 nr 98. Yttrande över motion, Göteborgs Stad Kommunfullmäktige

”Inkluderande rekrytering” motiveras med att tidigare budget markerat att utvecklingsbehovet på chefsnivå är störst. Uppföljning av kategorin utrikes födda har gjorts där antal rekryterade utrikes födda chefer mellan åren är mycket marginella. På kommunnivå har i stort sett ingen utveckling inom detta område skett de tre senaste åren.¹⁸ Att man använt sig av utländsk bakgrund istället för utrikes födda motiveras med att kategorin blir mer inkluderande och inbegriper en mer träffsäker problematik för området chefsrekrytering¹⁹. Mätningar på kategorin utomnordiskt född har gjorts men ännu inte följts upp av Göteborgs Stad.

En uppföljning av styrkortet för integration gjordes under 2010. Uppföljningen gav möjlighet att lämna kommentarer och reflektioner till mätetalen och dess storlek. Sammanställningen av de kommentarer som gavs möjlighet att lämna i uppföljningens visar på att det finns tankar från förvaltningar om att rekryteringsprocessens nuvarande form inte är ett tillräckligt stöd i målen om inkluderande chefsrekrytering. Vissa av kommentarerna menar att det saknas stöd för att ta beslut som kan leda till ökad mångfald på chefsnivå.

”Det är viktigt att fortsätta utveckla rekryteringsprocessen och att pröva den både självkritiskt och normkritiskt för att säkerställa att rekryteringen riktar sig till alla. Det är också angeläget att bättra ta till vara den mångfaldskompetens som redan finns inom organisationen och att stödja fler medarbetare att vilja pröva en chefsroll”

Det finns även exempel som ställer sig emot att rekryteringsprocessen inte ger möjlighet att sträva mot målet om ökade antal chefer som är utrikes födda.

”Vid rekrytering används stadens rekryteringsprocess som är ett ändamålsenligt verktyg ur mångfaldsperspektiv.”

En av förvaltningarna menar också att det även ligger i attityder och handlingar som är kopplade till förvaltningens arbetsplatser och tjänstemännens handlingsutrymme

”Andelen chefer med utländsk bakgrund är låg i förvaltningen och situationen är liknande i de flesta förvaltningar. Skälen till detta är flera, såväl strukturella som kulturella. Det finns sannolikt strukturer på arbetsplatser där normen är att man ska

¹⁸ Uppföljning och analys av inrapporterat material samt omvärldsförutsättningar, styrkortet för integration.

¹⁹ Mätetalsansvarig ”Inkluderande rekrytering”; Göteborgs Stad.

bete sig "svenskt" för att passa in och att man ska ha ett "svenskt" ledarskap för att fungera och bli accepterad som chef."

Kommentarerna pekar på att det finns en berikande faktor med utomnordiska/utländska chefer för förvaltningen men att det också finns praktiska svårigheter i målgruppen. Det tar helt enkelt lång tid innan invandrare har etablerat sig tillräckligt för att kunna ta del av en chefsposition. Omvärldens påverkan i dessa frågor är av stor betydelse.

"Att förvaltningen är bra på inkluderande rekrytering gör att medarbetarna kan få fler perspektiv. När det gäller chefsledet tar det längre tid innan mångfald får genomslag. Det beror bland annat på att så gott som alla som rekryteras på chefsbefattningar sak ha högskoleexamen samt att det tar cirka 10 år av arbetslivserfarenhet för att få en arbetsledande befattning."

Det är tydligt att storstadskommuner strävar mot en ökad mångfald inom chefsrekrytering²⁰ men det verkar finnas hinder som ligger i vägen för att få in detta i vardagsarbetet. Uppföljningens kommentarer belyser att tjänstemännen upplever sig sakna vissa delar för att kunna nå målen om ökad representativitet. Det behövs ökad förståelse för rekryteringsens arbetsätt i avseendet mångfald. Det behövs också mer kunskap om rekryterande tjänstemäns handlingsutrymme och användande av den rekryteringsbas som finns att tillgå.

Tidigare studier har visat på att mångfaldsfrågornas tröghet är sammankopplat med prioriteringar i organisationen och brist på förankring i organisationens ledning. Att det finns svårigheter för mångfaldstankar i rekrytering att få fäste beror också på motsägelsefulla motiveringar samt att problem med informella bedömningar har identifierats i rekryteringsprocessen. Uppföljningen av mätetalet i Göteborgs stad och studien i Stockholms Stad visar också på att det behövs mer kunskap om rekryteringsens arbetsstöd samt att rekryteringsunderlaget upplevs som bristfälligt. Med detta som bakgrund är uppsatsens avsikt att bidra med kunskap och fördjupning till 1) undersöka om det finns rekryteringsgrund i Göteborgs Stads rekryteringar av enhetschefstjänster och

²⁰ Edström, N(2001)*Gott och blandat. Om rekrytering och exkludering*. En studie av förhållanden i Botkyrka kommun inför ett kommande mångfaldsarbete. *Botkyrka: Mångkulturellt centrum*. Stockholms Stad. Slutrapport 06-12-12 . Chefsrekrytering med mångfaldsperspektiv - Kartläggning, analys och kunskapsspridning. Nergaard, A(2006)*Rasifierad rekrytering i storstadskommuner* i Gunnarsson m.fl, *Kors och Tvärs: Intersektionalitet och makt i storstadens arbetsliv*. Normal förlag, Stockholm.

2) ytterligare belysa tjänstemännens arbetssätt, stöd i ledning och upplevda handlingsutrymme för att arbeta med mångfald i rekryteringsprocessen. Med ansats och start i kommentarer från uppföljningen och tidigare forskning är min intention att använda mig av frågeställningar som avspeglar både organisationens arbetssätt och tjänstemännens handlingsutrymme

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att belysa vad tjänstemän, ansvariga för rekrytering, har för uppfattning av tillgängligt stöd, arbetssätt och rekryteringsunderlag för att uppnå mångfaldsmål vid rekrytering och hur dessa arbetssätt uppfattas fungera i praktiken i avseendet mångfaldsmål. Med rekryterande tjänstemän avses i detta fall områdeschefer, HR – specialister samt personalchefer som arbetar med rekrytering av enhetschefer. Enhetschef är den befattning som arbetar operativt ut mot kommunens verksamheter och enheter, vilket också gör att de är synliga både för personal och för medborgare. Exempel på arbetssätt och stöd i uppsatsens avseende kan vara utbildning i mångfald och rekrytering, rekryteringsprocessens olika delar eller helhet, kommunens ledarkriterier eller närmaste chef.

De mångfaldsmål som aktualiseras i uppsatsen är, långsiktigt mål enligt *Förslag till budget 2012, Göteborgs Stad*;

”att personalsammansättningen på alla nivåer ska spegla befolkningsstrukturen i Göteborg”

Och prioriterat mål enligt samma budget;

”Andelen födda utanför Norden samt andelen kvinnor ska öka på chefsnivå”.

Sistnämnda mål kommer ej att studeras i sin helhet. Endast den del som berör ökande chefsrekrytering av personer födda utanför Norden är av intresse för uppsatsens syfte.

Detta leder mig fram till följande frågeställningar:

- Finns det rekryteringsunderlag för enhetschefstjänster som består av kvalificerade personer med utomnordisk bakgrund?

- På vilket sätt fungerar de formella arbetsätten för rekrytering i uppfyllande av ovanstående mål?
- Uppfattar tjänstemän som är ansvariga för rekrytering att de agerar utefter ovanstående mål?

2 Kommuners förutsättningar

Kravet att driva kommunal verksamhet på ett förnyat sätt är något som har aktualiserats genom frågor och debatter om kommuners marknadsorientering.²¹ Montin & Hedlund beskriver utvecklingen som en framväxande process, ”från centralstyrning till interaktiv samhällstyrning”, och benämner den governanceprocess. Denna process eller utveckling låter sig sällan beskrivas på ett kortfattat och ändå allomfattande sätt men beskrivningar av kommuners utveckling till en alltmer interaktiv organisation resulterar allt som oftast i slutsatser om offentliga organisationens alltmer ökande komplexitet.²² En ökad marknadsorientering innebär att kommunen fortfarande ansvarar för finansiering och specificering av den service som motsvarar kommunens ansvar men det faktiska utförandet sköts oftare av privata aktörer. Många forskare och författare anser att denna utveckling innebär en annan syn på offentlig verksamhet och även en mer problematisk organisation att utvärdera och utöva tillsyn inom.²³

När det gäller kommunens styrbarhet kan det diskuteras om kommunens demokratiska värden eller administration verkligen kan fungera utan en tydlig beslutshierarki. Effekter av detta kan se olika ut. Organisationsforskaren Göran Ahrne menar att utvecklingen inte behöver betyda att demokratin är satt ur spel, bara att det är en annan demokrati och en annan typ av administration som förvaltning, forskare och medborgare måste förhålla sig till.²⁴ Genom en förflyttning av policyprocessens utförande till en lokal nivå istället för en centralt styrd, så menar statsvetarna, Pierre & Peters att det skapas en osäker och svåröverblickbar process där det kan finnas större möjligheter för socialt åsidosatta grupper

²¹ Bäck & Larsson(2008)*Den svenska politiken. Struktur, processer och resultat*. Liber, Malmö. s. 250-251

²² Montin, S & Hedlund, G(2009) Governance som interaktiv samhällstyrning – gammalt eller nytt i forskning och politik i *Governance på svenska*. Santérus Academic Press Sweden, Stockholm s.1

²³ Se exempelvis, Rhodes, R. A. W. (1996) *The New Governance: Governing without Government*. Political Studies, 44. Yee, A.S(2004) Cross-national Concepts in Supranational Governance: State society relations,

²⁴ Ahrne, G(2006) *Staten som organisation*. Santérus förlag, Stockholm. s.24

till en naturlig ingång i samhällelig lokal debatt.²⁵ När det gäller åsidosatta medborgares villkor inser allt fler kommuner att det inte bara kan hänvisas till lokala, politiska organs beslut, arbetssätten måste vara mer proaktiva än så. De grupper som har de största behoven måste erkännas rätten att få dem tillgodosedda.²⁶ Inställningen är inte oproblematiserad även om de flesta säkerligen kan hålla med om ovanstående. Den skapar fler frågor om, hur lika rättigheter ska tillgodoses. Detta påverkar också synen på olika utvecklingsområden och motiv till varför dessa är viktiga.

2.1 Rekrytering i offentlig sektor

Idag ökar andelen anställda med utländsk bakgrund och utrikes födda inom svenska kommuner, landssting och stat.²⁷ Om endast andelen anställda med utländsk bakgrund eller utrikes födda skulle mätas så kan ganska många kommuner kunna anse sig vara på väg mot målet. Andelen utrikes födda personer ökar och börjar närma sig de lägen där antalet medarbetare skulle kunna motsvara befolkningssammansättningen. Däremot de anställda upp på olika nivåer så framstår det brister i representativitet. Utrikes födda är många gånger överrepresenterade i icke-kvalificerade arbeten inom vissa sektorer²⁸ och också klart underrepresenterade i ledning och sektorer som kräver högre utbildning.

I ljuset av regeringens budgetproposition 2011²⁹ och inställningen till representativitet inom kommuner kan det konstateras att chefsrekryteringen inte har uppfyllt mål om representativitet för utrikes födda men att det finns en del som tyder på att det går åt rätt håll. Därför blir det också än mer relevant med representativa mål som ser till skillnader i bakgrund och inte endast i nationalitet. Nästan hälften eller mer av nuvarande chefer som är utrikes födda är födda inom Norden vilket betyder att i mer än hälften av de fall som det rekryteras utrikes födda chefer så har de nordisk klingande namn och är från en kulturell nordisk bakgrund.

²⁵ Peters, B. Guy & B. Pierre, J (2005) *Governing complex societies: trajectories and scenarios* Basingstoke, Palgrave MacMillan. s.73

²⁶ Wetterberg(2004) *Den kommunala självstyrelsen*. SNS förlag, Stockholm. s. 59

²⁷ SKL statistik personal, Arbetsgivarverket 2011:3

²⁸ Arnstberg, K-O(2008)*Sverige och invandringen*. Studentlitteratur, Lund, s.105

²⁹ Prop. 2010/11:1

	Andel i procent av utrikes födda, 2007	Av resp. andel av utrikes födda. är andel i procent från Norden, 2007
Chefer	4,7	54,0
Skolledare	3,8	55,5
Förskolechefer	6,4	48,1
Ledare omsorg	7,3	48,5

Källa: SKL, statistik, personal

2.2 Rekrytering i Göteborgs Stad

Att valet av studieobjekt föll på Göteborgs Stad kan härledas till ett antal faktorer. Göteborgs Stad är en stor kommun som dessutom är Sveriges näst största stad. Detta innebär bland annat att kommunen har den storstadsproblematik som flertalet tidigare studier tagit fasta på.³⁰ Urbanisering och dess konsekvenser kan också ses som en förutsättning för att arbetssegregering ska kunna uppstå i större utsträckning i samma kommun. Göteborg anses också vara en relativt segregerad stad vilket också gör den lämplig som studieobjekt.³¹ Samma mål har olika förutsättningar att "lyckas" beroende på arbetsplatsens befolkningsunderlag eller rekryteringsunderlag. Detta gör också att strategier och praktiken för att uppnå representativitet kan se olika i samma kommun då stadsdelar ofta skiljer sig åt i demografi. Den stora storleken på kommunen gör det också möjligt att studera rekryteringen av utomnordiskt födda chefer utan att riskera att peka ut eller avidentifiera individer.

Flertalet andra kommuner har mål om representativitet i tjänstemannaorganisationen men få har specifikt riktat dem mot att gälla personer födda utanför Norden. Detta har däremot Göteborgs Stads politiker gjort i budgeten 2012 vilket anspelar på hög målsättning inom representativitet.

³⁰ Nergaard, A(2006) Rasifierad rekrytering i storstadskommuner i Gunnarsson m.fl., *Kors och Tvärs: Intersektionalitet och makt i storstadens arbetsliv*. Normal förlag, Stockholm.

³¹ Sernhede, O(2007) *Alienation is my Nation*. Stockholm, Ordfront Förlag. s.40-46

I Göteborgs stad var 41 av 1170 enhetschefer födda utanför Norden år 2010. Detta utgör 3,5 procent av alla enhetschefer. Merparten av utomnordiskt födda chefer är ledare på enhetsnivå vilket gör att det är oerhört få chefer på högsta ledningsnivå som är födda utanför Norden.³² En fråga man kan ställa sig är då varför det är intressant att studera chefsrekryteringen på enhetsnivå. Varför inte på högre nivå, bristen på utomnordiskt födda chefer är uppenbarligen än större ju högre man kommer i ledningsskikt? Chefsrekrytering på enhetsnivå är den enda nivå idag inom Göteborgs Stad som är möjlig att studera. På högre nivå är helt enkelt chefsrekrytering av utomnordiskt födda personer för ovanligt.

En anledning till att studien inriktats mot utomnordiskt födda chefer är det faktum att Göteborgs Stad har mål om representativitet som berör utomnordiskt födda. Det finns också en del av målet som vill öka andelen kvinnliga chefer. På chefsnivåer över enhetschefer minskar antalet kvinnliga chefer, vilket kan tyda på att ojämsställda strukturer kan förekomma. Enhetschefer i Göteborgs Stad är till nästan tre fjärdedelar kvinnor och till en fjärdedel män.³³ Ur ett representativt perspektiv kan det anses vara av mindre vikt att studera representativitet utefter mål som förespråkar fler kvinnor på chefstjänster, då det redan är övervägande kvinnor på chefstjänster i Göteborgs Stad.

Ett exempel på Göteborgs Stads ansträngningar med att öka sin representativitet inom tjänstemannaorganisationen är de försök med att avidentifiera ansökningshandlingar som förekom mellan 2004 – 2006.³⁴ Avidentifiering har inte bara varit en lokal angelägenhet utan har också uppmanats till från nationellt håll.³⁵ Genom att ta bort all identitetsbärande information i ansökningarna, såsom namn, språkkunskaper, utbildningsort. Med detta tillvägagångssätt hoppades man på att ta bort möjligheten att diskriminera personer med utländsk bakgrund. Försöken visade att andelen med utländsk bakgrund som kallades till intervju ökade med 8,4 procent vid avidentifierade ansökningar. Avidentifieringen upphör vid intervjutillfället och det visade sig också att försöket i förlängningen inte gav fler anställningar åt sökande med utländsk bakgrund, utan endast fler intervjuer. Försöken bemöttes däremot med en del negativ kritik, mycket på grund av den utökade administrativa

³² Göteborgs Stad, Stadsledningskontoret, enheten för omvärldsanalys och uppföljning

³³ Göteborgs Stad, årsredovisning 2010.

³⁴ Nordström Skans & Åslund(2007) *Leder anonyma jobbansökningar till lika möjligheter?* IFAU Rapport 2007:28, Sibbmark(2007) *Avidentifierade jobbansökningar - erfarenheter från ett försök i Göteborgs stad.* IFAU Rapport 2007:15

³⁵ SOU 2005:115 Tanja Linderborg

bördan för förvaltningar och chefer. Andelen intervjuade i försöken av oidentifierade ansökningar skiljer sig dock inte åt beroende på rekryteringsform. Däremot varierar andel med utländsk bakgrund och antal intervjuade kraftigt mellan olika rekryteringar och olika arbetsplatser³⁶.

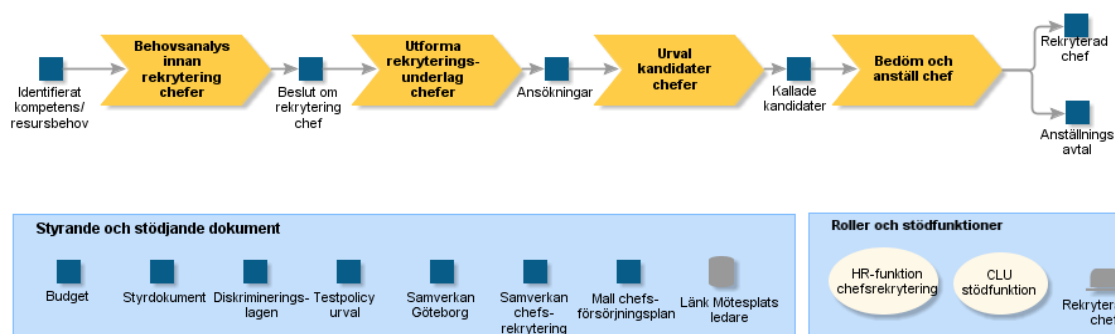
När det gäller stöd i rekrytering av chefer använder sig Göteborgs Stad av Center för ledarutveckling, CLU. Där använder man sig av en metod, assessment center – för rekrytering och chefsutveckling. Bedömningarna i assessment center ska kunna ge stöd i identifiering av ledarpotential på alla chefsnivåer, rekrytering av nya ledare till Göteborgs Stad samt utveckling av befintliga ledare inom Göteborgs Stad. CLU kan också medverka i andra delar av rekryteringsprocessen, exempelvis genom att upprätta kravprofil, genomföra olika typer av tester, referenstagning och intervjuer. Tillsammans med Göteborgs Stad har man utvecklat kompetenskriterier för chefer. Dessa ligger till grund för bedömningar i rekryteringar. Metoden som CLU använder sig av har utvärderats.³⁷ Kompetenskriterier för chefer återfinns som bilaga 1.

För rekrytering och för chefsrekrytering gäller det formella arbetsätt för rekrytering som Göteborgs Stad rekommenderar rekryterande tjänstemän att använda sig av. Rekryteringsprocessen består av fyra olika steg var det finns flertalet mallar och checklistor att tillgå vid varje steg. Stöddokument för processen är bland annat diskrimineringslagen och målen för ökad representativitet. Rekryteringsprocessen nedan är anpassad efter chefsrekrytering inom Göteborgs Stad.

³⁶ Nordström Skans & Åslund(2007)

³⁷ Göteborgs Stad(2007)Kvalitetssäkring av Göteborg stads assessment Center för urval av operativa och strategiska chefer.

Rekrytera chefer



Som stödfunktioner för rekrytering, förutom CLU, finns den lokala eller centrala HR - avdelningen. HR – avdelningen ska vara behjälplig vid behov men också kunna stötta med kunskap och skapa rutiner vid rekrytering och anställningar.

2.3 Kort om Mångfald

Det finns skillnader i hur mångfald kan bedömas inom organisationer och för rekrytering. I detta fall kan det dras en skiljelinje i mellan kategorisk och individuell mångfald. Kategorisk mångfald innefattar kön, etnicitet, funktionshinder, sexuell läggning, religion och trosuppfattning och ålder. Den typen av mångfald sätts av den politiska agendan och är enligt lag arbetsplatsens skyldighet att motverka diskriminering inom ovanstående kategorier, enligt diskrimineringslagen. Genom att arbeta med kategorisk mångfald kan organisationen motverka exkludering av ovan nämnda grupper. Organisationen kan exempelvis utveckla sin rekryteringsprocess och sina policies så att sökanden inte väljs bort redan i det inledande skedet. Med exkludering menas i detta fall den process som automatiskt selekterar till vissa gruppers fördel. Detta begrepp blir åter aktuellt inom strukturell diskriminering. En strukturell diskriminering verkar exkluderande på vissa grupper utan att vara diskriminerande mot en särskild individ. Var man lägger ribban för vad som kan anses vara exkluderande blir på så sätt ett beslut som tas av organisationen som helhet.

Mångfald kan även betraktas som individuell och beskrivande av sådant som personer bär med sig i bagaget. Det kan vara åsikter, utseende, klass, förmågor/färdigheter, kompetens

och kan helt enkelt sammanfattas med ordet personlighet. En individuell mångfald anses främja inkluderande förhållningssätt till många olika individer. Det vill säga att hänsyn till olikheter och skillnader i erfarenheter visas och tas tillvara som en styrka. Utgångspunkten för en "inkluderande rekrytering", som mätetalet i Göteborgs Stads styrkort för integration anspelar på, måste vara att anta ett inkluderande förhållningssätt i rekryteringen.

Att kategorisera kan vara en nödvändighet för att kunna sätta namn på företeelser och skapa förståelse för fenomen. Det är svårt att synliggöra särskiljning om inte kategorisering synliggörs. Samtidigt är själva upprättandet av kategorier en risk för att bli felbehandling på exakt samma grunder.³⁸ Att reducera tal om mångfald till invandrare kan vara problematiskt för mångfaldsdebatten i sin helhet. Etnicitet är bara en dimension bland många andra när det kommer till variationsrikedom. En alltför stor fokusering på invandrare kan innebära en utestängning av andra grupper på arbetsmarknaden samtidigt som samma retorik kan användas som argument för att inte ta frågan på allvar. Risken finns att det blir en enkelspårig lösning på ett komplext och flerdimensionellt problem.³⁹

Det finns olika syn på vad mångfald kan bidra med eller innebära för en organisation. Mångfald kan ses som en faktor för rättvisa och rättigheter enligt diskrimineringslagen, men beskrivs även som en nytto- eller framgångsfaktor för organisationer därför kan representativitet också spela en viss roll när det kommer till offentliga organisationers resultat och fortsatta rekrytering.⁴⁰ Om målpopulationen är etniskt diversifierad så är behovet av mångfald i ledningen större menar exempelvis Pitts, vilket skulle innebära att mångfald fyller en funktion där behovet finns.⁴¹ Wrench menar att mångfaldsperspektiv i organisationer bör vara drivna av främst affärssyfte och viljan att ta marknadsandelar. Mångfald förväntas att bli ett mycket viktigt konkurrensmedel i framtiden⁴² och därför är en miljö som generellt är driven av, tar vara på och frammanar människors olikheter av större

³⁸ Wikström, H(2009)*Etnicitet*. Liber, Malmö. s. 110

³⁹ Falsafi, L(2005)*På tal om mångfald*. Natur och kultur, Stockholm. s. 33-37

⁴⁰ Broomé, P(2007)

⁴¹ Pitts, D W (2005) *Diversity, Representation and Performance: Evidence about Race and Ethnicity in Public Organizations*. JPART 15:615–631

⁴² White, H L & Rice, M (2010) *The multiple dimension of diversity and culture* | Rice, M. *Diversity and public administration Theory, issues and perspectives*. M. E Sharpe, Inc., New York.

vikt framöver. Idén är fortfarande att mångfald är driven av nytta men att mångfald behövs även om det inte finns ett representativt behov.⁴³

2.4 Utländsk bakgrund, utrikes född och utomnordiskt född - olika kategorier för etnisk mångfald

En individ som har utländsk bakgrund är antingen utrikes född eller född i Sverige med båda föräldrarna utrikes födda, enligt SCB. En person som är utrikes född är född i ett annat land än Sverige.⁴⁴ Att mäta utländsk bakgrund istället för utrikes födda kan bidra till en tydligare bild av problematiken kring anställning av olika etniciteter. När en individ är utrikes född är det troligare att det finns språksvårigheter och en ickesvensk utbildning. Vid utländsk bakgrund är det svårare att endast hänvisa till dessa parametrar då många med utländsk bakgrund har svensk skolgång och pratar utmärkt svenska. Mycket forskning visar dock att diskriminering snarare är avhängigt namn och utseende.⁴⁵ Att använda sig av utländsk bakgrund kan därför påvisa att det finns annat, såsom strukturer och olika föreställningar om kultur och mångfald, som påverkar en låg anställningsgrad av chefer med utländsk bakgrund.

När det gäller utomnordiskt födda så har SCB ingen fastställd definition men med detta avses av Göteborgs Stads budget, en person som är född utanför Norden. Att använda sig av kategorin utomnordiskt födda visar på en intention att synliggöra strukturer som snarare handlar om kultur än nationalitet. Däremot kan samma invändning som vid mätning av utrikes födda göras, språk och alltför kort vistelse i landet kan användas som argument för att inte anställa utomnordiskt födda.

I den del av uppsatsens empiri som syftar till att undersöka rekryteringsunderlag har den kategoriserade gruppen fått benämningen utomnordisk bakgrund trots att detta inte är en vanligt förekommande kategorisering i befolkningsmätningar. Detta beror på att det omöjligt kan säkerställas att de är födda utanför Norden. De bedöms istället utifrån en

⁴³ Wrench, J (2002) *Diversity management, discrimination and ethnic minorities in Europe*. CEUS 19:2002

⁴⁴ SCB/tjänster/definitioner

⁴⁵ Carlsson M & Rooth, D (2007) Evidence of Ethnic Discrimination in the Swedish Labor Market Using experimental Data, *Labour Economics*, vol 14, s 716-729.

utomnordisk bakgrund. Detta medför en mer inkluderande kategori jämställd med förhållandet utrikes född - utländsk bakgrund.

3 Retorik och praktik

En organisation består av en rad olika komponenter och aktiviteter, exempelvis kompetenser, rekryteringsgrupper, ledarskapskriterier och geografisk placering. Var och en av dessa speglar organisationen på något sätt. För att förklara dessa komponenter och aktiviteter kan de delas upp i formella och informella kategorier. Ofta används begreppet organisationskultur för att beteckna den informella organisationens betydelse medan regler och struktur betecknar den formella delen. Samtidigt skapas inte organisationskulturen endast genom informella aktiviteter. Regler, mål och processer är medskapare till den kultur som utgör organisationens förhållanden.⁴⁶ Bakka, Fivelsdal & Lindkvist beskriver uppdelningen som att den formella kategorin är den som synliggörs utåt och den informella kategorin är det som skymtar under ytan;

Formella aspekter(synliga): mål, teknologi, struktur, färdigheter och finansiella resurser
Informella aspekter(dolda): Attityder, värderingar, sedvanor, sociala kontakter, gruppnormer⁴⁷

Meyer & Rowan⁴⁸ beskriver en effekt av organisationens uppdelning i formella och informella aktiviteter som en särskiljning av formell retorik och tjänstemäns informella vardag. Som formell retorik kan exempelvis policies eller mål användas och exempel på informell vardag kan vara sedvanor och värderingar hos tjänstemannen. De menar att särskiljning av retorik och praktik är ett fenomen som blir tydligare i organisationer med en stark tilltro till rationella och formella strukturer, vilket skulle vara fallet i en offentlig organisation. Förhållandet riskerar att organisationen utvecklar en tilltagande komplexitet. Denna utveckling benämner författarna som decoupling. Organisationen strukturer för

⁴⁶ Bakka J F, Fivelsdal, E och Lindkvist, L(2006) *Organisationsteori, struktur, kultur processer*. Malmö, Liber.

⁴⁷ ibid s. 125

⁴⁸ Meyer, J W & Rowan, B (1977) Organizations formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, vol 83 no 2 s. 340-363.

mångfaldsfrågor riskerar att bli kvar på en teoretisk nivå och de strukturer som organisationen själv sätter riskerar att inte bli till praktik längre ut i organisationen.⁴⁹

Decoupling aktualiserar skillnader i vad som legitimerar organisationens retorik och praktik. Organisationens uppfyllelse av policydokument eller övergripande mål utvärderas och granskas ofta genom formella effektivitetskrav och kvalitativa mätetal. En positiv utvärdering är exempelvis legitimerande för organisationens syn på effektivitet. Samtidigt ska den rekryterande tjänstemannen förhålla sig till praktik som synliggörs genom politik eller lagstiftning. De argument som används för att uppnå mål blir därför också mycket viktiga. Inom praktik är de legitimerande källorna oftare informella och mer inriktade mot moraliska värden, som väljare, medborgare eller den offentliga debattens användande av argument. Hur mål ska nås, tolkas eller möjliggöras beslutas dock av den rekryterande tjänstemannen som utför praktiken. Om den rekryterande tjänstemannen legitimerar mål om representativitet, som ett informellt värde, i rekrytering med hjälp av formella processer, exempelvis rekryteringsprocessen, riskerar det att uppstå en konflikt mellan praktik och retorik.⁵⁰

Skillnader i legitimerande källor kompliceras också av kommunens förutsättningar och ökande marknadsorientering. Om kommunen betraktas som en medspelare i lokala samhällsmekanismer och nätverk ställer detta också krav på en mer flexibel kommunorganisation.^{51 52} Behov av att skapa likhet inom organisationen växer ju mer olika och omväxlande omgivningen är, man vill känna igen "vanliga former och aktörer". Då dessa "gamla vanliga aktörer" byts ut och förändrar sina roller, genom exempelvis privatisering, ökar behovet att standardisera och formalisera.⁵³ Offentliga organisationer anses ha svårt att anpassa sig till rörliga och flexibla förhållanden då man har en verksamhet och en efterfrågan på den som är relativt konstant och inte alltid kan lösas med hjälp av

⁴⁹ Jenkins, R (1986) *Racism and recruitment. Managers, organizations and equal opportunity in the labour market*. Cambridge, University Press. s.189-219

⁵⁰ Dahlström, C (2007) Rhetorical Objectives and Program Efficiency in Swedish Policy about Immigrants. *Journal of Public Policy* 27: 3 s. 319-340

⁵¹ Se exempelvis, Rhodes, R. A. W. (1996) *The New Governance: Governing without Government*. Political Studies, 44. Yee, A.S(2004) Cross-national Concepts in Supranational Governance: State society relations,

⁵² Montin, S & Hedlund, G(2009) Governance som interaktiv samhällstyrning – gammalt eller nytt i forskning och politik i *Governance på svenska*. Santérus Academic Press Sweden, Stockholm s.1

⁵³ Ahrne, G, Brunsson, N & Garsten, C(1998)Standardisering genom organisering i Brunsson, N & Jacobsson, B. *Standardisering*. Nerenius & Santérus förlag, Stockholm. s. 115

effektivitetskrav. Därför menar Meyer & Rowan att offentliga organisationer till och med mer troligt utvecklar parallella spår för praktik och retorik.⁵⁴

Vissa forskare hävdar att det finns en risk att decoupling av formella mål och daglig praktik sker på grund av att aktörer i organisationen inte orkar eller hinner med arbetsbördan och därför håller sig till de arbetsformer som är välbekanta vilket också Lipsky berör i sin teori om närbyråkraters handlingsutrymme. Brist på tid, pengar, information och andra resurser gör det svårare att ta välgrundade beslut. Därför utvecklar närbyråkraten praktiska rutiner som en nödvändighet för att psykologiskt kunna hantera sitt arbete och sin situation⁵⁵. Närbyråkrater anses de vara som dagligen tar beslut riktade mot medborgare eller som användare av kommunens tjänster. Då kan det också finnas traditioner och sedvanor i praktiken som är väl kända och som i sig skapar andra högre värderade värden hos rekryteraren än de som målen annonserar.⁵⁶ Att psykologiskt skilja på retorik och praktik anses också vara vanligt förekommande inom områden där det inte finns någon expert eller chef som övervakar aktiviteterna. Om rekrytering av mångfald är allas angelägenhet riskerar det också att bli ingens angelägenhet. I organisationer där det inte tillsatts någon för att övervaka eller leda frågan om exempelvis mångfald, så riskerar dessa mål att falla mellan stolar eller att inte uppmärksammas medans linjens chefer tvingas ta itu med frågor som ekonomi och andra kvalitetsmål⁵⁷.

Kravspecifikationer för en tjänst utgör grunden och starten för en rekrytering. Dessa är dock ofta begränsade och knappast användbara för mer än ett urval på grov nivå. Därifrån finns det ett utrymme för selektering och kravspecifikationer att utvecklas på ett mer impulsartat sätt, utifrån de intryck som rekryterarna får under urvalsprocessen. Detta utrymme utgör en risk för systematiska felbedömningar i urvals- och rekryteringsprocesser. Därför menar Jenkins att sedvanor och normer inom rekrytering bör synliggöras, både för omvärld och inom organisationen. Vad en god rekrytering innebär för organisationen påverkar också särskiljning av retorik och praktik. Att följa lagstiftning eller att tillämpa fler argument i

⁵⁴ Meyer, J W & Rowan, B(1977)

⁵⁵ Lipsky M (1980) *Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russel Sage Foundation, New York

⁵⁶ Orton & Weick (1990) Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review*. 15:203-223

⁵⁷ Kalev et al (2006) Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review* vol. 71 no 4, s. 589-617. Edelman, L B (1990) Legal environment and organizational environment: the expansion of due process and the American workplace. *The American journal of sociology* 95, s. 1401-1440

målformulering, såsom nyttoperspektiv eller rättviseperspektiv, kan vara avgörande för hur den dagliga praktiken utformas av tjänstemän⁵⁸.

Vad som kan vara viktigt att notera när decoupling eller särskiljning av retorik och praktik används i analysen är att det finns två sidor och således inte något rätt eller fel. Enligt Meyer & Rowan behövs ett visst mått av decoupling i framgångsrika organisationer.⁵⁹ Mångfald och jämställdhetsplaner har många gånger visat sig vara utmärkta exempel på hur mål särkopplas från den formella rekryteringspraktiken inom organisationer. Om de mål som sätts inom ramen för jämställdhetsplanen inte relateras till andra praktiker inom organisationen så uppstår en situation där planen måste ställas sidledes med organisationen. Genom att anta en jämställdhetsplan kan organisationer legitimera och lagstadga sin verksamhet men om planen inte särkopplas från den dagliga praktiken så riskerar organisationen att gå under om exempelvis inte rekryteringsunderlaget räcker till.⁶⁰ Samtidigt kan samma särskiljning av retorik och praktik användas som argument för att nedprioritera mångfaldsarbete.

3.1 Retorik och praktik för mångfald

Många mångfaldsretoriker poängterar, individens möjlighet och vilja till förändring. Incitament för att anställa fler utomnordiskt födda kan exempelvis tyckas vara inriktade mot kollektiva handlingar men är oftare inriktade mer mot ledningens motivation än till organisationens strukturer i sig.⁶¹ Att bli anställd är dock, inom de flesta organisationer, inget jämlikhetsprojekt där alla faktorer måste vägas samman för att rättvisa ska uppstå. Det är en selektionsprocess och handlar framförallt om att ta fram bästa möjliga kompetens för jobbet.⁶² När denna selektionsprocess ska utföras av arbetsplatser med mångfaldsmål inom personalområdet ställs de inför frågan om vad som är "bästa möjliga kompetens". Att kombinera båda dessa förhållningssätt, kan tyckas komplext. Därför är det också intressant att utläsa hur rekryterande tjänstemän kombinerar argument i sina arbetsätt. Kommuner svarar också för demokratiska värden gentemot medborgare, såsom representativitet,

⁵⁸ Jenkins, R(1986) s. 152-188

⁵⁹ Zetterqvist Institutionell teori

⁶⁰ Eriksson- Zetterqvist, U & Styhre, A (2008) Overcoming the glassbarriers: Reflection and action in the "Woman to the top" project. *Gender, work and organization*, 15/2:133-160

⁶¹ Kalev et al (2006).

⁶² Kahlke, E & Schmidt, V(2002)*Arbetsanalys och personbedömning*. Studentlitteratur, Lund s.

inkluderande förhållningssätt i verksamheter och medborgares rätt till en rimlig levnadsnivå. Fler motiv än individuell nytta eller nyttan för organisationen påverkar vilken typ av offentliga insatser som allmänheten stöder och vilka argument som en offentlig organisation kan använda sig av i denna process⁶³. Det kan vara svårt att dra en gräns mellan särintressen, såsom utvecklingsarbete i mångfald, och allmänna intressen, som rekrytering, för en kommun.

Många studier inom rekrytering och mångfald, pekar just på detta. Trots att de båda områdena borde vara närliggande finns det ett avstånd mellan policys inom särintressen och rekryterarens vardag. I en större studie av svenska storstadskommuner dras liknande slutsatser. Kommunala policydokument, utformade för personalområdet, utgörs många gånger av en tillämpad mångfalddiskurs som ska lyfta både samhällsnyttan av en mer diversifierad arbetsstyrka och argumentera för särskilda kompetenser i en särskild grupp. Aktörer på området rekrytering ska definiera och handla efter dessa policys och använda sig av dem så att olika perspektiv kan kombineras med lagkrav eller rättighetskrav.⁶⁴

Andra studier som också pekar mot skillnader i legitimerande argument är två studier inom Botkyrka kommun. Kommunen har studerat sin organisations rekrytering med utgångspunkt i mångfaldsarbetet. Den första studien, som kom 2001⁶⁵, hade syftet att ta reda på om det fanns mekanismer inom organisationen som exkluderar sökande på grunder av utländsk bakgrund. Studien påvisade att det fanns informella hinder i bedömningar och att dessa hinder inte problematiserades utifrån att de kunde begränsa rekryteringsunderlaget. Den andra undersökningen som även inbegrep Eskilstuna kommun kom 2004, och påvisade inga större förändringar, tvärtom.⁶⁶Författarna påpekade att det fanns en tröghet i organisationen som gör att stora ansträngningar för att förändra rekrytering i kommunen inte ger särskilt mycket resultat.

⁶³ Ahrne, G(1997) *De ofrivilliga passagerarna – En analys av staten ur ett organisatoriskt perspektiv*. Score 1997:3

⁶⁴ Nergaard, A(2006)

⁶⁵ Edström, N(2001)*Gott och blandat. Om rekrytering och exkludering. En studie av förhållanden i Botkyrka kommun inför ett kommande mångfaldsarbete*. Botkyrka: Mångkulturellt centrum.

⁶⁶ Edström, N & Printz Werner(2004) *Mylla för mångfald. Om strategier och stötttestenar i kommunalt mångfaldsarbete*. Botkyrka: Mångkulturellt centrum

”De styrdokument som togs fram hävdar organisationernas nytta av ett bredare rekryteringsunderlag och en mångfaldig personalstyrkas positiva inverkan. Det var framförallt vanligt att man på förvaltningsnivå framhöll dessa nyttoaspekter. I båda kommunerna hävdas också det rättvisa med mångfald och det orättfärdiga med diskriminering. Man framhåller möjligheten för alla invånare att kunna försörja sig som en förutsättning för integration. De politiska besluten bakom mångfaldsarbetet vilade framför allt på rättvisa.”

Trots att båda aspekterna synliggjordes, så var rättviseaspekter grundläggande för de politiska besluten men på förvaltningsnivå framhölls även nyttomotiv.

Gonäs & Knocke hävdar i ”Platsar mångfalden i det nya arbetslivet?” att det inte är representativa ideal i första hand, utan att arbetskraftsbristen är den troligaste orsaken för anställning av personer med utländsk bakgrund i offentlig sektor, även om intervjupersoner i denna studie också hänvisade till patient- eller klientunderlagets växande behov av olika kulturella synsätt.⁶⁷ Studien pekar på att högt ställda språkkrav som varit ett vanligt krav för de flesta tjänster, både med låga och höga kvalifikationskrav, håller på att förändras. Flera mångfaldsprojekt i kommunal och landstingsregi har bidragit till erbjudanden om praktik och på så sätt även påbyggnad i svenska språket i rekryteringsbasen med utländsk bakgrund. Ju vanligare språkkompetensen blir desto mindre behov av att kontrollera eller specificera kraven.

Arbetslivsinstitutets rapport ”Retorik och praktik i rekryteringsprocessen ” är mer generellt inriktad mot att undersöka rekryterings praktiker, inte särskilt rekrytering av utomnordiskt födda. Författarna anser dock att de kan se en klar skillnad i hur man rekryterar på olika nivåer inom offentlig organisation. Kommunala chefstjänster utlyses med noggrant utformade kravspecifikationer medan mer vanligt förekommande befattningar som lärare och vårdpersonal eftersöks i mer kollektiv framtoning och annonser. Knocke & Dreijhammar menar att en mer marknadsanpassad kommun med privata utförare får stor betydelse för den offentliga organisationens inställning till sin egen rekrytering. Om privata entreprenörer

⁶⁷Gonäs, L & Knocke, W(2004) *Platsar mångfalden i det nya arbetslivet? En studie om lokala förändringsprocesser - En kartläggning.* Karlstad University Studies. s.41-43

har lättare att få personal än kommunen själv så skulle det kunna bli ett medel för att tillgodose behovet av arbetskraft till viktiga samhällsfunktioner.⁶⁸ Därmed blir också mångfaldsfrågan en större fråga för privata utförare på medarbetarnivå medan chefsrekryteringen kommer att vara än viktigare för offentliga organisationer i framtiden. Studien pekar på att i rekrytering av chefer och medarbetare använder offentliga organisationer sig av främst nyttoperspektiv men selektionen och argumenten kan ser annorlunda ut för de båda kategorierna.

Ett exempel på studie i mångfaldsretorik är Malmö Stad som beskriver kommunens integrationspolitik och ledning i mångfald . Rapporten fokuserar inte i första hand på kommunens egen rekrytering men tangerar ofta detta ämne. Broomé utgår från teorier om de nyttoaspekter av rekrytering som finns för organisationer och betonar att det är ett val som organisationen gör. Broomé menar att ledarskapets *hur* får stor betydelse; vilka argument som används för att nå mål om mångfald. Han menar att det går att urskilja fyra integrationspolitiska huvudvägar: organisationens sociala ansvar, det offentligas ansvar och mångfaldsledning och lagstiftning. På detta sätt delar han motiven och i olika delar. Att kommunen är ålagd av lagen och lyder under staten samt att vi behöver ett större rekryteringsunderlag behandlar organisationens nyttomotiv. Det offentligas ansvar och det sociala ansvaret fungerar som rättvisemotiv. Broomé menar att Malmö Stads lösningar på så sätt är *"lösningar som söker sitt problem"* i form av mångfaldsnytta eller samverkansfördelar inom den politiska organisationen. Kommunen omformar och skapar själv den retorik som ligger bakom mångfaldssatsningar beroende på pragmatiska förutsättningar.⁶⁹ Rönqvists studie som ingår i rapporten om Malmö Stad, undersöker diskrepansen mellan Malmö stads mål och de idéer i olika delar av organisationen samt ledarskapets betydelse för mångfaldsidéns spridning. Hon konstaterar följande i sin slutsats:

"organisationens problem med att hantera mångfaldsidén hänger också samman med att det finns en kluvenhet beträffande begreppen mångfald och välfärd på det idémässiga planet. Båda begreppen kan antingen tolkas i termer

⁶⁸ Knocke W, Drejhammar I, Gonäs L & Isaksson, K(2003) *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*. Arbetslivsinstitutet 2003:4

⁶⁹ Broomé, P(2007) Integrationspolitik utan ände i *Vita fläckar – om integrationspolitik, ledning och mångfald i Malmö Stad*.s.22-23

*av social kontroll och såråtgärder för grupper eller mot generell välfärd och individualism.”*⁷⁰

Utredningen om Makt, integration och strukturell diskriminering tillsattes efter ett regeringsbeslut den 22 april 2004 och hade i uppdrag att identifiera och kartlägga mekanismer bakom strukturell diskriminering på grund av etnisk och religiös tillhörighet. Utredningen resulterade i ett antal SOU: er i just detta ämne. 2005 kom den mycket omdiskuterade⁷¹ utredningen ”Bortom vi och dom ” av Masoud Kamali som följdes av SOU:n ”Den segregeringande integrationen”. Dessa tog upp den, andrafiering⁷², där vissa grupper görs till ”de andra” och underordnas ett överlägset ”vi”. Detta menar Kamali inte bara gäller arbetsmarknaden utan är signifikant för all den integrationspolitik som förts av Sveriges regeringar sedan 70-talet. Kamali beskriver arbetsmarknaden som systematiskt diskriminerande mot invandrare. Invandrare blir sämre bemötta än svenskar på arbetsförmedling och arbetsplatser samtidigt som graden av dåligt bemötande också kan vara beroende på vart utrikes födda individer kommer från. Exempelvis känner sig personer från Afrika, Turkiet eller Iran dåligt bemötta medan individer från Polen, Finland eller före detta Jugoslavien kände sig mindre utsatta⁷³ Kamali följdes av bland annat Nergaard och De los Reyes rapporter som även de avsåg att identifiera och andrafieringen och rasifieringens roll på arbetsmarknaden.

För att förklara vad andrafiering kan få för konsekvenser i rekrytering det vara viktigt att diskutera synen på ”svenskhets”, vad svenskhets är och vad det får för betydelse i media och det svenska samhället. Ylva Brune menar att svensken eller svenskhetsen framstår ofta som oklar och kan till och från få en funktion av en spegel. Svenskhetsen blir då den homogena, moderna och upplysta kulturen som kontrasterar invandrarheten som en avvikande personlighet och kultur. Invandraren blir här en representant för en avvikande grupp, en

⁷⁰ Rönqvist, S(2007) Mångfald, ledning och idéspredning i Malmö stads organisation i *Vita fläckar – om integrationspolitik, ledning och mångfald i Malmö Stad*. s. 96

⁷¹ Utredningen var inte bara omdiskuterad innehållsmässigt utan ansågs också vara tillkommen på ett delvis tvivelaktigt sätt. Vissa ansåg att Kamali stod i alltför nära relation till politiker inom den socialdemokratiska regeringen.

⁷² Hazekamp, JL & Popple, K (1997) *Racism in Europe: a challenge for youth policy and youth work*. London, UCL Press.

⁷³. SOU 2006:73 Kamali, s. 73-74

annorlunda kultur och får därmed ett annat förväntat beteendemönster.⁷⁴ Andrafiering får svenskhet och invandrarhet att bli till två skilda personligheter. I rekrytering skulle detta kunna innebära olika grunder för anställning vilket också komplicerar tankesätt inom rekrytering.

Nergaard menar att grunden till den svenska arbetsmarknaden och rekryteringen är att det finns en dominerande föreställning om att rekrytering är en relativt enkel och klart utstakad praktik som resulterar i att den mest meriterade får jobbet. I stället för empiriskt förankrad forskning kring hur rekrytering går till dominerar teoretiskt härledda föreställningar kring rationalitet och marginalnytta. Han introducerar också en definition av strukturell diskriminering i betydelsen av de exkluderande effekter som skapas vid rekrytering. Det finns en uppfattning om att diskriminering är en effekt av handlingar från individuella aktörer. Okunskap och problematiska attityder får därför aningen enkelspårigt, bära ansvaret för eventuellt förekommande diskriminering. Begreppet strukturell diskriminering, introduceras med syfte att fördjupa och vidga förståelsen för hur möjligheter till exkluderande effekter skapas vid rekrytering. Att tala om ett samhälle som är strukturellt diskriminerande ger uttryck för en filosofi som menar att många institutioner och verksamhetsområden genomsyras av tanke- och attitydmönster som är orimliga ur ett rättviseperspektiv. Strukturell diskriminering förekommer inte bara mellan individer och grupper i samhället utan också inom ramen för exempelvis lagstiftning eller centrala institutioner och organisationer. Det kan också röra sig om en mer implicit orättvisa såsom att organisationer och offentlig politik är organiserad på ett icke-diskriminerande sätt men där sedvanor och referensramar kan utfalla till vissa gruppers nackdel.⁷⁵

Detta lyfter betydelsen av hur rekrytering görs för att söka förstå det sammanhang som möjliggör för olika former av exkludering. Strukturell diskriminering fokuserar inte endast på en exkluderande diskriminering utan även på hur personer med utländsk bakgrund i vissa sammanhang aktivt efterfrågas och görs till en kategori som är mer lämpade för vissa arbeten, exempelvis mer okvalificerade yrken som städ eller vårdarbete.⁷⁶ I rekryteringens

⁷⁴ Brune, Y(2005)*Nyheter från gränsen. Tre studier i journalistik om "invandrare", flyktingar och rasistiskt våld.* Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet

⁷⁵Roth, H I(2008) *Diskriminering.* SNS Förlag, Stockholm. s. 32-35

⁷⁶ SOU 2006:60. Nergaard, A(2006) Rekrytering som en institutionell praktik av inkluderad och exkluderad underordning i *På tröskeln till lönearbete: Diskriminering, exkludering och underordning av personer med utländsk bakgrund.*

praktik blir andra språkkunskaper och kulturella erfarenheter hos sökanden en faktor att beakta i det praktiska arbetet. Språkkunskaper och kulturell erfarenhet tilldelas emellanåt en status som särskild kompetens.⁷⁷ Invandrare blir rent meritokratiskt, sådan arbetskraft som saknar svensk kulturell kompetens men anses å andra sidan inneha sin egen kulturella kompetens. Den kulturella kompetensen kan medverka till ett positivt meritokratiskt utfall men bidrar också till svårigheten att bedöma ansökningar likvärdigt. En meritokratisk utgångspunkt bygger på att det går att specificera vilka meriter som passar till ett särskilt jobb. Meriterna ska helst också vara utformade på ett sådant sätt att de går att rangordna eller sortera.

Inom utredningen, "Makt, integration och strukturell diskriminering" finns också Paulina de los Reyes "Arbetslivet (o)synliga murar". Denna tar sin utgångspunkt i att det finns diskriminering i arbetslivet och att denna är både avsiktlig och oavsiktlig.

"Utgångspunkten i analysen är att avsikten att diskriminera eller inte diskriminera är av underordnad betydelse i relation till resultatet. Ytterligare en viktig aspekt i argumentationen är att ideologiska motiv och rasistiska värderingar inte är de enda anledningarna till att diskriminering förekommer."

I detta menar hon att det inte går att förstå rekryteringsprocessens eventuella ojämlikheter utan att anlägga ett maktperspektiv. Maktperspektivet skapar en förståelse för den konsensusskapande process som genererar sociala överenskommelser om vad som är rätt, normalt och verklighetsanpassat i den miljö som rekryteringen sker.⁷⁸

Etnologen Angela Nilssons avhandling om "Gränsvakter" handlar om tankestilar och sortering av personal i sex olika kommuner. Hennes intresse ligger precis som Nergaard, Kamali och De los Reyes att studera rekrytering ur ett exkluderings- och inkluderingsperspektiv. Kommunens sammanhang och organisation är dock av mindre betydelse för hennes avhandling så även maktperspektiv. I sin avhandling konstaterar hon dock att många chefer kopplar samman fördomar med sin egen person i större utsträckning

⁷⁷ Nergaard, A(2006) s. 166-167

⁷⁸ SOU 2006:59 De Los Reyes s. 16-17

än till organisationen. Nilsson konstaterar bland annat att frågan om diskriminering kan frikopplas från attityder och föreställningar i organisationen och knyts till personliga uppfattningar ur ett individperspektiv. Rekryterare kan på så sätt uttrycka sig positivt om sökanden som är utomnordiskt födda men ändå inte riktigt se hur sökanden ska passa in i samma grad som de andra på arbetsplatsen⁷⁹

4 Genomförande

I detta kapitel kommer de metoder som använts för att sammanställa uppsatsen, redovisas och diskuteras. Den första delen av empirin består av en kvantitativ analys av ett litet urval av enhetschefstillsättningar. Dessa tjänster analyserades genom att ta fram annonsunderlag och samma information om de sökande, intervjuade och tillsatta som de intervjuade tjänstemännen hade vid rekryteringen. Analysen utfördes i syftet att ta reda på om det finns rekryteringsunderlag för enhetschefstjänster som består av kvalificerade personer med utomnordisk bakgrund. Slutligen har också 9 kvalitativa, semistrukturerade intervjuer med rekryteringsansvariga för tillsättning av enhetschefer genomförts. Den kortaste intervjun var på 35 minuter och den längsta var 65 minuter lång. Intervjuerna spelades in och transkriberades av författaren. Intervjuerna har även kodats i Nvivo 9 för att underlätta sammanställning och underlag till resultatet. Med rekryteringsansvarig avses antingen rekryteringsspecialist eller områdeschef alternativt personalchef.

Valet att studera mångfald utifrån ett etniskt perspektiv, utomnordiskt födda, som är ett av flera mångfaldsmål, motiveras av att det är ett bedömningsbart kriterium för en befolkningskategori. Studien hade också kunnat inriktas mot att studera jämställdhetsmål på chefsnivå, då Göteborgs Stad också har organisationsmål om fler kvinnor på chefsnivå. Jämställdhetsperspektiv på mångfald och chefsnivå har valts bort i uppsatsen på grund av att studien tidigt inriktades mot rekrytering av enhetschefer och att dessa tjänster innehas övervägande av kvinnor.⁸⁰ Detta betyder inte att det inte finns ojämställda förhållanden på denna chefsnivå endast att kvinnor är representativt övervägande.

⁷⁹ Nilsson, A(2004) *Gränsvakter” Tankestilar och sortering vid rekrytering av personal i sex kommuner.* Stockholms universitet. s. 125-127

⁸⁰ Göteborgs Stads årsredovisning 2010

4.1 Rekryteringsunderlag

För att ta reda på hur rekryteringsunderlaget ser ut genomfördes en kvalitativ undersökning på ett antal redan avslutade rekryteringar. Nedanstående frågeställning har varit ledande i sonderingen.

- Finns det rekryteringsunderlag för enhetschefstjänster som består kvalificerade personer med utomnordisk bakgrund?

Den kategoriserade gruppen har fått benämningen utomnordisk bakgrund trots att detta inte är en vanligt förekommande kategorisering i befolkningsmätningar. Detta beror på att det omöjligt kan säkerställas att de är födda utanför Norden. De bedöms istället utifrån en utomnordisk bakgrund.

Göteborgs Stad använder sig av sökmotorn Offentliga jobb vid sin rekrytering av extern och intern personal. Därför har de ansökningar jag använt mig av valts ut genom Offentliga jobb. Antalet fastsattes till 20 stycken innan urvalet påbörjades. Sökningar gjordes på avslutade annonser, befattningen "enhetschefer" och "enhetschef" samt "rektorer" och "rektor". De annonser som inte resulterat i rekrytering valdes bort och även annonser med alltför få sökande. (minimum 20 sökande) Under vägs gång föll ytterligare några annonser bort då de inte innehöll några sökanden med utomnordisk bakgrund eller då ansökningarna utifrån denna grund inte var bedömningsbara. Kvar blev 19 stycken annonser.

Kvalificerad för tjänsten ansågs de vara som hade den områdeskunskap samt chefsutbildning eller chefserfarenhet enligt de kriterier som redovisas i annonsen. Med områdeskunskaper avses erfarenhet, utbildning etc. inom det område som ledarskapet ska utövas inom, exempelvis äldreboende, hemtjänst eller arbete och sysselsättning. För att verifiera rimligheten i bedömda personers kvalifikationer har de även jämförts med en eller två personers kvalifikationer av dem som kallats till intervju för den aktuella tjänsten.

Ansökningar med utomnordisk bakgrund togs fram genom att bedöma namn tillsammans med språkkunskaper och personligt brev. Exempelvis godtogs "lite kunskaper" i skrift och tal av persiska eller turkiska medan "mycket goda kunskaper" i tyska eller franska krävdes för att falla in i kategorin utomnordisk bakgrund. Om namnet klingade utomnordiskt söktes stöd

från CV eller personligt brev för att placera individen i kategorin utomnordisk bakgrund. Ansökan föll bort om det inte fanns något annat än namnet som styrkte utomnordisk bakgrund.

De personer som stämde överens med kategorin utomnordisk bakgrund jämfördes med de kvalifikationer som specificerades i respektive ansökan till annonserna samt med meriterna från en eller två som slutligen kallats till intervju. Detta förfarande kan innebära att personer med utomnordisk bakgrund med svenskklingande namn ej uppmärksammas. Med dessa reservationer är förhoppningen att resultatet ändå kan ge en bild av om det finns personer med utomnordisk bakgrund som söker tjänster som enhetschef inom Göteborgs Stad samt om de är kvalificerade till jobbet.

4.2 Intervjuer med tjänstemän som ansvarar för rekrytering

För att få en fördjupad förståelse för de slutsatser som framkommit i den kvantitativa delen genomfördes ett antal kvalitativa intervjuer inom Göteborgs Stad. För att kunna ta reda på hur kommunala mål inom rekrytering och mångfald syns och implementeras i praktiken tillfrågades de rekryterande tjänstemännen som utförde praktisk rekrytering hur deras tankar och handlingar såg ut i förhållande till deras eget beslut, rekryteringsens arbetsverktyg samt målens inverkan på rekryteringen.

Detta leder mig fram till följande frågeställningar:

- På vilket sätt fungerar de formella arbetsätten för rekrytering i uppfyllande av ovanstående mål?
- Uppfattar tjänstemän som är ansvariga för rekrytering att de agerar utefter ovanstående mål?

Inriktningen i den inledande studien av rekryteringsunderlag var enhetschefer, vilket gjorde det naturligt att fortsätta på samma linje, därför kontaktades genom förvaltningar och bolags personalchefer, områdeschefer alternativt rekryterare av operativa chefer inom Göteborgs Stad. Resultatet blev 9 stycken intervjuer på förvaltningar inom Göteborgs Stad med områdeschefer samt HR-specialister. Intervjuerna genomfördes enligt intervjuguiden i

bilaga 3, som semistrukturerade intervjuer. Det vill säga att jag ställde samma frågor till alla men tillät också respondenten att få utveckla sitt resonemang i följdfrågor som passade tillfälle och sammanhang. Plats för intervjuerna var deras egen arbetsplats. Två av intervjuerna transkriberades aldrig och har heller aldrig ingått i slutsatser och resultat på grund av tidsbrist. Dessa intervjuer har genomlyssnats för att konfirmera att de inte skulle tillföra något nytt vid en eventuell transkribering och medräknande i resultat. Författaren bedömer att så inte är fallet.

4.3 Kvalitativa intervjuer

I kritik mot kvalitativa studier och intervjustudier bemöts resultaten ofta av en rad givna invändningar. Det kan till och med vara så att resultaten från studien inte ens är presenterade och anses sekundära i förhållande till metodens ifrågasatta vetenskaplighet. Och det är klart att vetenskapliga bidrag måste vara solida och välgrundade. Det är ingen motsättning i sig men de mer eller mindre automatiska invändningarna mot kvalitativa metoder påverkar förhållningssättet till detsamma. De tenderar att trivialisera resultat och försätta det i en sekundär position till kvantitativ data. Enligt Steinar Kvale⁸¹ bemöts intervjustudier ofta av en stereotyp kritik. Denna standardiserade kritik består, i huvudsak av tio invändningar.

- I. Kvalitativa intervjuer är inte vetenskapliga, endast sunt förnuft.
- II. De är inte objektiva, utan subjektiva
- III. De är färgade av bias och inte pålitliga
- IV. De är grundade på ledande frågor
- V. Svaren kan uppfattas subjektivt, olika tolkare hittar olika svar
- VI. Det är ingen formell metod, den är för personberoende
- VII. Den är explorativ istället för att testa hypoteser
- VIII. Den är inte kvalitativ
- IX. Det går inte att generalisera resultaten
- X. Den vilar på subjektiva resultat

⁸¹ Kvale, S (1994) Ten standard objections to qualitative research interviews. *Journal of phenomenological psychology*, 25:2 s. 147- 173

För att kunna bemöta ovanstående argument menar Kvale att det är av stor vikt att man ifrågasätter hur ledande frågor verkligen bidrar till studiens ogiltighet. Det bör också ifrågasättas hur subjektiv tolkning kan påverka hela studiens resultat. Vad objektivitet är i detta sammanhang blir därför en viktig fråga. Är det möjligt att vara helt fri från bias eller avses snarare en form av intersubjektivitet i påståendena? Intersubjektivitet kan här ses som en överenskommelse om vad som är rätt förfarande och synsätt inom exempelvis det vetenskapliga kollektivet. En av överenskommelserna inom vetenskapen bygger på att vetenskaplig data ska vara möjlig att testas och reproduceras. Därmed ger upprepade och räknade fenomen ökad reliabilitet. Denna intersubjektiva förståelse behöver dock inte vara en sanning. Bara för att ett stort antal forskare anser eller ser samma sak så behöver inte det betyda att det de ser är "på riktigt".⁸² En intersubjektiv överenskommelse behöver därför inte heller vara objektiv.

4.3.1 Metodens vetenskaplighet

Genom att öppet redovisa sin subjektivitet eller förförståelse genom kan det också visa på hur den ser ut. Tolkningar kan sedan göras utifrån den valda teorin. Detta lämnar fältet öppet för läsarens rätt att bedöma huruvida tolkningens ställning påverkar slutsatserna. Howe & Eisenhart⁸³ menar att det är essentiellt att man ständigt förhåller sig till sin förförståelse. De menar att perspektivmedvetenhet är meningsfullt och att det finns en konsekvens i användandet av perspektivet. Antaganden tillsammans med det empiriska materialet utgör grunden för en förståelse för resultatets konstruktion.

För att belysa intersubjektivitet och objektivitet i denna uppsats metodik avser jag att analysera min metod genom följande kriterier: Perspektivmedvetenhet, Etik och Intern logik. Dessa kriterier är utformade för att visa på kvaliteten i studiens helhet.⁸⁴

Perspektivmedvetenhet i denna studie består av ett teoretiskt ramverk bestående av organisationers retorik och praktik samt informella och formella strukturer. Dessa perspektiv har varit närvarande i utformning av intervjuguide samt vid intervjuer. Det har tydliggjorts

⁸² Scriven, M (1972) objectivity and subjectivity in educational research I Thomas, LG *Philosophical redirection in educational research*. Chicago, University Press.

⁸³ Howe, K & Eisenhart, M (1990) Standards for qualitative and quantitative research. A Prologomenon. *Educational researcher*, 1990 19:4 s. 2-9

⁸⁴ Larsson, S(1995) Om kvaliteten i kvalitativa studier. *Nordisk pedagogik* 25:1 s. 16-35

under intervjuer och utformats av en ökande problemförståelse. Teori har varit underliggande i tolkningar och framtagande av resultat samt diskussion.

Etiska aspekter inom forskning kan i vissa fall verka hämmande på andra kvaliteter i en studie vilket i sig gör att sanning måste vara ett överordnat värde i all forskning. Detta behöver inte behöva vara en motsättning till att inte visa omsorg eller aktsamhet om respondenter eller studerade grupper. En rimlig avvägning av vad som kan skydda informanter visar därför på god kvalitet. I detta fall är arbetsgivaren den gemensamma nämnaren för samtliga intervjuade, vilket då inte kan betraktas som en identitetsavslöjande faktor förutom för organisationen som helhet. Däremot bör det undvikas så långt som möjligt att vara alltför specifik i en beskrivning av arbetsplats eller stadsdel då detta kan avslöja respondenten. En annan aspekt av etiskt värde är att grupper kan drabbas av tolkningar, teori och resultat. Att göra individer med utländsk bakgrund till en gemensamt bedömningsbar grupp kan i sig vara stigmatiserande och upplevas som kränkande för vissa personer. I denna uppsats finns dock inte intentionen eller möjligheten att färga målgruppen ur ett flerdimensionellt perspektiv. Dock finns det en medvetenhet från författarens sida, att detta kan resultera i en bitvis stigmatiserande bild av personer som är födda utanför Norden.

En invändning som kan finnas är att organisationen som helhet utsätts för identitetsavslöjande. Detta kan innebära en risk för Göteborgs Stads varumärke. Det ska dock tilläggas att intresset för att medverka i intervjuer har varit relativt stort och att texter och formuleringar har godkänts av personer som arbetar centralt inom Göteborgs Stad. Göteborgs Stad är en av Sveriges största arbetsgivare. Vad som händer i kommunen och hur de agerar är av intresse för många kommuner runtomkring i landet. Att allmängiltigt dra slutsatser från resultatet kan delvis vara problematiskt men samtidigt har många svenska offentliga arbetsplatser liknande strukturer och problematik.

Howe och Eisenhart uttrycker intern förståelse som den harmoni som bör infinna sig mellan forskningsfrågor, datainsamling och analysteknik. Då uppsatsen har fler än en källa med data kan detta säkerligen vara det svåraste av dessa tre kriterier att uppnå. Källorna skiljer sig dessutom åt i form. Den första delen är främst en mindre kvantitativ undersökning för att undersöka om det finns rekryteringsgrund i Göteborgs Stads rekryteringar av enhetschefstjänster. Kommentarer till uppföljningen av mätetalet "inkluderande

rekrytering” har varit vägledande för intervjuer och följdfrågor. Den har dock inte varit möjlig att styra i frågeställningar då uppföljning av styrkortet för integration främst syftat till att upplysa Göteborgs Stads tjänstemän om mätetalens kvalitet. Vidare har intervjuerna syftat till att ytterligare belysa tjänstemännens arbetssätt och upplevda handlingsutrymme för att arbeta med mångfald i rekrytering. Den interna logiken kan också ifrågasättas utifrån att en mer klagörande analys på Göteborgs Stads retoriska resonemang i dokument och pågående projekt inte har gjorts. Slutsatser om intern och extern retorik har mestadels baserats på de representativa målen från Stadens budget 2012, vilket troligen inte utgör hela bilden av kommunens retorik.

5 Resultat

5.1 Rekryteringsunderlag

Den kategoriserade gruppen har fått benämningen utomnordisk bakgrund trots att detta inte är en vanligt förekommande kategorisering i befolkningsmätningar. Detta förklaras av att det omöjligt kan säkerställas att de är födda utanför Norden. De bedöms istället utifrån en utomnordisk bakgrund.

För att få en överblick på hur ansökningar till enhetschefer och rektorer kunde se ut genomfördes en inblick i nutidsläget på ett få antal utvalda annonser. Syftet med undersökningen var att ta reda på om det finns sökanden med utomnordisk bakgrund till tjänster för enhetschefer samt om dessa sökanden är kvalificerade för den tjänst som de söker. Detta motsvarar den första av uppsatsens frågeställningar.

- Finns det rekryteringsunderlag för kvalificerade personer med utomnordisk bakgrund?

Göteborgs Stads prioriterade mål, 2012 avser att andelen födda utanför Norden ska öka på chefsnivå. Det finns även ett långsiktigt mål för Göteborgs Stad som innebär att personalsammansättningen inom staden ska spegla befolkningen på alla nivåer.⁸⁵

⁸⁵ Förslag till budget 2012 – Göteborgs Stad

Tabell 1. Antal sökande

Sökande totalt	Antal/andel sökande med trolig utomnordisk bakgrund
1174	170 personer eller 14,4 %

Andelen sökande till tjänster för enhetschefer/enhetschef inom Göteborgs Stad med utomnordisk bakgrund är 14,4 procent. Andelen av Göteborgs utrikes födda befolkning som är födda utanför Norden är enligt SCB 2010 89,1 procent⁸⁶ vilket gör att ungefär en tiondel av den utrikes födda befolkningen bör ses som födda i Norden. Andelen utrikes födda i Göteborg är 22 procent av den totala befolkningen vilket skulle innebära att en rimlig andel av sökande födda utanför Norden borde vara närmre 20 procent för att motsvara en spegling av befolkningsbilden.

Tabell 2. Antagna till intervju

Antal totalt	Antal/andel med utomnordisk bakgrund
148	14 sökande eller 9,4 %

Andelen med utomnordiskt födda minskar när rekryteringsprocessen fortsätter. 9,4 procent av totalt antal sökande med utomnordisk bakgrund tas in till intervju. Av de 170 personer sökanden med utomnordisk bakgrund så anses 14 personer vara kvalificerade nog att komma till intervju.

I slutändan av rekryteringsprocesserna var det 3 personer med utomnordisk bakgrund som anställdes till de sammanlagt 48 tjänsterna. Anledningen till att antalet tjänster var 48 men antalet rekryteringar endast uppsteg till 19 är att en rekrytering kunde resultera i flera tillsättningar. Som mest söktes det åtta tjänster på en annons. Tre personer av 48 utgör 6,25 procent av totala tillsättningar i de medräknade annonserna, vilket utgör en större andel med utomnordisk bakgrund än vad nuvarande anställningar av enhetschefer är. Enligt

⁸⁶ SCB, Statistik med inriktning mot demografi. Fördelning efter kommun och vistelsetid i Sverige. År 2010. Valda kategorier: Andel födda i EU/EFTA exkl. Norden, procent och Andel födda i världen exkl. EU/EFTA, procent av Utrikes födda i Göteborgs Stad.

uppgifter från Göteborgs Stads stadsledningskontor är 3,5 procent av samtliga enhetschefer födda utanför Norden.⁸⁷ Det kan noteras att 2 av utlysningarna inte resulterade i någon anställning och är därför inte medräknade i resultatet.

Utav detta kan två slutsatser dras:

- I. Det finns sökanden till enhetschefer/rektorstjänster med utomnordisk bakgrund
- II. Det finns sökanden med utomnordisk bakgrund som kan anses vara kvalificerade för den enhetschefstjänst de söker.

Det finns fler kvalificerade sökande med utomnordisk bakgrund i urvalet som skulle kunna tas in på intervju. Dessa bedömdes ha likvärdiga meriter med någon/några av dem som blev kallad till intervju och i några få fall bättre meriter. De var dock aldrig bättre kvalificerade än den/de som tillsattes i tjänsten. Det kan också finnas fler med nordisk bakgrund som motsvarar kvalifikationerna i utannonserade tjänster men som inte heller kallas till intervju. Då analysen endast genomförts på ansökningar med utomnordisk bakgrund är det omöjligt att veta om det finns fler inom kategorin nordisk bakgrund som skulle kunna anses kvalificerade. Resultatet säger ingenting om dessa personer med utomnordisk bakgrund varit bäst kvalificerad för jobbet. Bara att de hade varit möjliga att ta in till intervju.

Detta initierande resultat visar på att det kan vara intressant att studera tjänstemäns representativitet i Göteborgs stad. En fördjupad analys av tjänstemäns handlingsutrymme och upplevelse av organisationens stöd kan behövas för att få en bättre bild av tjänstemännens praktik i förhållande till representativa mål.

5.2 Intervjuer med tjänstemän som ansvarar för rekrytering

I denna del återfinns de texter som är baserade på de intervjuer som genomförts inom Göteborgs Stad. Materialet är uppdelat i fyra olika kategorier.

- Kompetens
- Arbetsverktyg

⁸⁷ Göteborgs Stad, Stadsledningskontoret, enheten för uppföljning och omvärldsanalys

- Inkluderande rekrytering
- Hinder

Vid kategorisering bör hänsyn tas till de krav som det teoretiska ramverket formar.

Teoretiskt väl förankrade kategorier kan vara mindre användbara om de företräds av alltför få exempel.⁸⁸ Därför har jag använt mig av kategorier som besvarar mina frågeställningar då dessa är uppdelade efter teorins kärnpunkter. De två första kategorierna, *kompetens och arbetsverktyg* är avsedda att besvara uppsatsens andra frågeställning:

- På vilket sätt fungerar de formella arbetssätten för rekrytering i uppfyllandet av representativa mål?

Inom kategorierna *kompetens* och *arbetsätt* finns de exempel som berör organisationens formaliserade processer, fokus på organisationens stöd samt upplevelser av vedertagna och samhälleligt normerande rekryteringsförfarande. *Kompetens och arbetsätt* motiveras av teori om informella och formella funktioner som får följder för organisationens retorik och praktik enligt Meyer & Rowan. Inom *Kompetens* finns exempel på skillnader i retorik och praktik i bedömning av grundläggande kompetens eller så kallade, skall-krav. Med detta avses lägsta krav om en viss utbildning eller arbetserfarenhet. *Arbetsätt* innehåller skillnader i retorik och praktik som behandlar övriga tillvägagångssätt och arbetsformer inom rekrytering.

De två sista kategorierna, *inkluderande rekrytering* och *hinder* behandlar främst tjänstemannens eget handlingsutrymme. De behandlar tjänstemannens förutsättningar att hantera retorik och praktik genom de argument som används för att motivera rekrytering av mångfald. Detta motiveras genom Lipskys teori om tjänstemannens praktiska rutiner för att kunna psykologiskt hantera sitt arbete och rekryteringsprocessen. *Inkluderande rekrytering* aktualiserar skillnader i argument som används för mångfaldsarbete och rekrytering. *Hinder* visar på barriärer som tjänstemannen identifierar i sin yrkesroll. Detta är också fokus i uppsatsens tredje frågeställning.

- Uppfattar tjänstemän som är ansvariga för rekrytering att de agerar utefter representativa mål?

⁸⁸ Rosengren, K-E & Arvidsson, P(1992)*Sociologisk metodik*. Almqvist och Wiksell Förlag, Lund.

Uppdelningen har också bildat en logik för intervjuernas upplägg och utgör en grund för analys av resultatet.

5.2.1 Kompetens

I detta kapitel återfinns respondenternas upplevelse av vad det innebär att ha kompetens och vad de ser som relevant kompetens till tjänsten. Att göra en kravprofil innebär att formalisera sina kompetenskrav. Då det handlar om tjänster som ska besättas med enhetschefer kommer det att beröra både formell ledarskapskompetens men även den rent professionella kompetensen. Synen och inställningen kan skifta beroende av att respondenterna arbetar inom olika verksamhetsområden vilket läsaren gärna kan hålla i huvudet. Viss problematik är aktuell i viss verksamhet och inte alls viktig i en annan.

Inom kategorin *kompetens* finns de exempel som berör organisationens formaliserade processer, fokus på organisationens stöd samt upplevelser av vedertagna och samhälleligt normerande rekryteringsförfarande. *Kompetens* motiveras av teori om informella och formella funktioner som får följder för organisationens retorik och praktik. Inom *Kompetens* finns exempel på skillnader i retorik och praktik i bedömning av grundläggande kompetens eller så kallade, skall-krav. Med detta avses lägsta krav om en viss utbildning eller arbetserfarenhet. Respondenterna synliggör hur de förhåller sig till de krav som sätts upp av dem själva men också genom organisationens och samhälleliga rekryteringspraktikers krav för vad som är brukligt. Kapitlet behandlar både den kompetens som är intressant för rekryteraren innan det gjorts en första utsällning och den kompetens som brukar benämnas som meriterande kompetens.

I början av varje intervju så ombads respondenten att tänka sig tillbaka till den senaste rekryteringen för att ha ett tydligt fall att relatera tankar och handlingar till. Ofta innebar detta att samtalet snabbt kom in på vad som ansågs som nödvändig kompetens för en blivande enhetschef. Till exempel så såg respondenten nedan att kompetens och de kriterier som används i en första utsällning som en objektiv faktor. Det vill säga att tjänsten ses som möjlig för alla med rätt utbildning och rätt erfarenhet att söka. De grundläggande kriterier som ställs upp i grundkrav appellerar inte eller möjliggör en särskild grupp av sökanden. Kompetens är kompetens och hur den formuleras i kravprofil är endast beroende av vilken

kompetens som krävs för tjänsten. Det som förenar de som söker tjänsten är därför endast att de har samma utbildning och erfarenhet. Att grundkraven kan hjälpa till att styra in valet mot en särskild bakgrund eller kultur redan från början är inte närvarande.

”Jag har inte ens tänkt på om det har varit till hjälp eller om det riktar sig till något speciellt så. Det jag har gjort det är ju. Jag har ju följt, jag har gjort en analys. Behovet måste ju komma fram klart och tydligt, vad är det vi behöver. Ungefär vilken typ av kompetens eller kunskap. Skrivit en annons och så ut. Sen vet jag inte mer. Har inte tänkt mer på det för övrigt så. Det finns ju mallar och de följer man ju och utifrån det så får man ju in ansökningarna. Så tittar man igenom och går igenom dem. Utifrån de kompetenskraven så, nej”.

Detta förhållningssätt menar också många av respondenterna försäkrar mot risken att det ska uppstå situationer där direkt diskriminering av sökande individer kan bli aktuell. Det objektiva förhållningssättet till grundkraven blir på så sätt ett sätt att känna sig säker på att det inte förekommer någon direkt diskriminering. Det är kompetens som avgör vem som kommer till intervju, inte vem man är, och därmed skulle det inte finns möjlighet att välja bort individer till intervju eller anställning.

”Det är bara självklart att det är så det ska vara man pratar inte ens om att man skulle göra skillnad. Jag kan inte tänka att man skulle välja bort den där eller välja... det finns inte, överhuvudtaget. Man tittar på kompetens och de sakerna.”

En del respondenter framför också en tanke om att kompetensen är det som trots mycket annat att ta hänsyn till, ska styra rekryteringen. Att värden som en blandad grupp eller fler perspektiv inom en del av organisationen ska ge vika för kompetensen skulle enligt respondenten, kunna vara ett tecken på att rekryteringen är diskriminerande. Flera respondenter ser en risk i att bäst kompetens inte är överlägsen andra krav. Samtidigt finns det en insikt i att det är lätt att göra det, att falla i ”fällan” och välja den som bara uppfyller grundkraven men inte har bäst meriter. De anser att de brister i omdöme om de rekryterar den som, visserligen från början var efterfrågad, men ändå inte hade bäst meriter.

”Ja och det är utifrån ett genusperspektiv alltså, eftersom i många verksamheter så söker man män och då män kan också söka arbeten som de inte har kompetens för

men så tar man in män på intervju och då faller man ju i det här diket att kompetensen styr inte längre utan då styr ju att han är en man och där får man vara lite observant. Då måste man hela tiden fråga sig, i jämförelse om det nu hade varit en kvinna som hade suttit där, hade du anställt henne för att hon är kvinna, nej självklart inte, så att man, jag får tänka på det tydligen.”

Det finns också några respondenter som är beredda på att omvärdera erfarenhetskrav och sänka kraven på meriterande kompetens. Respondenten ser bedömningen av kompetens som ett möjligt medel att använda sig av för att få den som anses bäst lämpad för jobbet. Därför kan också kompetens problematiseras som en objektiv faktor. Nedanstående respondent upplever kompetensen som subjektiv och olika från fall till fall. Tanken att det skulle kunna förekomma en konformitet bland sökande på grund av de kvalifikationer och den kompetens som krävs är närvarande hos respondenten. Upplevelsen blir att alltför oflexibla krav på grundkompetens och meriter inte bidrar till att sträva mot målen om ökad representativitet i Göteborgs Stad. Därför anser respondenten också att en reflexiv tanke bör vara närvarande i rekryteringsförfarandet.

”Vi säger så här, jag ska rekrytera den som är bäst, bäst lämpad för jobbet. Men vad är bäst lämpad, vad är bäst meriter? Det kan ju finnas fem personer som är jättebra fast på olika sätt. Att ha utländsk bakgrund kan ju vara otroligt berikande i till exempel en chefsgrupp eller en ledningsgrupp.”

Att vara född utanför Norden kan aldrig få ett egenvärde som uttalad kompetens enligt diskrimineringslagen men det gör ändå att den specifika bakgrunden i sig kan omvandlas till reell kompetens genom exempelvis språk eller annan erfarenhet vilket respondenten använder sig av i praktiken. Begreppet strukturell diskriminering fördjupar och vidgar förståelsen för hur möjligheter till exkluderande effekter skapas vid rekrytering.⁸⁹ Att tala om ett samhälle som är strukturellt diskriminerande ger därmed uttryck för en filosofi som menar att många institutioner och verksamhetsområden genomsyras av tanke- och attitydmönster som är orimliga ur ett rättviseperspektiv. Respondenternas olika syn på kompetens anger både en föreställning om att diskriminering förekommer främst mellan individer och grupper i samhället medan andra respondenter föreställer sig att

⁸⁹ Nergaard, A(2006)

diskriminering också existerar inom ramen för exempelvis lagstiftning eller centrala institutioner och organisationer.

De båda synsätten, *kompetens som en objektivt selekterande faktor* och *kompetens som en varierande faktor* får illustrera två olika former av att anse sig rekrytera den bästa kompetensen. Det ena synsättet anser att organisationen får bäst kompetens genom att främst premiera lång erfarenhet och rätt utbildning. Å andra sidan visar det andra synsättet att "den bästa kompetensen" anser sig även de få, genom att se till gruppens samlade erfarenhet och kompetens. Alla har inte samma utbildning eller erfarenhet men arbetsgivaren får just därför den bästa kompetensen. Ett vanligt synsätt när det gäller rekrytering är att viss kompetens och vissa meriter är normerande vilket gör att annan kompetens och meriter kan ses eller upplevas som underställda. De meriter som anses ha högt värde är de som individen lättare tillgodogör sig genom att leva länge i ett svenskt samhälle.⁹⁰ Exempelvis ett språk eller ett synsätt som är anpassat efter en svensk arbetsplats. Naturligt blir då att lägre ålder och mindre erfarenhet av det svenska samhället inte överensstämmer med den normen. Detta resonemang känner vi igen från begreppet decoupling, vilket kan hjälpa oss att förstå den processen. Om det inte är tillräckligt många med utomnordisk bakgrund som söker chefstjänster så måste organisationen förhålla sig mer pragmatiskt till mångfaldsmål än till andra mål. Annars riskerar organisationen att gå under. Att se kompetens som en *objektiv faktor* får agera uttryck för hur man väljer att särkoppla mål om mångfald för att kunna rekrytera den personal som behövs för att driva verksamheten och överleva.

Här återfinns också olika sätt att se på mångfald, som individuell och kategorisk.⁹¹ Enligt ett *varierande* synsätt på kompetens så blir det svårt att tolka kompetens alltför strikt. Vissa värden den sökande har blir då svåra att bedöma kategoriskt och tvingas därför bli individuella. Hur vet vi, till exempel, att en persons bakgrund formar den tillräckligt för att representera sin grupp? Vilka värden påverkar? Föräldrars bakgrund? Uppväxtområde? Mångfald har ingen direkt sammankoppling mellan ursprung eller värde och identitet. Det kan bara antas att, exempelvis, utomnordisk bakgrund påverkar på det sätt att den gruppen

⁹⁰ Kommentarer till uppföljningen av mätetalet "inkluderande rekrytering"

⁹¹ Falsafi, L(2005) s. 33-37

blir representerad. Att se kompetensen som en *objektiv faktor* blir då ett sätt att se till att faktorer som inte påverkar olika identiteter framhålls och att mångfaldssynen blir kategorisk. Den anställde utomnordiskt födde enhetschefen som har nått upp till objektiva kompetenskrav kan kategoriseras in i den gemensamma form som alla högutbildade med arbetslivserfarenhet har. Det som framförallt skiljer den anställde åt är dess kategoriska utländska bakgrund inte dess individuella. Följden blir att det går bra att ha en bakgrund som skiljer sig åt så länge som andra bakgrundsfaktorer kan göras samstämmiga med majoriteten.

Ett *varierande* synsätt på kompetens kan också innebära att respondenten ser en möjlighet i att kunna sänka kraven på formella meriter för att få en blandning i gruppen. Nergaard beskriver denna möjlighet som ett handlingsutrymme för rekryteraren. Kravspecifikationer för tjänsten utgör grunden och starten för en rekrytering. De är ofta begränsade och knappast användbara för mer än ett urval på grov nivå. Därifrån finns det ett utrymme för selektering och kravspecifikationer att utvecklas på ett mer impulsartat sätt, utifrån de intryck som rekryterarna får under urvalsprocessen. Nergaard menar att detta utrymme utgör en risk för systematiska felbedömningar i urvals- och rekryteringsprocesser. Risken består givetvis i hur rekryteraren använder sig av sitt handlingsutrymme. Det kan få till följd att utbildning och erfarenhet får större utrymme eller att mer betydelse ges till andra erfarenheter och personlighetsdrag.

Förvaltningen nedan har anställt en sökande som är född utanför Norden.

” Samtidigt hon som vi anställt nu, hon har ingen chefserfarenhet, hon var socialsekreterare inte ens förste socialsekreterare. Här hade områdeschefen läst hennes ansökan och tyckte att den var himla bra och jag tror att hon kände till henne sen innan också. ”

Handlingsutrymmet under rekryteringen är beroende av hur grundkraven i kravprofilen ställs från början. Om det tas för vana att begära en viss längd på erfarenhet eller utbildning från början så blir det svårt för respondenterna att ändra sig i de kraven efter intervjuer. En av respondenterna berättar att man tidigare haft problem med detta, men att man numer försöker lägga utgångsläget i kravprofilen lägre för att senare kunna välja mer fritt bland sökande.

”Det som hände när vid en tidigare rekrytering när områdeschefen tog lärdom var att man fick inga kvalificerade sökanden som hade chefserfarenhet, det fick man också men de passade inte av personliga egenskaper. Så den som områdeschefen valde ut till slut hade ingen chefserfarenhet. Men som så klart hade stor potential. Men samtidigt blir det lite lurigt om vi gör vi en kravprofil där vi fastställer att det är ett krav att ha tidigare chefserfarenhet och sen väljer vi bort de som har tidigare chefserfarenhet och tar istället en person som saknar chefserfarenhet istället för att gå ut med den igen.”

Handlingsutrymmet i bedömning av kompetens består av ett val av nödvändiga grundkrav som respondenten kan göra. Detta val styr också respondentens handlingsutrymme längre fram i rekryteringsprocessen. Det påverkar vilka som tas in till intervju och vilka kompetenser som kan värderas som viktiga för just den här tjänsten.

” Man kanske inte har de meriterande kunskaperna men man har det grundläggande och det finns andra svenskar som har det meriterande för det finns det. Och så intervjuar vi de och så säger vi att de kanske saknar chefserfarenhet men någon gång måste man ju börja”.

” Den resan fram till att du träffar de här människorna som har sökt så händer det ju en del med mig och det händer ju mycket med de och det händer i mötet som också göra att man kanske kan tänka sig att rucka lite på den kvalificeringen där från början för att ja, kanske inte med grundutbildning men med längden på erfarenhet.”

Den senaste rekryteringen av enhetschef som respondenten nedan gjorde, fick respondenten att förvånas över att den kompetens som respondenten bestämt sig passade för tjänsten inte stämde överens med den målbild som fanns från första början i rekryteringen. Förväntningar om att en bestämd och väl formulerad kravprofil för tjänsten *objektivt* skulle ta fram de sökande som passade infriades aldrig . Resultatet av tillvägagångssättet blev till funderingar hos respondenten då förväntan på vilka som skulle tas ut inte infriades.

”Det jag tänkte på när jag hade gjort urvalet om vilka som skulle komma på intervju, då såg jag ju dels att det var ingen man, det var ingen med invandrarbakgrund

överhuvudtaget och det var heller inte så hemskt många unga som jag hade velat ha nu blev det några i alla fall till slut som jag anställde. När jag tittade på kvalifikationerna, vad var det jag sökte och vilka personer jag behövde så matchade inte det. Och det har fått mig att fundera, hur ska man tänka framöver? Finns det någonting, när jag annonserar, när jag bestämmer vilka kvalifikationer som behövs för ett arbete, tänker jag gålet eller när jag läser, ser jag inte kompetensen eller kvalifikationen då? ”

Detta kan tolkas som att det finns en tilltro från respondentens sida till de arbetsätt som respondenten använt i bedömning av kompetens. Det finns också en tilltro till att de ramar som omger rekrytering automatiskt agerar *varierande* i sin identifiering av sökanden. Respondenten sökte aktivt efter en föryrgring bland enhetschefer och trodde att en *objektiv* syn på kompetens skulle ge ett *varierat* urval. De yngre sökande som slutligen valdes, valdes aktivt i tjänstemannens eget handlingsutrymme inte med hjälp av bedömningsmallen för kompetens.

Det är inte bara Göteborgs stad eller dess rekryterare som påverkar vilka meriter och kvalifikationer som kan ställas på de sökande. Det finns också en omvärld av regelverk och av lagstiftning inom dessa områden. Dessa regelverk påverkar i sin tur vilka det är som anses behöriga till tjänsten. Andra institutioner påverkar vilka som söker och antas till högskolor och därmed också vilka de är som kan tänkas söka enhetschefstjänsterna. Hur andra arbetsplatsers rekrytering fungerar påverkar vem det är som ges erfarenhet som är användbar på arbetsmarknaden i förlängningen. Om andra arbetsplatser använder sig av rekryteringssystem som gynnar rådande kultur samt att lagstiftningen inte ger tillräckligt stöd för andra prioriteringar är det också chefer med liknande bakgrund som har nog på fötterna att söka en chefstjänst inom Göteborgs Stad menar respondenterna.

”Det finns alltid svenskar med bättre meriter. Så kommer det förmodligen fortsätta att vara i många år till.”

”Sen är det ju så med alla såna här frågor, är det lagstiftning som behövs eller är det, man kan ju fundera mycket på, hur får vi fler kvinnor i högre positioner, hur får vi in fler utomnordiska personer på chefsnivå, hur rekryterar vi till socialhögskolan, hur rekryterar vi till lärarhögskolan.”

Detta tolkas som en förståelse för att den syn på kompetens som finns i Göteborgs Stad har förankring i omvärldens praktik. Svenskfödda personer har större möjlighet att ta sig in via de verktyg som används i rekrytering vilket också gör att det blir svårt att uppnå målen om ökad representativitet. En kategorisk bedömning av mångfaldsperspektiv kommer inte personer med utländsk bakgrund tillgodo, däremot kan det komma att vara en fördel för personer med svensk bakgrund. Genom att se rekryteringen som ett större system som även påverkas av lagstiftning och nationell politik så kan det också konstateras att kommunen i slutändan påverkas av samhälleliga föreställningar. Kommunens rekrytering blir en del av de informella och formella strukturer som orsakas av exempelvis lagstiftning, nationell politik och organisationers sedvanor. Diskriminerande hinder kan finnas i de samhälleliga förutsättningar som ges till individer att nå upp till grundkrav eller meriter.⁹²

Samma sorts perspektiv återfinns i respondentens uppfattning om att brist på utbildning inte är ett problem, tvärtom. Många utomnordiskt födda sökande har väldigt väl på fötterna när de söker tjänster. Respondentens uppfattning är att det även finns grupper på arbetsmarknaden som har kompetens men som inte kan få den erkänd på grund av svenska regelverk. Erfarenheten i yrket finns men kan vara svårare att uttrycka på papper och tillgodogöra sig som merit.

”De som har sökt tidigare tjänster, som handledare och så med utomnordisk bakgrund de har i regel väldigt höga utbildningar. Svenska utbildningar. Mycket kompetenta. Det finns många i verksamheten. Och även sådana som har kommit, utbildat sig i sitt hemland, kommit hit också får de ju börja om, har gamla utbildningar och får inte jobba med det förrän de har gjort någon konvertering eller du vet. De har jobbat som sjuksköterska många år och sen kan de inte jobba som sjuksköterska här och utan då blir det att de går omvårdnadsprogrammet.”

I Göteborgs Stad finns uppfattningen att kompetens och meriter kan vara en *objektivt* selekterande faktor men det finns också uppfattningar om att kompetens och meriter kan vara en *varierande* selekterande faktor. Båda uppfattningarna får följder för hur rekryterarens handlingsutrymme för bedömning av formell kompetens ser ut och används. Välformulerade krav på formell kompetens ses även som ett säkerställande av en rättvis och

⁹² SOU 2006:59 De Los Reyes

ickediskriminerande process samtidigt som objektiv bedömning av kompetens kan ses som bidragande till utestängning av vissa grupper genom andra respondenter. Hur respondenterna använder sig av mångfaldsperspektiv i dessa frågor verka påverka synen på kompetens.

Detta kan tyda på en risk att de arbetssätt som den rekryterande tjänstemannen använder sig av, används felaktigt eller inte är ändamålsenliga för de mål som avser att öka representativitet hos Göteborgs Stads chefer. Detta blir ett hinder när det gäller att generera kunskap inom ämnet rekrytering och mångfald, vilket påverkar den rekryterande tjänstemannens intryck från urvalsprocessen. Istället för att se till brister i arbetssätt så ser respondenten till sin egen kapacitet eller sina egna brister i förkunskaper och användning av bedömningsmetoder.

5.2.2 Arbetssätt

Detta kapitel kommer att handla om hur respondenterna ser på stöd och arbetssättens roll i att närma sig målen om en ökad representativitet; personalsammansättningen ska motsvara befolkningsammansättningen och antalet chefer födda utanför Norden ska öka. Det handlar om hur de själva förhåller sig till det samt hur de uppfattar att deras ledning, chef och formella processer stödjer strävan mot att uppfylla representativa mål. Inom kategorin *arbetssätt* finns de exempel som berör organisationens formaliserade processer, fokus på organisationens stöd samt upplevelser av vedertagna och samhälleligt normerade rekryteringsförfarande. *Arbetssätt* motiveras av teori om informella och formella funktioner som får följder för organisationens retorik och praktik. *Arbetssätt* innehåller skillnader i retorik och praktik som behandlar övriga tillvägagångssätt och arbetsformer inom rekrytering.

Under intervjuerna ställs frågan om de anser att det finns stöd i hur målen om fler utomnordiskt födda chefer ska sträva mot att bli verklighet. Jag frågar hur de ser på sin egen arbetsroll, hur de ser på sin chefs roll i detta samt hur deras rekryteringsprocess fungerar i det avseendet. Vi diskuterar även om det behövs utbildning för rekryterande tjänstemän och hur den i så fall skulle kunna se ut.

Ett av de tillgängliga stöd som finns att tillgå för rekryterande tjänstemän är den lokala eller centrala HR – avdelningen. Hur cheferna använder sig av HR - funktionen varierar både från rekrytering till rekrytering och från arbetsplats till arbetsplats. Mestadels är HR en funktion som kontrollerar i slutet av annonsformulering samt bistår med ett praktiskt genomförande av publicering. Ibland är också HR en samarbetspartner i urval men det är mer ovanligt att HR är närvarande vid intervju. En av respondenterna menar att avsikten är att HR alltid ska vara aktiv i rekryteringen men att det också kan förekomma att de inte medverkar i större utsträckning. En av förvaltningarna tycks utgöra ett undantag, där har HR själv tagit ett initiativ till starkare samarbete. Detta har bland annat resulterat i rutiner och prioriteringar gällande rekrytering av chefer utomnordiskt och utrikes födda.

En vanlig uppfattning är att internrekrytering är den enklaste vägen in för en blivande enhetschef. Samtidigt kräver en ledarskapsposition andra utbildningar och emellanåt andra egenskaper än vad själva yrkeskunskaperna ger. En bra medarbetare behöver inte oemotsagt bli en bra chef enligt respondenterna. När det gäller rekryteringsordningen så finns det direktiv från Göteborgs Stad som tillerkänner extern sökande samma status som intern sökande vid chefstjänster.⁹³ Denna ordning verkar inte känd bland de flesta av de intervjuade tjänstemännen som ansvarar för rekrytering. Intern sökande går ofta före extern sökande till enhetschefstjänster. Det är en vedertagen sanning att organisationen får in fler chefer med utomnordisk bakgrund genom att rekrytera internt hos respondenterna. Därför anses det löna sig att rekrytera fler medarbetare med utomnordisk bakgrund för att på så sätt skaffa sig en bättre rekryteringsbas. Detta styrks av Göteborgs Stads Stadsledningskontors uppföljning. Fler chefer med utomnordisk bakgrund rekryteras internt än externt.⁹⁴

”Frågan är om vi ändå måste tänka om. Att man måste ha någon plan för hur skulle vi kunna ge dem den kunskap som saknas för att faktiskt kunna rekrytera de här personerna som chefer i en framtid. Erfarenhetsmässigt också. Det skulle också lyfta personer med utomnordisk bakgrund”

”Man skulle vilja ha lite light liksom, lite lightledning. För att ta sig in i en enhetschefsroll det kan ju ibland ses som rena självmordsuppdraget. Komma ny och ta

⁹³ Göteborg Stads rekryteringsordning.

⁹⁴ Göteborgs Stad, Stadsledningskontoret, enheten för uppföljning och omvärldsanalys.

ett enhetschefsjobb det är ju. Man behöver bättre introduktion eller vi skulle behöva lite bättre karriärvägar, kanske lite halvriktade, antingen är man medarbetare eller också är man chef, det finns inget däremellan.”

Dels ser man en problematik i att karriärvägar inte är utformade så att medarbetare på ett tydligare och mer uttalat sätt kan lyftas eller fasas in till chefsjobb. Respondenterna anser att det är erfarenhet och reell kompetens som saknas för att fler chefer födda utanför Norden ska anställas.

Detta motsägs av den rapport om avidentifierade ansökningshandlingar som blev resultatet av försöket inom Göteborgs Stad.⁹⁵ Andelen intervjuade med utländsk bakgrund ökade när avidentifiering infördes men resulterade inte i fler anställda dock. Detta pekar på att formell kompetens gynnar sökande med utländsk bakgrund medan informella ledarskapskriterier och personliga egenskaper som oftast framkommer vid intervjutillfälle, minskar möjligheterna.⁹⁶ Det interna urvalet är mer fokuserat på personlig karakteristika i form av lämplighet och ledarpotential medan man i rekryteringar siktar på utbildning och arbetserfarenhet. Detta tror man ökar risken för diskriminering i informella sammanhang men inte i formell chefsrekrytering.⁹⁷

När det gäller ledarskapskriterier, så har Göteborgs stad tagit fram ett eget beslutsunderlag, ”Kompetenskriterier för chefer inom Göteborgs Stad”. Här används ordet kompetens i en ickeformell betydelse, vilket inte är för övrigt överensstämmande med uppsatsens övriga användande av begreppet. Kompetens i den övriga resultatets mening är den sökandes utbildning och formella erfarenhet och meriter.

En av respondenterna berättar hur de vid chefsrekryteringar använder Göteborgs Stads kompetenskriterier som ett stöd och diskussionsunderlag. Inför en enhetschefsrekrytering tas de kriterier som anses relevanta för rekryteringen ut. De diskuteras och användes för att plocka ut kandidater. På så vis används inte kriterierna i sin helhet utan anpassas för varje rekrytering. De informella och personliga egenskaperna som man förväntas ha som

⁹⁵ Nordström Skans O & Åslund O(2007) Leder anonyma jobbansökningar till lika möjligheter? IFAU Rapport 2007:28

⁹⁶ Carlsson M & Rooth, D (2007)

⁹⁷ Stockholms Stad. Slutrapport 06-12-12 . *Chefsrekrytering med mångfaldsperspektiv - Kartläggning, analys och kunskapsspridning*

enhetschef tas på så sätt ut i förväg och inte i samband med intryck från intervjun. Anpassade kompetenskriterier blir den måttstock som sökandes informella egenskaper mäts emot.

Göteborgs Stads kompetenskriterier för chefer är framtagna inom organisationen. Göteborgs Stads Stadsledningskontor bedriver också utbildningar och program för internt framtagna chefsämnen, "Morgondagens chef". "Morgondagens chef" används av vissa respondenter som en garant för ledarskapskompetens vid anställningar men det finns också tankar om hur man skulle kunna förbättra programmet genom att relatera det bättre till målet om fler utomnordiskt födda chefer.

"Till exempel morgondagens ledare att man tänker på det vem det är som jag rekommenderar att söka till det och att staden har ett uttalat behov av att vi vill att fler med utländsk bakgrund söker till detta. Då börjar ju enhetschefer ute titta efter det också."

Även om respondenterna har tilltro till "Morgondagens chef" finns också ett ifrågasättande av ledarskapsprogrammet av samma anledning som kompetenskriterierna ifrågasätts. En del av respondenterna menar att den form av ledarskap som är önskvärd inom Göteborgs Stads chefsprogram färgas starkt av nordiska värderingar och kultur. Nordiska värderingar och kultur förväntas medföra ett inkluderande förhållningssätt och demokratiskt ledarskap. Rekryteraren ska agera inkluderande samtidigt som ett vanligt synsätt när det gäller rekrytering är att viss kompetens och vissa meriter är normerande vilket gör att annan kompetens och meriter kan ses eller upplevas som underställda i en chefsrekrytering. Ett inkluderande eller godkännande förhållningssätt blir dock mer trovärdigt om man har en blandad eller representativ grupp. Detta upplevs som motsägelsefullt och komplicerat att hantera i praktiken. Mångfald uppmuntras när det gäller olika perspektiv på vård eller omsorg men inte i samma utsträckning när det gäller ledarskapsroller. Den rollen anpassas efter svenska kulturella förutsättningar och de som söker till tjänster som enhetschefer förväntas vara formade efter den normen oavsett bakgrund. Svenskheten blir då den homogena, moderna och upplysta kulturen som kontrasterar invandrarheten som en avvikande personlighet och kultur. Invandraren blir

en representant för en avvikande grupp, en annorlunda kultur och får därmed ett annat förväntat beteendemönster.⁹⁸

”Det är klart att vi kräver mycket av våra chefer. Det kanske måste vara så att för att vara en duktig chef så måste man kanske förstå det svenska samhället, jag vet inte. Och ha de värderingarna med sig för att fungera när man ska leda en grupp, jag vet inte. Det är jättesvårt.”

”De ledaregenskaperna som vi letar efter på Assessment center. Den saken måste vi prata om. Vem är det som ställer de statuterna? Och i de, om vi tänker utifrån vårt ämne, hur lätt är det att vara utomnordisk och gå in och göra de övningarna.”

Vid frågor om rekryteringsprocessen användbarhet anser några av respondenterna att den är ändamålsenlig och praktisk att arbeta med. Den upplevs som en bra bakgrund till att ta beslut. Några av respondenterna anser att den visserligen är bra men när det gäller målet om fler chefer födda utanför Norden så var de mer tveksamma till om den uppfyller målets syfte.

”I: Ger rekryteringsprocessen tillräckligt stöd för att rekrytera chefer med utomnordisk bakgrund.

”Nej, inte Göteborgs stads rekryteringsprocess, det räcker inte. Då kommer vi inte komma någon vart. Gör vi som vi ska, vi ställer upp kravprofil, vi annonserar..... Och då var ju tanken på nåt sätt att tighar vi till eller utbildar vi eller blir duktigare i att följa rekryteringsprocessen där vi först gör en kravprofil där vi ställer upp väldigt tydligt vad vi söker och sen följer vi den i varje steg. Då blir det svårare att välja bort personer på grund av namn eller kön etc. Då blir det tydligare den här personen har precis de som jag efterfrågar i min kravprofil och ja då blir det ju den som jag ska anställa. Oavsett kön och bakgrund. Fast det funkar ju inte så eftersom det finns för få personer med utländsk bakgrund som söker som har de efterfrågade meriterna så det räcker inte, det krävs något mer. ”

”Jag kände att.. rekryteringsprocessen då, vilken del skulle de här målen komma in i ?”

⁹⁸ Brune, Y(2005)

Några av respondenterna menar att det finns en fara i att följa rekryteringsprocessen alltför ordagrant. Den kan invägga rekryteraren i en falsk trygghet. Rekryteraren blir förvissad om att rekryteringsprocessen utan justeringar kommer att uppnå de mål som arbetsplatsen ställer högt. Detta ställer också frågor hur rekryteringsprocessen är avsedd att användas. Behov av att skapa likhet inom organisationens processer växer i en olik och omväxlande omgivning. När "gamla vanliga aktörer" byts ut och förändrar sina roller ökar ofta behovet av att standardisera och formalisera genom exempelvis en strikt formell process⁹⁹ Offentliga organisationer har en verksamhet och en efterfrågan på personal som är relativt konstant och inte alltid kan lösas med krav på effektivitet därför blir också lösningarna för rekryterande tjänstemän att vissa delar i processen tillgodoses och andra inte.

Meyer & Rowan menar att om rekryteringspraktiken avspeglar offentliga organisationers retorik så hade målen kunnat nås. Istället avspeglar praktiken den samhälleligt accepterade rekryteringstraditionen och därför utvecklas parallella spår för praktik och retorik.¹⁰⁰ Dessa parallella spår i rekryteringsprocessen kan verka motivationssänkande för rekryterande tjänstemän då endast en del av processens förväntade syften kan uppnås. Respondenterna ser att rekryteringsprocessen uppfyller ett syfte men att mål om representativitet inte är ett av dem. Problemen kommer när respondenten har förväntningar på processen som inte uppfylls och detta blir motivationssänkande för att uppnå representativa mål. Om avståndet är ett upplevt avstånd från respondentens sida, det vill säga att rekryterarens användande och kunskap om processen inte varit korrekt spelar ingen roll. Resultatet blir detsamma. Om rekryteringsprocessen kan omvärderas eller användas på ett annat sätt, kan det leda till ökad kunskap om rekrytering istället.

Som ny chef kan man nog bli lite hindrad för det att dokumenten styr en man tappar sin egen förmåga att tänka och omvärdera. Det är ju så med alla vägledande dokument. Man får ju se dem för vad de är, de är ju inte facit. Men som ny chef tror jag att "så här ska man göra" och sen så gick det inte riktigt så, blir det fel"

Flera av respondenterna upplever att det ges för lite stöd från ledning i de här frågorna, vilket också kan vara förklaringen till ett upplevt avstånd i retorik och praktik. Flera av

⁹⁹Ahrne, G, Brunsson, N & Garsten, C (1998). s. 115

¹⁰⁰ Meyer, J W & Rowan, B (1977)

respondenterna anser att målet går att uppnå om det bara prioriteras tillräckligt. Det är inte stödet som saknas utan snarare den tydliga politiska prioriteringen eller krav på uppföljning och strategier. Det måste finnas som en genomgående tanke i hela rekryteringsförfarandet.

”Men allting är ju inte lika tydligt preciserat i ett mål, som detta. Så då är svaret på den frågan att, nej, jag tror att jag då får för lite stöd. För att man ska lyckas i det så måste man prioritera det, det måste efterfrågas, det måste vara fokus på.”

”Jag tror att det räcker inte att sätta upp det som mål att vi ska göra det utan man behöver göra andra saker också för att öppna upp ögonen för mig”

”Om det hade varit tydligare krav någonstans. Kanske varit tvungna att rapportera, tydligare för att nå det här målet. Då hamnar ju fokus där. Så någonstans är det ju så att det som man pratar om och det som jag fokuserar på det får ju förmodligen större utslag eller större effekt. Medan jag då kan tänka som jag sa förut att vi står inför stora utmaningar ny skollag och grejer och i min verksamhet är det ett högre prioriterat mål att jobba med andra frågor. Om jag ska rangordna målen så kanske det här målet hamnar lite längre ner. Så är det ju för mig så någon annan måste ju lyfta upp det i så fall.”

Stöd från chef och ledning sågs som en självklarhet från samtliga respondenter, däremot var det ingen som sade sig direkt diskutera frågan om målens förverkligande med sin chef eller ledning. Det diskuterades heller inte hur målen skulle gå mot förverkligande med cheferna. Stöd från chefer bestod i upplevelsen att de kunde och hade frihet att styra den utvecklingen själva.

”R: alltså vi är i ganska hög grad själv ansvariga för, om jag driver processen då är det jag som är ansvarig för det. Sen ibland sitter vi och diskuterar det tillsammans hela arbetsgruppen men jag och min chef har inte diskuterat det här politiska målet hur ska vi ta oss an det här politiska målet, vad ska vi ha för aktiviteter för att klara det. Det har jag och framförallt en annan kollega som jobbar med jämställdhet och mångfald bollat lite och kommit fram till att det här är bra.

I: Och då känner du att du kan utveckla de idéerna?

R: Ja, ja, på det sättet har jag ju fullt stöd. Jag vet aldrig att jag efterfrågat förvaltningsledningens stöd i frågan, det är ett politiskt mål och de måste vi göra någonting för att uppfylla. Det är självklart”

Att skilja på retorik och praktik anses också vara vanligt förekommande inom områden där det inte finns någon expert eller chef som övervakar aktiviteterna. Om rekrytering av mångfald är allas angelägenhet riskerar det därför att bli ingens angelägenhet i slutändan. I organisationer där det inte tillsatts någon för att övervaka eller leda frågan om exempelvis mångfald, så riskerar dessa mål att falla mellan stolar eller att inte uppmärksammas medans linjens chefer tvingas ta itu med frågor som ekonomi och andra kvalitetsmål.¹⁰¹

Mångfaldsarbete och arbete med inkluderande förhållningssätt har varit aktuellt på många arbetsplatser runtomkring i Göteborgs Stad. Alla respondenterna anser att man arbetar aktivt på den fronten inom sin egen förvaltning. Detta behöver inte vara synonymt med att målen om en ökad representativitet är levande för rekryterande tjänstemän. Att problematisera representativa mål utifrån rekryteringsverktyg behöver heller inte vara samma sak som att arbeta allmänt med mångfaldsfrågor. Det förekom dock att den rekryterande tjänstemannen såg mångfaldsarbetet som ett aktivt arbete för ökad representativitet.

”Efter den satsningen som vi ändå hade för ett och ett halvt år sen, mångfaldsarbetet. Och det är mycket det, stadsdelen är sådan, vi har logga med mångfald. Jag tycker att det är ganska prioriterat. Det är inte tyst om det i alla fall. Man kanske kan jobba mycket mer med det men det är ju inte något som att, Oj det har vi inte tänkt på. Det ingår i det vardagliga nästan så.”

I de arbetssätt som rekryterande tjänstemän i Göteborgs Stad använder sig av finns det behov av att förenkla formerna för internrekrytering. Detta skulle förenkla rekryteringen utifrån antagandet att personer födda utanför Norden saknar grundläggande formell kompetens. Vissa respondenter ifrågasätter Göteborgs Stads kompetenskriterier utifrån att de bygger på uttryck för ett gott ledarskap som är kopplade till en livslång eller lång vistelse i Sverige. En del respondenter upplever också att den formella rekryteringsprocessen ger för lite stöd i strävan mot representativa mål samt att chefer

¹⁰¹ Kalev et al (2006) s. 591-592. Edelman, L B (1990) s. 1401-1440

inte ger det stöd som behövs för att driva förändring. Ingen upplever sig visserligen bli motarbetad, tvärtom ofta uppmuntrad vid initiativ, men diskussionen om målen uppmärksamma inte vilket också gör att uppföljning av målen upplevs som svagt förankrade i den formella rekryteringsprocessen.

5.2.3 Inkluderande rekrytering

Det här kapitlet kommer att handla om tjänstemännens egen upplevelse av att kunna påverka bedömningen av de informella meriterna för sökande till enhetschefstjänster. Det kommer att behandla vilka förutsättningar som respondenterna ser för sin egen del att uppnå målen om fler chefer som är födda utanför Norden. En början i detta är upplevelsen av att det är viktigt att bredda rekryteringsunderlaget för att få så många sökanden som möjligt.

Kategorin *inkluderande rekrytering* behandlar främst tjänstemannens eget handlingsutrymme. Den handlar om tjänstemannens förutsättningar att hantera retorik och praktik genom de argument som används för att motivera rekrytering av mångfald. Detta motiveras genom Lipskys teori om tjänstemannens praktiska rutiner för att kunna psykologiskt hantera sitt arbete och rekryteringsprocessen. *Inkluderande rekrytering* aktualiserar skillnader i argument som används för mångfaldsarbete och rekrytering.

Alla respondenter betonar vikten av att vara olika och att ha olika perspektiv på sin arbetsplats och sina uppgifter. Det är inte heller så att man anser att man prioriterar en viss bakgrund framför en annan. Grundinställningen till detta är framförallt att arbetsplatsen behöver dessa olika perspektiv utifrån hänsyn till representativitet. Det vill säga, det är det bästa för organisationen att den består av olik tänkande och olika praktiker inom omsorg och skola. Att synsättet har ett integrerande perspektiv, blir extra tydligt om en jämförelse görs med de respondenter som talar om ett behovsanpassat perspektiv för vissa områden, vilket nämns längre ner i kapitlet. Med ett integrerat perspektiv menas att representativitet inte är förbehållet de områden eller länder där det finns kulturell mångfald. Det är inte kundens behov av mångfald som ska avgöra om arbetsstyrkan ska vara representativ utan

representativitet ska ses som en rättvist eller användbart för alla på arbetsplatsen.¹⁰²

Göteborgs Stad ska betraktas som en helhet och mångfald ska ges spridning över hela staden.

”Vad är det som inte passar i gruppen, hur kan vi berika men det är inte så att, efter att ha arbetat i de nordöstra stadsdelarna i nästan X år så är det ingenting i mitt huvud som säger att nu ska vi bara rekrytera en sort. Så är det inte. Det finns delar i män och kvinnor tycker jag det är en viktig del och det att vi ska komma, att vi ska ha olika bakgrund, vi ska ha olika åldrar, olika erfarenheter. Det blir ju det bästa.”

”jag tycker att, även om jag kan se att behovet kanske ser annorlunda ut så ser jag nog ändå vikten av att få in det överallt annars handlar det om att segregera på något sätt och det skulle inte jag tycka var ok att vi valde bort det bara för att i vissa områden bor det inte många människor som kommer från ett annat land och då behöver vi inte ha undersköterskor eller chefer som är.., förstår du? Då skulle jag segregera själv så skulle inte jag kunna tänka, jag tycker det är viktigt oavsett var i vår verksamhet att det finns.”

En behovsanpassad efterfrågan på representativitet, som respondenten längst ner anspelar på, bygger på tanken om att där det finns olikheter i kunder eller brukare ska det också finnas personal för att möta det behovet. Mångfald är inte ett ändamål i sig utan skapas genom en befolkning bestående av mångfaldsbehov. Detta motsvarar en behovsanpassad syn på nyttan av mångfald.¹⁰³ Resonemanget reflekterar inställningen att om samhället består av mångfald så är det praktiskt eller nödvändigt för allas rätt till personlig förståelse och kunskap om ”min” kultur om även verksamheternas chefer gör det. I och med att Göteborgs Stad ser mycket olika ut i uppdelning på stadsdelar så kan också behovet utefter denna retorik te sig som psykologiskt hanterbar för tjänstemannen och logiskt sammanhängande för mångfald. Göteborgs Stads intention i denna fråga är dock att få ett mångfaldsperspektiv som sträcker sig över hela staden och inte uppdelat på stadsdelar eller områden. En behovsanpassad efterfrågan på representativitet hänger därför inte samman med stadens syn och retorik. Mångfald har ett egenvärde i stadens alla delar och behöver inte resultera i representativitet uppdelat på områden.

¹⁰² Wrench, J (2002)

¹⁰³ Pitts, D W(2005)

”Det finns en högre andel lärare med utländsk bakgrund på personal och så i X men det motsvarar ju inte befolkningsstrukturen utan det är fortfarande så att de flesta lärarna i skolorna har svensk bakgrund men för eleverna är det ju inte så och då blir det ju lite intressant och lite spännande. Vad skulle en ledare med utländsk bakgrund kunna göra på en sån skola?”

”eftersom vi har boende som kommer från andra kulturer också så har du en helt annan förståelse för de boende som har andra kulturella bakgrunder man vill ha det på ett speciellt sätt eller man tycker inte att man ska göra det här och man har vissa vanor och rutiner med sig och då har man personal som också kan möta upp och har en förståelse för det.”

Det kan vara viktigt att belysa att det finns ett dubbelbottnat perspektiv på varför kommunen ska rekrytera representativt. Lagen ställer inga krav på uppfyllande av representativitet endast att det inte ska förekomma diskriminering i rekryteringsförfarandet. Därför blir också andra argument än endast lagkrav viktiga i strävan mot målen. Dessa argument påverkas till en del från mediala kanaler, som tidningar och internet,¹⁰⁴ men tjänstemannen måste samtidigt också ta hänsyn till det lokala sammanhanget, såsom brukaren och anhöriga. Bilden av invandraren eller den utomnordiske medborgaren genom media eller anhöriga pendlar därför mellan att vara allting från offer till resurs. De olika bilderna, medias bild och målens representativa framtoning kan göra det svårt för den rekryterande tjänstemannen att förhålla sig likadant till rekrytering av mångfald i varje situation.

De rekryterande tjänstemännens möjlighet till handlingsutrymme är en kritisk del av det dagliga arbetet. Det vill säga att, brist på tid, pengar, information och andra resurser gör det svårare att ta välgrundade beslut. Därför utvecklar tjänstemännen praktiska rutiner som en nödvändighet för att psykologiskt kunna hantera sitt arbete och sin situation, enligt Lipsky. Hur tjänstemännen förhåller sig till prioritering av mångfald i rekrytering kan vara avhängigt hur de ser på målen i kombination med rekryteringsprocessen och deras möjlighet att psykologiskt och praktiskt hantera dem i sin vardag.

¹⁰⁴ Dahlström, C(2007)

Flertalet av respondenterna talar om en vilja att rekrytera enhetschefer som är födda utanför Norden. Flera av respondenterna anser att de redan idag vid enhetschefsrekryteringar gärna tittar lite extra på sökanden med ett möjligt utländskt namn.

”Jag tänkte nog så här att det var, samtidigt så är det klart att det är lite spännande med en person som har en annan bakgrund. Jag kan nog påstå att i vissa fall var man lite extra nyfiken så kanske lite som jag sa då att kollar efter erfarenhet, så javisst här är en som har erfarenhet och utländsk bakgrund då kanske det var lite mer intressant då plötsligt. Det kan jag tycka.”

Och är grundkompetensen uppfylld så menar respondenten nedan att det inte finns några hinder för att tillämpa en aktivt inkluderande rekrytering.

”uppfyller du bara de kompetenskriterier som jag har satt upp i min kravprofil då tittar jag mer på ledaregenskaper hos personen, om personen verkar ha de ledaregenskaper som jag är ute efter, det andra kan du förskansa dig ganska snabbt. Så det är nästan viktigare för mig men man måste ju uppfylla den här basen.”

Samtidigt som respondenten kan uttrycka en vilja i att rekrytera chefer födda utanför Norden så kan det också finnas en motvilja till att problematisera rekrytering som område och kunskap i mångfaldsfrågor. Jämlikhet i rekrytering ses som en självklarhet och emellanåt ett ganska oproblematiskt område. Få av respondenterna vill beakta rekrytering av chefer födda utanför Norden som ett särskilt område inom rekrytering. Utgångspunkten är att alla är lika och att de bedöms på samma villkor. Möjligtvis är detta en upplevelse av att risken för särbehandling ökar genom att problematisera rekryteringens sedvanor och normer samt av den kultur som färgar rekryteringspraktik.

”Jag har nog inte tänkt på det så mycket eftersom för mig så känns det så självklart att jag hade liksom inte tänkt tanken man, kvinna eller var man kommer ifrån. För mig är alla här som bor här, man är svenskar också, ja man bor här och verkar här, så jag hade liksom inte tänkt tanken. För mig är det en självklarhet att det är så vi ska tänka, vi ska inte tänka på att vi ska ha några specifika, man ska vara svenskfödd eller så där.”

”I: Tyckte ni att ni beaktade utländsk bakgrund i rekryteringen.

R: Vi valde ju inte heller bort någon med utomnordisk bakgrund man tittar ju på att ja den här personen verkar intressant. Så var det. Så satt vi inte och letade, nej. Vi var inte ute efter det eller tittade så.”

Många annonser eller utlysningar av tjänster för enhetschefer inom Göteborgs Stad består av två sorters krav av erfarenhet och utbildning. Det ena kravet är erfarenhet och utbildning av det område som enhetschefen ska verka inom exempelvis skola, äldreomsorg eller individ och familjeomsorg. Det andra kravet är erfarenheter eller utbildning inom ledarskap. Respondenterna har svårt att bortse från kravet att man ska ha erfarenhet och utbildning från det område som man ska verka inom och därmed kan utbildning och erfarenhet inom ledarskap oftare ersättas av vad respondenten eller organisationen bedömer är goda ledaregenskaper eller kvaliteter. Dessa ledaregenskaper består ofta av informella egenskaper och är meritokratiskt mer svårbedömda än grundkompetens och meriter.¹⁰⁵ Det finns en förväntan på sökande till enhetschefstjänster att grundkompetens något så när ska stämma överens med mer informella kriterier.

” Om jag går händelserna i förväg, för sen när vi intervjuade personer så såg vi ju att det kunde vara sådana som inte hade jobbat som rektor tidigare alls men som ändå hade en väldigt klar uppfattning av det här menar jag och så här tänker jag kring systematiskt kvalitetsarbete, så här kommer jag jobba. De hade tänkt och de hade heltäckande svar och andra som hade jobbat som rektorer i 25 år kunde inte riktigt beskriva. Det är ganska tydligt att det var skillnad.”

Att de rekryterande tjänstemännen kan tänka sig att tumma på kraven för ledarskapserfarenhet kan visa på att informella kriterier är viktiga för enhetschefstjänster. Detta förfarande kan också vara en del av en stark professionaliseringskultur som uppstått inom vissa sektorer. Med professionaliseringskultur, avses en kultur som bygger på att det borgar för kvalitet och legitimering inom organisationen att rekrytera från en viss utbildningsbakgrund och erfarenhet. Exempelvis kan det finnas förväntningar att sökanden ska vara socionom även om det inte alltid är den mest lämpliga utbildningen för alla chefstjänster inom äldreomsorg. Grundutbildningen är viktig för chefens legitimitet

¹⁰⁵ Jenkins, R(1986) s. 152-188

på arbetsplatsen. Det beskrivs som mycket svårt att få handlingsutrymme på en arbetsplats utan att ha samma gren av utbildning som sina medarbetare. Däremot ses inte det som ett hinder för legitimiteten att personen inte har arbetat som chef innan eller har utbildning inom ledarskap. I detta finns också det faktum att vid tillsyn så är "rätt" profession ett av kriterierna för god kvalitet. Respondenten nedan ger uttryck för vad som uppfattas som påpekan från tillsynsmyndighet att hålla sig till en viss profession vid rekrytering. Detta verkar på så sätt förstärkande för Göteborgs stads inställning till att en yrkeskår utgörs av en sorts utbildning.

"Ja, varför det blev så att jag krävde social omsorg eller socionom det var det att vi(Göteborgs Stad) har fått kritik från länsstyrelsen för att vi har rekryterat chefer med fel bakgrund alltså inte rätt kompetens och nu behöver inte det innebära alla men alltså i många fall har man kanske valt andra professioner."

En anledning till professionalisering kan vara det tryck från allmänhet, brukare och media som upplevs finnas inom de verksamheter som respondenterna arbetar inom. Dahlström beskriver just denna konsekvens av att mål ofta utvärderas i den allmänna och politiska debatten medan målet utvärderas administrativt genom uppföljning. Normer och moraliska värden kan få stor betydelse i hur väljare, medborgare och media formar debatten som återspeglar målet medan administrativ utvärdering syftar till att avgöra effektivitet. I detta fall skulle tillsynen sammanfalla med normer från anhöriga och brukare vilket än mer skulle kunna stärka en professionalisering. Om kommunen som organisation reflekterar argument från brukare, anhöriga och media om deras egen organisationsmiljö istället för att spegla de krav och resultat som kommer från det dagliga arbetet, och inte från tillsyn, så kan detta ha betydelse. Om en ökad professionalisering kan öka tryggheten för anhöriga eller brukare och minska kritik så kan säkert detta också få betydelse för normer i rekrytering.

"Det är hela tiden det här och medialt och från anhöriga ett väldigt tryck, kan det vara. Nu har det inte varit det hittills här hos oss och det får vi vara glada för men det är tufft på det sättet. Man har andra ögon på sig."

"Jag tror man är mer utsatt som rektor på en skola än vad man är på andra som chef i vissa andra verksamheter och så där. Och gör man fel så står det i Göteborgsposten dagen efter. Och då tänker jag att komplexiteten kan vara ett hinder. Ja, till exempel

med språk och så man måste kunna skapa relationer, kunna få förtroende från elever, barn, föräldrar, personal och så.”

Det här kapitlet behandlar tjänstemannens egen upplevelse av att kunna påverka bedömningen av de informella meriterna för sökande till enhetschefstjänster. Det tar upp förutsättningar som respondenterna ser för sin egen del att uppnå målen om fler chefer som är födda utanför Norden. Rekryterande tjänstemän i Göteborgs Stad har olika sätt att se på mångfald. En del använder sig av ett behovsanpassat nyttoperspektiv och andra har en mer integrerande syn på nyttan med mångfald. Kapitlet visar också på att informella egenskaper är viktiga för enhetschefstillsättningar men är lättare att anpassa än formell kompetens vilket kan resultera i en förstärkt professionaliseringskultur. Även om rekryterande tjänstemän i Göteborgs Stad anser sig gärna granska ansökningar med utländskt klingande namn lite extra så finns det en motvilja mot att se mångfald som ett specifikt område inom rekrytering.

5.2.4 Hinder

Det här kapitlet handlar om de hinder som de rekryterande tjänstemännen anser finns att övervinna innan fler utomnordiskt födda enhetschefer kan anställas inom Göteborgs Stad. En del av hindren kan säkerligen läsaren redan finna i tidigare resultatkapitel. Dessa hinder som behandlas här är hinder som respondenterna främst kopplar samman med målgruppen, utomnordiskt födda eller med hinder som kan uppstå genom inte brister i organisationen eller hos tjänstemännen.

Kategorin *hinder* behandlar främst tjänstemannens eget handlingsutrymme. Det handlar om tjänstemannens förutsättningar att hantera retorik och praktik genom de argument som används för att motivera rekrytering av mångfald. Detta motiveras genom Lipskys teori om tjänstemannens praktiska rutiner för att kunna psykologiskt hantera sitt arbete och rekryteringsprocessen. *Hinder* visar på barriärer som tjänstemannen identifierar i sin yrkesroll och sin vardag.

Ett av dessa hinder för en ledare inom respondenternas verksamhetsområden är språket. Det är vedertaget för respondenterna att man måste kunna behärska svenska som språk för att kunna vara en bra och motiverande ledare. Språket ses som en av de ledaregenskaper som krävs för att kunna skaffa sig legitimitet hos medarbetare men även som ett viktigt arbetsredskap. I rekryterarens praktik blir andra språkkunskaper och kulturella erfarenheter hos sökanden en faktor att beakta i det praktiska arbetet. Språkkunskaper och kulturell erfarenhet tilldelas emellanåt en status som särskild kompetens.¹⁰⁶ På samma sätt blir det en meritokratisk brist att inte ha arbetsplatsens huvudsakliga språk som modersmål.

”det viktiga är ju att när man rekryterar personal som ska motivera, som ska kunna engagera och motivera och informera och så att det ändå är att svenskan är ganska hyfsad för det kan bli svårt annars om du inte kan motivera. Och det kan ibland ha varit svårt att förstå om den är bristfällig och då funkar det inte, det gör det inte. Det kan vara lite svårt.”

”vi pratar inte om alla men i kravprofilen så står det kanske inte att man ska kunna uttrycka sig väldigt bra i skrift men jag vet ju att i en enhetschefstjänst det kräver ju att man är ganska duktig på att uttrycka sig och skriva rapporter och sådana saker. Och att det kanske kan vara ett problem om man inte är så duktig på svenska.

En annan informell barriär är hur kultur och en utländsk bakgrund påverkar vad som kan anses vara bra ledarkriterier. En del av föregående kapitel beskrev just den åtskillnad som flertalet respondenter gör i kvalifikationer för ledarskapskunskaper eller områdeskunskaper inom sin verksamhet. Ledarskapskriterier och användning av ledarskapskriterier säger mycket om synen på olika sorters kultur, både i samhället och inom organisationen. Respondenterna kan tyckas därför ha svårt att hålla isär vad som är värderingar och kultur och vad som är meriter.

”R: En annan svårighet kan ju vara just därför också vara kulturella skillnader om det finns sånt. Sociala koder som gör att man någonstans, det är ju en sak att vara chef och en annan sak att vara ledare. Som chef kan man ju bli anställd som men att vara ledare det förtjänar man ju på ett annat sätt. Människor måste ju vilja bli ledda av en

¹⁰⁶ Nergaard, A(2006) s. 166-167

ledare någonstans så uppfattar man en person varken den är chef eller ledare som en dålig person som man inte vill följa eller vill lyssna på så är det ju jättesvårt att vara både chef och ledare. Kulturella problem kan det ju finnas då.

I: Kulturella problem omkring ledarskapet?

R: Nej, jag tänkte på om man inte är uppväxt i Sverige. Om man inte har riktigt klart för sig hur Sverige funkar. Man kanske har luckor. Och då måste man ju få lära sig det. Det är ju det som man lär sig såklart när man jobbar och lever i Sverige då lär man ju sig det men om man är för ny så har man ju inte med sig allt det. Då kan det vara ett hinder. Och få en sån som mig att tveka, kommer den här personen att klara uppdraget. Ok man har kvalifikationerna man har rätt utbildning man har rätt meriter och man är behörig för jobbet men kommer man att fixa det så att säga, rent praktiskt. Kommer man att få med sig personalen på skolan.”

För att genomlys respondentens påstående krävs en diskussion om vad svenskhet är och vad det får för betydelse i media och det svenska samhället. Brune beskriver svensken eller svenskheten som oklar och till och från som en funktion av en reflekterande spegel. Svenskheten blir då den homogena, moderna och upplysta kulturen som kontrasterar invandrarheten som en avvikande personlighet och kultur. Invandraren blir en representant för en avvikande grupp, en annorlunda kultur och får därmed ett annat förväntat beteendemönster.¹⁰⁷ Nergaard kallar detta fenomen ”andrafiering”. På arbetsmarknaden får det effekten att vissa grupper bedöms utifrån sin kategori och inte sin individuella kompetens och egenskaper. Invandrare blir rent meritokratiskt, sådan arbetskraft som saknar svensk kulturell kompetens men anses å andra sidan inneha sin egen kulturella kompetens. Den kulturella kompetensen kan medverka till ett positivt meritokratiskt utfall för vissa arbetsuppgifter och till ett negativt för andra, exempelvis ledaregenskaper som redovisades under rubriken ”Inkluderande rekrytering”.¹⁰⁸

Detta menar flertalet respondenter är problematiskt även för utformning av ledarskapskriterier, ledarskapsprogram och kompetensbedömning. Att svensk kulturell

¹⁰⁷ Brune, Y(2005)

¹⁰⁸ Nergaard, A(2006) s. 166-167

kunskap anses vara väldigt viktig vid bedömning av ledarskapskriterier blir tydligt menar respondenten nedan.

”Är man inte... De som jag rekryterar i X var mycket pedagoger från Sydamerika. Man är inte så, man är ganska jagsvag, man är ganska ödmjuk, lite vårdande i sitt pedagogiska sätt och man är också uppfostrad i en anda att man inte ska framhäva sig själv, man ska vara väldigt duktig i det man gör men man ska inte framhäva sig själv. Det här att få duktiga pedagoger att ta klivet fram och säga att jag är bra så jag vill bli chef det är att klampa in på deras integritet man gör inte så i den kulturen och det tror jag är en stor svårighet.

Att utformning av informella kriterier efterliknar samhällliga chefsvärderingar och därmed även ”svenska” värderingar ifrågasätts men blir också ett problem där tjänstemannens handlingsutrymme kan spela roll.

Att det saknas personer med utomnordisk bakgrund på chefsnivå är uppenbart för nedanstående respondenter. Båda anser dock att frågan är komplex i sin natur och att den troligen inte bara har en lösning. De har också svårt att se vart stöd eller hjälp borde sättas in. Problemet är identifierat av dem och har skapat funderingar men hur det ska kunna lösas är svårare att se.

Däremot så tycker jag att det är lite synd, jag menar i min förra ledningsgrupp var vi 60 stycken och jag satt alltid och tittade på det här när vi jobbade med mångfald. Jag tror att av de 60 då så var det en som kom från ett annat land och det tycker jag är rätt så, ja då är det något som inte är som det ska, höll jag på att säga. Nej men det är ju något som inte stämmer om en av 60. Det måste finnas fler som har den kompetensen, tänker jag, att söka de chefstjänster som vi har i kommunen. Så det har jag reflekterat över

En av uppfattningarna hos respondenterna är att det är få som är födda utanför Norden som söker lediga tjänster som enhetschefer. Urvalet anses vara dåligt. Organisationen riskerar därför också att särkoppla sina motiv. Om det inte är tillräckligt många med utomnordisk bakgrund som söker chefstjänster så måste organisationen förhålla sig mer

pragmatiskt till mångfaldsmål än till andra mål. Annars riskerar den att gå under. Men det blir också ett argument för att inte öka kompetensen inom mångfaldsrekrytering.

Resultatet i kapitlet om Rekryteringsunderlag pekar på att det finns fler kvalificerade sökande med utomnordisk bakgrund i urvalet som skulle kunna tas in på intervju. En anledning kan vara att det förekommer ouppmärksammas strukturell diskriminering.

Nergaard menar att det finns en uppfattning om att diskriminering endast eller oftast är en effekt av handlingar från individuella aktörer. Okunskap och problematiska attityder får bära ansvaret för eventuellt förekommande diskriminering. Begreppet strukturell diskriminering används i syfte att fördjupa och vidga förståelsen för hur möjligheter till exkluderande effekter skapas vid rekrytering. Detta lyfter betydelsen av hur rekrytering görs för att söka förstå det sammanhang som möjliggör för olika former av exkludering. Strukturell diskriminering fokuserar inte endast på en exkluderande diskriminering utan även på hur personer med utländsk bakgrund i vissa sammanhang aktivt efterfrågas och görs till en kategori som är mer lämpade för vissa arbetsuppgifter.¹⁰⁹ Som tidigare nämnts finns också olika uppfattningar om hur strukturell diskriminering kan förstås och vilka konsekvenser användandet av det har. Respondenten nedan ger uttryck för att just denna del av mångfaldsfrågan faktiskt inte varit aktualiserad inom organisationen på det sätt som respondenten anser att den borde. Det är då lätt att lägga problemet på en individuell nivå istället för att föra upp diskussionen på en strukturell nivå inom organisationen.

”Vi har nog inte gjort det på det sättet och pratat om det och vad beror det på och så mer än att man skriver det så här och då hjälper det förmodligen inte att fånga upp och hur skulle vi kunna göra istället och på vilket sätt och det är klart att det är viktigt att lyfta och det kan jag ju ta med mig och lyfta när jag är i.. och när vi jobbar kring mångfald och jämställdhet och rekrytering och sådana delar men jag ser det inte som att det skulle vara ett bekymmer det är nog mer bara att vi inte har gjort det. Pratet om det ett steg till.”

¹⁰⁹ SOU 2006:60 Nergaard,A.

En del av respondenterna visar på en reflexiv hållning till rekrytering i allmänhet och till sin egen bedömning och handlingsutrymme i synnerhet. Respondenterna är väl medvetna om att de själva påverkas av vedertagna rekryteringsnormer. Detta skapar en osäkerhet hos tjänstemannen om vad det är som påverkar diskriminering i stort och möjligheten till att rekrytera inkluderande.

”förra hösten, då började vi diskutera, kan det vara så att vi diskriminerar utan att vi har fattat det. Då var det en och annan i den här gruppen som erkände att jo, jo men någon gång när jag har läst ansökningar så har jag tagit bort personer med utländskklingande namn utan att reflektera över det. Man har bara gjort det genom tiderna med rekrytering. Då började vi fundera att är det så att det finns en massa folk som söker till oss som faktiskt blir bortvald på grund av sitt namn.”

”Det kanske är det som poppar upp mer som blir tydligare för mig, det som jag mer förstår, än någon som har gått i andra skolor, andra utbildningar, annan bakgrund som gör att jag inte kan bedöma det riktigt, då är det enklare att välja bort det, jag säger inte att det är så men det kan vara så.”

Det är lätt för respondenterna att betrakta respondentens eget omdöme, erfarenhet och kunskap som en betydande del av problem med representativ rekrytering. Respondenterna bekräftar den bild som Nergaard menar är en vanlig samhällslig uppfattning. Diskriminering ses ofta som en effekt av handlingar från individuella aktörer. Okunskap och problematiska attityder får bära ansvaret för eventuellt annan förekommande diskriminering, såsom strukturell diskriminering.

”man skulle säkert kunna analysera den här rekryteringen i efterhand och se vilka valde jag ut och vilka valde jag bort och att jag skulle få förklara varför dög inte den här människan. När du läste den cv:n och det personliga brevet, varför blev det ett nej.”

”det finns ju egentligen ingenting som hindrar, inga paragrafer, regler eller delegation eller nånting som hindrar rekryteringen egentligen mer än hur vi tänker, tror jag”.

”Jag tror att det är bra, värderingsövningar, diskussionsövningar gör att vi också får slipa våra argument, det där är inte så lätt. Vi möter och vi väljer oftast de som tycker lika. Man har ju valt den här sektorn för att man tycker så och då slipar vi aldrig våra

argument för eller emot heller utan sett politiskt korrekt så är det si och korrekt är det så. Och så försöker vi tala som om vi var korrekta men vi kanske emellan åt handlar väldigt inkorrekt. Då får man lyfta det på bordet och så måste man prata om det.”

Det finns också en tanke om att man skulle utsätta både medarbetare och berörd enhetschef för en situation som ingen av dem klarar av att hantera. Att anställa någon med annan kulturell bakgrund skulle kunna innebära att man försätter människor i positioner som inte är önskvärda för dem själva. Det kan vara på grund av bristande språkkunskaper, en kompetens som inte når längre än grundkraven eller för att det finns ett generellt motstånd eller främlingsfientlighet i samhället. En missriktad omtänksamhet är dock inte alltid

”Och sen tror jag att det är svårare att vara enhetschef med utländsk bakgrund därför att det finns fortfarande i Göteborg en främlingsfientlighet att jobba emot eftersom vi har en sådan segregation som vi har. Så det krävs medarbetare som är starka som är jagstarka som har en god självkänsla.”

En del av respondenterna ger också ett intryck av att de tycker att det går långsamt i nationell politik som berör integrationsfrågor och att det också är en påverkande faktor för Göteborgs Stads rekrytering. Hur möjligheter ges till olika grupper på arbetsmarknaden nationellt påverkar också synen på utomnordiskt föddas möjligheter att bli enhetschefer i Göteborgs Stad.

”Men sen är det om jag tänker till exempel vi kanske inte har kommit så långt i vår integrationspolitik i Sverige att vi har många som är då förskolelärare eller lärare som vågar ta steget och bli enhetschefer för där behöver också ett arbete göras för att stärka de enskilda individerna att våga ta klivet för hittills är ju trenden att man nöjer sig med att vara det som man har utbildat sig till. Det är ju fler med svensk bakgrund som tar det här steget och väljer att bli chef. Så där behövs ju ett arbete göras.”

Det här kapitlet handlar om de hinder som de rekryterande tjänstemännen anser finns att övervinna innan fler utomnordiskt födda chefer kan anställas. Respondenterna anser det vara ett hinder att anställa fler utomnordiska chefer om inte svenskan kan användas i arbetet som chef. Språket är liksom kulturen en stark barriär och även egenskaper som betraktas både av omvärlden och av respondenterna som viktiga hjälpmedel för en chef.

Ledarskapskulturen blir en del den "svenska" kulturen vilket gör att en "utländsk" kultur inte kan ta på sig samma epitet. Detta bidrar till en särkopplande effekt av olika mål. I de rekryterande tjänstemännens bedömningar finns också reflektioner om att de själva agerar diskriminerande vilket påverkas av omvärlden och den nationella politiken.

6 Slutsatser och Diskussion

Bakgrunden till uppsatsens slutsatser och diskussion är uppsatsens övergripande syfte; att belysa vad tjänstemän, ansvariga för rekrytering, har för uppfattning av tillgängligt stöd, arbetssätt och rekryteringsunderlag för att uppnå mångfaldsmål vid rekrytering. Syftet är också att se på hur dessa arbetssätt uppfattas fungera i praktiken i avseendet mångfaldsmål. Detta avser detta kapitel att belysa samt diskutera resultatens huvuddrag.

Diskussionen är uppdelad utefter frågeställningarnas område, vilka är:

- Finns det rekryteringsunderlag för enhetschefstjänster som består av kvalificerade sökanden med utomnordisk bakgrund?
- På vilket sätt fungerar de formella arbetssätten för rekrytering i uppfyllande av representativa mål?
- Uppfattar tjänstemän som är ansvariga för rekrytering att de agerar utefter representativa mål?

6.1 Rekryteringsunderlag

Ja, det finns kvalificerade sökande med utomnordisk bakgrund i det urval av rekryteringar som ligger till grund för uppsatsens resultat. Dessa hade likvärdiga meriter med någon/några av dem som blev kallad till intervju och i några få fall bättre meriter. De var dock aldrig bättre kvalificerade än den/de som tillsattes i den sökta tjänsten. Det kan också finnas fler med nordisk bakgrund som motsvarar kvalifikationerna i utannonserade tjänster men som inte heller kallas till intervju. Då analysen endast genomförts på ansökningar med utomnordisk bakgrund är det omöjligt att veta om det finns fler inom kategorin nordisk

bakgrund som skulle kunna anses kvalificerade. Resultatet säger ingenting om dessa personer med utomnordisk bakgrund varit bäst kvalificerade för jobbet enligt rekryterarens bedömning. Bara att de hade varit möjliga att ta in till intervju.

6.2 Arbetssätt och Kompetens

I Göteborgs Stad finns uppfattningen att kompetens och meriter kan vara en *objektivt* selekterande faktor men det finns också uppfattningar om att kompetens och meriter kan vara en *varierande* selekterande faktor. Båda uppfattningarna får följder för hur rekryterarens handlingsutrymme för bedömning av formell kompetens ser ut och hur det används. Kompetens som objektivt selekterande ses som ett säkerställande av en rättvis och ickediskriminerande rekrytering samtidigt som en objektiv bedömning av kompetens i vissa sammanhang anses bidra till utestängning av vissa grupper genom andra respondenter. Hur respondenterna använder sig av mångfaldsperspektiv, strukturell eller individuell kategorisering och diskriminering i dessa frågor, påverkar synen på kompetens och meriter.

Om det är de bästa meriterna som ska avgöra valen i rekrytering kan en relevant fråga vara om bäst meriter alltid är bäst meriter vid varje tillfälle. Dessa frågor har inget självklart svar men de kan styras av formella och informella kriterier för vad som är kompetens och meriter. Det kan dock vara en tillgång för rekryteraren och organisationen att det finns en medvetenhet om att grundkrav och meriter kan hjälpa till att styra in valet mot en särskild bakgrund eller kultur redan från början i rekryteringen. Om inte denna medvetenhet finns hos rekryteraren kan det skapa en osäkerhet kring vad som är diskriminering och vilka krav tjänstemannen kan ställa på sin organisation i form av stöd och anpassning av arbetssätt.

I de arbetssätt som rekryterande tjänstemän i Göteborgs Stad använder sig ser respondenterna behov av att förändra formerna för internrekrytering. Den interna ledarskapsutbildningen samt kompetenskriterier, kritiseras utifrån att den bygger på lång erfarenhet av svenskt arbetsliv och kultur. En förenklad internrekrytering bygger på antagandet att personer födda utanför Norden saknar grundläggande formell kompetens och att denna behöver förbättras innan anställning som enhetschef kan ske.

En del respondenter upplever också att den formella rekryteringsprocessen ger för lite stöd i strävan mot representativa mål. Inom rekryteringsprocessen finns det möjlighet att

använda sitt handlingsutrymme för utformning och bedömning av kravprofil och intervjuer. Om Göteborgs Stads tjänstemän ser formella arbetsätt som reflekterar argument om moraliska och samhällliga värderingar från media eller den dagliga debatten om deras egen organisationsmiljö istället för att spegla de krav och resultat som kommer från det faktiska dagliga arbetet så kan det få betydelse för tjänstemannens lärande och utveckling och i förlängningen även organisationens lärande. En bättre förankring av rekryteringsprocessen och mer kunskap om rekryteringsprocessens mer kritiska moment som är högst beroende av tjänstemannens omdöme och kunskap, kan vara en lösning på detta.

Man kan också fråga sig vad det har för påverkan att stödet och målens aktualitet inte alltid finns i den närmsta ledningen och därmed inte heller befästa i rekryteringspraktik. Flertalet tjänstemän upplever ändå att mångfaldsarbetet är aktivt och levande trots medvetenhet om att mångfaldsperspektivet inte prioriteras i rekryteringen. Om brist på stöd från lokal ledning blir motivationssänkande i mångfaldsfrågor för tjänstemannen kan detta vara ett sätt att hantera situationen psykologiskt för att minska upplevelse av avstånd mellan retorik och praktik. Risken finns att om målarbetet bygger på frivillighet kan detta dessutom bidra till sämre spridning av kunskap genom att endast de tillräckligt intresserade utbildar sig eller tar till sig nya idéer.

De arbetsätt som är tydliga i att de olika stegen i rekrytering är komplexa och varierande från tillsättning till tillsättning, kan vara positiva för organisationens arbete med mångfald. I linje med uppsatsen syftet används det formella verktyget för rekrytering, kravprofil och rekryteringsprocessen, för att uppfylla mål om representativitet. Informella kanaler, såsom sedvanor och värderingar, anses även av vissa respondenter, de vara en *formell* väg, enligt ett *objektivt* synsätt på kompetens och meriter, vilket skulle kunna öka avståndet mellan de representativa målens retorik och praktik.

6.3 Inkluderande rekrytering och Hinder

Resultatet pekar på att informella egenskaper är viktiga för enhetschefstillsättningar men är lättare att anpassa än formell kompetens vilket kan resultera i en förinställd inställning

till vilken typ av profession eller grundutbildning som ska finnas på tillsättningen. Intressant är att chefsrekryteringen varit mer framgångsrik för internt utomnordiskt födda sökande till enhetschefstjänster. Detta pekar både inställningen hos respondenterna på och den kommuncentrala uppföljningen mot. Är det så att lyhördheten ökar för de individer som redan är "kända" av sin blivande arbetsplats? Ett antagande från flera av rekryterarnas sida är att det inte är så många födda utanför Norden som söker eller har kompetens till chefstjänster. Detta är också ett resonemang som vi känner igen från begreppet decoupling. Om det inte är så många som söker finns det heller ingen möjlighet att uppnå målet om ökade chefer med utomnordisk bakgrund. Därför måste organisationen förhålla sig mer pragmatiskt till mångfaldsmål än till andra mål. Annars riskerar organisationen att gå under. Om det inte är någon som söker är det heller ingen som når upp till kriterierna eller har bäst meriter. Därför blir informella bedömningar av vad som är bra ledaregenskaper viktiga och i vissa fall viktigare än utbildning och tidigare erfarenhet.

Detta resonemang motsägs av de tidigare försöken med aidentifiering av ansökningshandlingar inom Göteborgs Stad. Försöken visade på en ökad möjlighet att komma till intervju för personer med utländsk bakgrund vilket skulle tyda på att fler med utländsk bakgrund når upp till formella grundkrav än vad som antas av rekryterarna. Möjligtvis kan det ligga en skillnad i att försöken innehöll rekryteringar både på medarbetarnivå och på chefsnivå medan de rekryterande tjänstemännens uppfattning och stadsledningskontorets uppföljning endast härrör från chefsnivå. På chefsnivå, enligt de rekryterande tjänstemännen, får informella egenskaper hos sökanden och tjänstemännens egna värderingar (till trots att Göteborgs Stad menat att formalisera dessa genom kompetenskriterier för ledarskap), större utrymme. Om informella egenskaper hos sökande får större utrymme i chefsrekrytering kan det också vara av större vikt att sökanden är en känd person. Detta kan vara den rekryterande tjänstemannens garanti för att de informella egenskaperna överensstämmer med arbetsplatsens rådande kultur och värderingar. Att särkoppla praktiken från målen blir också ett sätt att vidmakthålla kultur och värderingar som leder till att organisationen inte satsar på att öka kunskapen om mångfaldsrekrytering.

Måhända är en internrekrytering en bättre väg att gå för blivande ledare födda utanför Norden men den informella vägen innehåller fler faser av osäkerhet och fällor som kan innebära diskriminering av olika slag. Exempelvis så kan bristande kunskap om diskriminering resultera i tveksamhet till att anställa personer av fler anledningar än de bästa formella kriterierna. Det kan därför vara av intresse för vidare utvecklingsarbete inom rekrytering att skilja på vad som påverkar rekrytering för chefer och rekrytering för medarbetare.

Språket är liksom kulturen ett hinder för att anställa enhetschefer födda utanför Norden. Dessa är även egenskaper som betraktas både av omvärlden och av respondenterna som viktiga hjälpmedel för en chef. Ledarskapsegenskaper har gjorts till en del av svensk kultur vilket gör att en utländsk kultur inte kan ta på sig samma epitet. Resultatet pekar därför också på att det kan vara en fördel för organisationen att ifrågasätta och diskutera sina informella och formella kriterier utifrån att de betonar en svensk kulturell bakgrund. Rekryterande tjänstemän i Göteborgs Stad har dessutom olika sätt att se på mångfald. En del använder sig av ett behovsanpassat nyttoperspektiv och andra har en mer integrerande syn på nyttan med mångfald. För att effektivisera arbetet med representativ rekrytering kan det vara bra att se över vilka motiv som används, vilka för- och nackdelar de för med sig samt vad användningen innebär för praktiken. En diskussion om vad som ligger bakom skäl till rekrytering mot en ökad mångfald skulle även kunna vara till nytta för organisationens kunskapsnivå.

6.4 Övriga reflektioner

Arbetet med representativ rekrytering och styrkortet för integration upplevs från författarens sida vara organiserade sidledes varandra. Få av respondenterna ansåg att mätetalet var en hjälp i arbetet med de representativa målen och ännu färre förde styrkortet på tal. Detta kan bero på att styrkortet främst fokuserar på integration i ett brett perspektiv. Mätetal som berör medarbetare och chefer utgör bara en fjärdedel av styrkortets helhet. Dock ställdes inga direkta frågor om styrkortet från författarens sida. Styrkortet berördes endast om respondenten själv tog upp ämnet. En anledning till detta kan också vara att styrkortet är infört nyligen, under 2010, och inte tillräckligt känt i organisationen ännu. Dock

kan det konstateras att mål och styrkort är relativt löst formulerade styrmedel, vilket gör att verksamheterna själva förväntas bryta ner dem i handling. Att kräva engagemang i efterhand kan vara mer problematiskt än att skapa delaktighet i början. Dock bör noteras att medarbetardelen bara är en marginell del av styrkortet för integration och att någon större vikt knappast kan läggas vid dess betydelse för representativ chefsrekrytering.

Under intervjuerna har det framkommit flera förslag på förbättringar från de tjänstemän som har intervjuats och som skulle kunna utföras inom ramen för central eller lokal förvaltning. Bland annat har det föreslagits att mer specifikt utformade centrala krav på vilka som ska föreslås till stadens ledningsprogram "morgondagens chef" skulle kunna resultera i en högre kvot av personer med utländsk och utomnordisk bakgrund på programmet.

Tilläggas bör också att en av de intervjuade förvaltningarna redan har infört nya rutiner när det gäller chefsrekrytering för att på sikt kunna uppfylla de representativa målen. Rutinerna innehåller en manual för rekrytering samt en specifik och aktiv bedömning av kompetens och meriter hos de som kan tänkas vara utomnordiskt födda i rekryteringsurvalet.

7 Bilagor

Bilaga 1 -Kompetenskriterier för chefer inom Göteborgs Stad

	Operativ nivå	Strategisk nivå
Personliga ledarskapet	Påverka andra	
	Lyhördhet	
	Social säkerhet	
	Förändringsorientering	
	Mål- och resultatorientering	
	Analytisk förmåga	
	Helhetssyn	
Formella chefsskapet	Arbetsgivaransvaret	
	Intern & extern kommunikation	
	Juridik & ekonomi	
	Verksamhetsledning	

Bilaga 2 - Intervjuguide

Intervjuguide

Intervjun inleds alltid med att respondenten ombeds att tänka sig tillbaka till den senaste rekryteringen av enhetschefer och använd sig av den som referens eller referensram.

1. Om du tänker tillbaka på den senaste rekryteringen av rektor/enhetschef. Kan du beskriva kravprofil/arbetsanalys? Vad var det för kvalifikationer som var viktiga i den rekryteringen?

2. Kan du beskriva ditt intryck av ansökningarna?

Hade du reflektioner om dem?

3. Hur såg urvalet ut? Kan du beskriva de som intervjuades?

4. Vad gjorde ni med ansökningarna? Hur såg det praktiska tillvägagångssättet ut när ni/du valde de som skulle intervjuas?

5. Motsvarade ansökningarna vad ni förväntat er när ni arbetade med kravprofil och annons?

6. Vad hände med de som kallades till intervju? Fanns det fler intressanta för tjänsten i gruppen? Vad var det som gjorde dem intressanta?

7. På vilket sätt tycker du att du beaktat sökanden med utomnordisk bakgrund i den här rekryteringen?

8. På vilket sätt tycker du att du får stöd från din chef/ledning när det gäller rekrytering av enhetschefer med utomnordisk bakgrund?

9. På vilket sätt tycker du att din arbetsplats givit dig möjligheter att rekrytera enhetschefer med utomnordisk bakgrund?

Utbildning?

Finns det tillsatta resurser?

Ingår det klart och tydligt i din arbetsroll?

Ger rekryteringsprocessen tillräckligt stöd?

Finns det andra processer/ stöd som du upplever som viktiga för rekrytering av chefer med utomnordisk bakgrund?

Diskussionsfrågor:

Vad ser du som den svåraste utmaningen när det gäller att få in fler chefer med utomnordisk bakgrund?

Kan du se hinder i rekryteringsprocessen för att nå målen om fler utomnordiska chefer?

8 Referenser

Ahrne, G(1997) *De ofrivilliga passagerarna – En analys av staten ur ett organisatoriskt perspektiv*. Score 1997:3

Ahrne, G, Brunsson, N & Garsten, C(1998)Standardisering genom organisering i Brunsson, N & Jacobsson, B. *Standardisering*. Nerenius & Santéus förlag, Stockholm.

Ahrne, G(2006) *Staten som organisation*. Santéus förlag, Stockholm.

Arbetsgivarverket, 2011:3

Bakka J F, Fivelsdal, E och Lindkvist, L(2006)*Organisationsteori, struktur, kultur processer*. Malmö, Liber.

Broomé, P(2007) Integrationspolitik utan ände i Broomé, P, Rönnqvist, S & Schölin, T, *Vita fläckar – om integrationspolitik, ledning och mångfald i Malmö Stad*. Current themes in IMER research, nr 7.

Brune, Y(2005)*Nyheter från gränsen. Tre studier i journalistik om "invandrare", flyktingar och rasistiskt våld*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet

Brunsson & Olsen(1990)Kan organisationsformer väljas? I Brunsson, N & Olsen J P. *Makten att reformera*, Stockholm, Carlsson förlag.

Bylund, B & Viklund, L (2010) *Arbetsrätt i praktiken*. Norstedts, Stockholm.

Bäck & Larsson(2008)*Den svenska politiken. Struktur, processer och resultat*. Liber, Malmö.

Carlsson M & Rooth, D (2007) Evidence of Ethnic Discrimination in the Swedish Labor Market Using experimental Data, *Labour Economics*, vol 14.

Dahlström, C(2007)Rhetorical Objectives and Program Efficiency in Swedish Policy about Immigrants. *Journal of Public Policy* 27: 3 s. 319-340

Dobbin et al(1988), Edelman, L B & Petersson, S N(1999)Symbols and substance in organizations: Response to civil rights law. *Research in social stratification and mobility*, 17 s. 107-135

Edström, N(2001)*Gott och blandat. Om rekrytering och exkludering. En studie av förhållanden i Botkyrka kommun inför ett kommande mångfaldsarbete*. Botkyrka: Mångkulturellt centrum.

Edström, N & Printz Werner(2004) *Mylla för mångfald. Om strategier och stötttestenar i kommunalt mångfaldsarbete*. Botkyrka: Mångkulturellt centrum

Eriksson- Zetterqvist, U & Styhre, A(2008)*Overcoming the glassbarriers: Reflection and action in the "Woman to the top" project.* Gender, work and organization, 15:2 s.133-160

Gonäs, L & Knocke, W(2004) *Platsar mångfalden i det nya arbetslivet? En studie om lokala förändringsprocesser - En kartläggning.* Karlstad University Studies.

Falsafi, L(2005)*På tal om mångfald.* Natur och kultur, Stockholm

Fägerlind, G(2004) *Mångfald i praktiken.* Uppsala publishing house, Uppsala.

Hazekamp, JL & Popple, K (1997) *Racism in Europe: a challenge for youth policy and youth work.* London, UCL Press.

Howe, K & Eisenhart, M(1990) Standards for qualitative and quantitative research. A Prologomenon. *Educational researcher*, 1990 19:4.

Jenkins, R (1986) *Racism and recruitment. Managers, organizations and equal opportunity in the labour market.* Cambridge, Cambridge University Press

Kahlke, E & Schmidt, V(2002)*Arbetsanalys och personbedömning.* Studentlitteratur, Lund.

Kalev et al.(2006)Best practices or best guesses. Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological review*, 71:4.

Kerr, Brinck & Mladenka, Kenneth(1994)*Does politics matter? A time series analysis of minority hiring patterns.* The political journal of political science vol. 38: 4

Knocke W, Drejhammar I, Gonäs L & Isaksson, K(2003) Retorik och praktik i rekryteringsprocessen. *Arbetslivsinstitutet* 2003:4

Kvale, S(1994)Ten standard objections to qualitative research interviews. *Journal of phenomenological psychology*, 25:2 s. 147- 173

Larsson, S(1995) Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk pedagogik* 25:1

Lipsky, M(1980) *Dilemmas of the Individual in Public Services.* Russel Sage Foundation, New York.

Meyer, J W & Rowan, B (1977) Organizations formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, vol 83: 2

Montin, S & Hedlund, G(2009) *Governance som interaktiv samhällstyrning – gammalt eller nytt i forskning och politik i Governance på svenska.* Santérus Academic Press Sweden, Stockholm.

Montin, S(2002) *Moderna kommuner.* Liber AB, Malmö

- Nergaard, A(2006) Rasifierad rekrytering i storstadskommuner i Gunnarsson m.fl, *Kors och Tvärs: Intersektionalitet och makt i storstadens arbetsliv*. Normal förlag, Stockholm.
- Nilsson, A(2004) *Gränsvakter” Tankestilar och sortering vid rekrytering av personal i sex kommuner*. Stockholms universitet.
- Nordström Skans O & Åslund O(2007) *Leder anonyma jobbansökningar till lika möjligheter?* IFAU Rapport 2007:28
- Orton & Weick(1990) Losely coupled systems: A reconceptulization. *Academy of management review*. 15 s. 203-223.
- Peters, B. Guy & B. Pierre, J (2005) *Governing complex societies: trajectories and scenarios* Basingstoke: Palgrave MacMillan
- Petersson, O(2007) *Statsbyggnad. Den offentliga maktens organisation*. SNS Förlag, Stockholm
- Petersson, O(2009) *Den offentliga makten*. SNS Förlag, Stockholm.
- Pitts, D W(2005) Diversity, Representation and Performance: Evidence about Race and Ethnicity in Public Organizations. *JPART* 15 s. 615–631
- Power, M. (1997) *Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press
- Rhodes, R. A. W. (1996) The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44.
- Rosengren, K-E & Arvidsson, P(1992) *Sociologisk metodik*. Almqvist och Wiksell Förlag, Lund.
- Roth, H I(2008) *Diskriminering*. SNS Förlag, Stockholm.
- Rönqvist, S(2007) *Mångfald, ledning och idéspridning i Malmö stads organisation i Vita fläckar* – Broomé, P, Rönqvist, S & Schölin, T, *Vita fläckar – om integrationspolitik, ledning och mångfald i Malmö Stad. Current themes in IMER research, nr 7*
- Sernhede, O(2007) *Alienation is my Nation*. Stockholm, Ordfront Förlag
- Scriven, M(1972) objectivity and subjectivity in educational research I Thomas, LG *Philosophical redirection in educational research*. Chicago University Press, Chicago
- Sibbmark(2007) *Aidentifierade jobbansökningar - erfarenheter från ett försök i Göteborgs stad*. IFAU Rapport 2007:15
- SOU 2005:115 Linderborg, T. *Aidentifiera jobbansökningar– en metod för mångfald*.
- SOU 2006:59 De Los Reyes, P *Arbetslivets (o)synliga murar*,

SOU 2006:60 Nergaard, A. *På tröskeln till lönearbete.*

SOU 2006:73. Kamali, M. *Den segregerande integrationen. Om social sammanhållning och dess hinder.*

Stockholms Stad. Slutrapport 06-12-12 . *Chefsrekrytering med mångfaldsperspektiv - Kartläggning, analys och kunskapsspridning.*

Thompson, Frank J(1978)Civil servants and the deprived: Socio-political and occupational explanations of attitudes toward minority hiring. *American journal of political science*, vol 22: 2 s. 325-347

Waldo, D(1948)*The administrative state: A study of the political theory of American public administration.* New York, Ronald Press Co.

Wallenberg, J(2004)Hur kan kommunerna bli bättre arbetsgivare? Ett försök att utveckla kommunal arbetsgivarpolitik. 2004:2 Arbetslivsverket

Wetterberg(2004) Den kommunala självstyrelsen. SNS förlag, Stockholm.

Wikström, H(2009)Etnicitet. Liber, Malmö

Wrench, J (2002) *Diversity management, discrimination and ethnic minorities in Europe.* CEUS 19:2002

White, H L & Rice, M (2010) The multiple dimension of diversity and culture I Rice, M. *Diversity and public administration Theory, issues and perspectives.* M. E Sharpe, Inc., New York.

Yee, A.S (2004) Cross-national Concepts in Supranational Governance: State society relations.

8.1 Övriga källor

DiskrL: 2008: 567

Förslag till budget 2012 – Göteborgs Stad. Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet.

Göteborgs Stad, Stadsledningskontoret. Enheten för uppföljning och omvärldsanalys

Göteborgs Stad, Årsredovisning 2010.

Handling 2006 nr 98. Yttrande över motion, Göteborgs Stad Kommunfullmäktige

Kommentarer till uppföljningen av mätetalet "inkluderande rekrytering" i
Uppföljning och analys av inrapporterat material samt omvärldsförutsättningar, styrkortet
för integration. Göteborgs Stad

Kommunallag 1991:900

Kvalitetssäkring av Göteborg stads Assessment Center för urval av operativa och strategiska
chefer. www.goteborg.se

Prop. 2010/11:1. www.regeringen.se

SCB/tjänster/definitioner 2011.10.11

SCB, Statistik med inriktning mot demografi. Fördelning efter kommun och vistelsetid i
Sverige. År 2010. Valda kategorier: Andel födda i EU/EFTA exkl. Norden, procent och Andel
födda i världen exkl. EU/EFTA, procent av Utrikes födda i Göteborgs Stad. 2012.01.05

SKL/statistik/personal. www.skl.se

9 Sammanfattning

Titel: Vad är goda meriter? – När mål och rekrytering möter vardag.

Det är ett vanligt förekommande mål för svenska kommuner att *personalsammansättningen i kommunen ska motsvara befolkningssammansättningen på alla nivåer*. Det är ett mål som underbyggs och motiveras genom principer om representativitet, rättvisa och kommunens egen nytta. Kommuners rekrytering kan därför ses som en del av kommunernas mångfaldsarbete men det kan också ses som en del av kommunens arbete med att få bästa möjliga kompetens på rätt plats. Olika perspektiv på mångfald och rekrytering måste hanteras både genom kommuners administrativa måluppfyllelse och genom de rekryterandes dagliga praktik.

Flera kommuner vill agera som förebilder i sin egen rekrytering och det är även en uttalad intention i Göteborgs Stad. Göteborgs Stad har ett långsiktigt, återkommande mål för att öka sin representativitet i tjänstemannaorganisationen och i budget 2012 betonas att *andelen födda utanför Norden ska öka på chefsnivå*.

Denna studies övergripande syfte är att belysa vad tjänstemän, ansvariga för rekrytering, har för uppfattning av tillgängligt stöd, arbetssätt, rekryteringsunderlag och handlingsutrymme för att uppnå mångfaldsmål vid rekrytering och hur dessa uppfattas fungera i praktiken i avseendet organisatoriska mångfaldsmål.

Resultatet är grundat på en kvantitativ undersökning för att belägga rekryteringsunderlaget samt kvalitativa semistrukturerade intervjuer med rekryterande tjänstemän. Analysen av intervjuer har genomförts med hjälp av kategorisering och programmet Nvivo9.

Den kvantitativa studien visar på att det finns kvalificerade sökande med utomnordisk bakgrund i det urval av rekryteringar som ligger till grund för uppsatsens resultat. Dessa hade likvärdiga meriter med någon/några av dem som blev kallad till intervju och i några fall bättre meriter. Intervjuerna påvisar att olika uppfattningar om kompetens och meriter får förljder för hur rekryterarens handlingsutrymme för bedömning av formell kompetens ser ut och hur det används. Kompetens som *objektivt selekterande faktor* ses som ett

säkerställande av en rättvis och ickediskriminerande rekrytering samtidigt som en *objektiv bedömning* av kompetens i vissa sammanhang anses bidra till utestängning av vissa grupper genom andra respondenter. Resultatet pekar också på att informella egenskaper är viktiga för tillsättningar av enhetschefer och är lättare att anpassa för chefsrollen än formella meriter.

Nyckelord: rekrytering, mångfaldsmål, tjänstemän, kompetens, policy