



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **Att arbeta med mångfald**

- **en intervjustudie om chefers syn på mångfaldsfrågor, etnisk diskriminering och rekryteringsprocesser**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp.

Ellinor Rylander

Malin Sebelius

Handledare: Anne Ingeborg Berg

Juni, 2012



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

### Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2012  
Handledare: Anne Ingeborg Berg  
Examinator: Anneli Goulding

Uppsatsen syfte var att undersöka hur individer i chefsposition arbetar och tänker kring mångfald ur en etnisk aspekt. Studien genomfördes i samarbete med Stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen, Göteborgs Stad. Ämnen som berördes var diskriminering och då gällande hur chefer tänker kring vilka delar av en rekryteringsprocess som kan anses ligga till risk för diskriminering samt aktivt mångfaldsarbete. Syftet tog sin utgångspunkt i tidigare studier (Regeringskansliet, 2007) som visat att det ibland är mycket stora skillnader i antalet kontakter en arbetsökande måste ta med en arbetsgivare för att få en anställning beroende på om du har ett svenskt eller utländskt namn.

I studien användes ett kvalitativt tillvägagångssätt och metoden bestod av semistrukturerade intervjuer. Urvalet bestod av sju personer i chefsposition inom SDF Norra Hisingen med personalansvar.

Teoretiska ramar och tidigare forskning som berörde sociala kognitiva processer, diskrimineringslagstiftningen, mångfald ur ett ekonomiskt perspektiv, samt rekryteringsprocessens delar användes som utgångspunkt för att skapa en förståelse kring resultaten. Data analyserades enligt tematisk analys och resulterade i sex olika teman som sedan diskuterades i enlighet med tidigare redovisad forskning.

Resultatet visade på att chefer tyckte att det var svårt att arbeta med mångfald och att verktyg behövde införas i organisationen för att lättare kunna hantera frågorna. Vidare så behövde cheferna på ett konkret sätt motiveras till ett fortsatt aktivt arbete mot diskriminering. Resultatet visade även på att sociala kognitiva processer kan ligga till grund för ett diskriminerande beteende och att magkänsla till stor del kan vara avgörande när chefer beslutar om vilka sökande som ska få anställning i verksamheten. Även vikten av goda språkkunskaper i förhållande till vilka sökande som skulle få anställning var något som framkom i resultatet och sågs som något som var helt grundläggande för verksamheten. Cheferna arbetade heller inte förebyggande mot diskriminering i annan utsträckning än att bemöta de sökande i ett rekryteringsförfarande på ett likvärdigt sätt. Brister i det förebyggande arbetet kan eventuellt förklaras genom alltför svaga direktiv från ledning och HR-avdelning.

Nyckelord: Mångfald, rekrytering, etnisk diskriminering, sociala kognitiva processer, magkänsla.

Vi anser att samhällets struktur idag kan allt mer liknas en mix, en mosaik av etniska influenser som bryter upp den tidigare homogena befolkningsstrukturen som funnits i Sverige. Vi menar därför på att det idag krävs ett synsätt som ser till mångfaldens värde och tar tillvara på den kompetens som följer. Dock så tror vi inte att mångfald integreras i organisationer i den utsträckning som vore önskvärt ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. En extra vikt bör därför läggas därför vid personalvetares kunskaper och insikter gällande mångfald och rekrytering då personalvetares yrkeskompetens i stor utsträckning kan inverka på integrationen av mångfald i organisationer.

*”Infödda svenskar som har utländska namn och utländskt påbrå har klart svårare att få jobb på den svenska arbetsmarknaden än svenskar med motsvarande kvalifikationer men utan utländskt påbrå” (Regeringskansliet, 2007, s. 1).*

Detta visar en undersökning gjord av Internationella arbetsorganisationen ILO, på uppdrag av Integrationsverket (Regeringskansliet, 2007). Studien visar på att individer med utländska namn (namn som inte uppfattas som svenska) måste söka dubbelt så många arbeten för att komma vidare i en rekryteringsprocess, i förhållande till individer med svenska namn (namn som uppfattas ha svenskt ursprung). Studien baserades på att kandidater med likvärdiga meriter, sökte samma tjänster under olika namn, en del med svenska namn och andra med utländska namn (Regeringskansliet, 2007). Diskriminering kan enligt en rapport från LO (2008) förstås utifrån flera aspekter, där diskriminering kan ses som ett resultat av hur arbetsgivare väljer och rangordnar sökande utifrån sina preferenser och samtidigt känner en osäkerhet kring invandrarens förmågor. Det kan även ses som ett maktproblem som grundar sig på de föreställningar som kan finnas i samhället om kulturella olikheter och således kan skapa en vi-och-dem-känsla (LO, 2008). Enligt Sverige 2000 Institutet (2000) så är det inte många arbetsgivare som diskriminerar arbetssökande medvetet. Snarare så är det omedvetna fördomar som spelar in i agerandet (Sverige, 2000). Arbetsgivare har en skyldighet enligt Diskrimineringslagen (2008:567) att arbeta målinriktat för att främja mångfalden i arbetslivet.

För att motverka diskriminerande beteenden så krävs det en förändring i chefers och medarbetares synsätt gentemot individer av utländsk härkomst, så att organisationer kan arbeta mer inkluderande och strategiskt med mångfald (Sverige2000) än vad som görs i dag. Behovet av ytterligare fördjupningar i mångfaldsarbete kvarstår då diskriminering fortfarande förekommer trots utvecklingen mot ett mer mångkulturellt samhälle.

I förhållande till denna föreliggande problematik kring mångfald så anser vi att det finns ett behov av att undersöka i vilken utsträckning det faktiskt arbetas med mångfaldsfrågor inom organisationer. Vi har även under vår personalvetenskapliga utbildning försetts med fördjupade kunskaper inom mångfald, rekrytering och diskriminering i arbetslivet, vilket bidrar till intresset för att undersöka fenomenet närmare. Ytterligare en anledning till att genomföra studien är för att bättre kunna skapa oss en förståelse för vilka krav som kan komma att ställas på vår kommande yrkesroll, då personalvetare i stor utsträckning arbetar med mångfaldsfrågor och rekrytering. Vi valde därför att inleda ett samarbete med Statsdelsförvaltningen (SDF) Norra Hisingen, inom Göteborgs Stad. Då det är en stadsdel som anses ha en hög andel medborgare med utländsk bakgrund, i förhållande till övriga stadsdelar inom Göteborgs Stad, så anser vi att det finns en relevans i att se till hur mångfaldsfrågor hanteras inom verksamheten. SDF Norra Hisingen uttrycker även själva att det finns ett behov av att utvärdera hur verksamheten arbetar med mångfald, i förhållande till den mångfaldsplan som upprättats inom verksamheten. En enkätundersökning som genomfördes under 2011 talar för

att det finns en upplevd svårighet i hur man ska arbeta praktiskt med vissa mångfaldsfrågor inom verksamheten. Det är i dessa svårigheter som studien tar sin utgångspunkt, då studiens kvalitativa ansats syftar till att skapa en djupare förståelse för på vilket sätt individerna inom verksamheten tänker och arbetar i förhållande till mångfald.

### *Etnisk mångfald ur ett historiskt perspektiv*

Under 1800-talet var Sveriges utvandring kraftig medan invandringen var mindre. Då rörde det sig främst om återvändande svensk-amerikaner. Sverige var ett relativt homogent samhälle ur ett etniskt perspektiv fram till andra världskriget då hundratusentals flyktingar, främst från de nordiska grannländerna, Tyskland och Baltikum sökte sig till Sverige för ett skyddat liv (Mlekov & Widell, 2003). I krigets fotspår tog den svenska industrin och ekonomin sitt avstamp och började expandera kraftigt. Bristen på arbetskraft blev påtaglig och jakten på arbetskraft gick utanför nationens gränser. Då arbetslösheten var kraftig i sydeuropeiska länder byggde svenska företag upp rekryteringskontor i sydeuropeiska länder med syfte att rekrytera arbetskraften kollektivt till Sverige. Det var först och främst storstäderna som blev bostadsort till den nyrekryterade arbetskraften, vilket resulterade i en relativt orörd och etnisk homogen svensk landsbygd, detta förändrades inte förrän långt in på 1980-talet (Mlekov & Widell, 2003).

### *Vad är mångfald?*

Mångfald anses vara ett relativt nyttillkommet begrepp i Sverige (Mlekov & Widell, 2003) och är översatt ifrån det engelska ordet ”*diversity*” som betyder olikhet, skillnad (Roth, 2008). Alla individer har en rättighet att bli bemött och bedömd för den person man faktiskt är i arbetslivet, övriga livet och i samhället. Integrationsverket (2001) har i sina utredningar visat på att mångfald även kan ses ur olika dimensioner. Dessa dimensioner kan delas upp i två nivåer, *primära* och *sekundära* dimensioner. De *primära* dimensionerna innefattar de olikheter och attribut som uppfattas av ögat och örat, det som syns och det som hörs. De *sekundära* dimensionerna beskriver de olikheter vi inte kan se med blotta ögat utan endast ana oss till. Detta kan vara värderingar, attityder och unika personlighetsdrag (Integrationsverket, 2001). När begreppet problematiseras relateras ”olikheterna” till en rådande norm, till vad som uppfattas som ”vanligt” och ”normalt”. Genom att vi ser något som ”olikt” måste något vara likt - och utgör därmed också normen (Hjertson & Svaleryd, 2011).

### *Ekonomiskt perspektiv på mångfald*

Mlekov och Widell (2003) menar på att när befolkningens etniska sammansättning började se annorlunda ut så tvingades även företagen till att agera i takt med förändringen. Företagen insåg att detta kunde komma att påverka deras personalsammansättning, produktutveckling, kunder och möjligtvis den allmänna opinionen. Multinationella företag och organisationer började anpassa sin produktion och sina verksamheter till de nya förutsättningarna för att bl.a. öka förståelsen för den nya kundkretsen (Mlekov & Widell, 2003). Ledningsgrupperna inom organisationerna pekade då på värdet av tvärfunktionella/-kulturella team för att öka effektiviteten och få större konkurrenskraft ute på den globala marknaden. Mångfaldsforskningen var inte sen på att ge svar. Svaren visade på att mångfald

genererade i högre kreativitet, bättre problemlösningsförmåga och större innovationsförmåga. Detta stärker företagen och resulterar i större vinst och resultat (Mlekov & Widell, 2003). Även fortsatt amerikansk forskning (McLeod, Lobel & Cox, 1996) har visat att heterogena grupper har förmågan att se fler strategier och nivåer samt kommer fram till fler lösningar än homogena grupper. Resultatet beror på att de heterogena grupperna som har personer som tillhör en minoritet bidrar med alternativa perspektiv och innehar tillsammans en bredare erfarenhet än en homogen grupp (McLeod m.fl., 1996). Vidare kan det vara svårt att visa på att investeringar inom mångfaldsarbete leder till just ökade intäkter, men företag och organisationer kan vinna mer acceptans i samhället och agerar bättre tillsammans med sin omgivning om sammansättningen av deras anställda speglar befolkningen i övrigt (Näringsdepartementet, 2000). Dock är det betydligt lättare att koppla det till reducerade kostnader för företag. Integrationsverket (2001) har i sin modell för mångfaldsarbete pekat på att ett aktivt mångfaldsarbete leder till lägre personalfrånvaro (t.ex. kortare sjukskrivningarna), lägre personalomsättning, vilket även resulterar i att rekryteringskostnaderna sjunker.

Näringsdepartementet (2000) har i sitt projekt "*Alla lika olika*" pekat på att lönsamheten med mångfald på arbetsplatsen även gynnar samhället, så att så många människor som möjligt kommer ifråga för alla sorters arbeten. Om inte detta sker så kan diskriminering i arbetslivet ha ett ekonomiskt pris i form av ökad sjukfrånvaro, en högre personalomsättning eller sämre motivation att arbeta bland de som utsatts för diskriminering. Ytterligare en konsekvens kan bli att på en arbetsplats där diskriminering och trakasserier tillåts äga rum, kan vantrivsel och rädsla sprida sig till övriga anställda. Vidare kan detta även påverka arbetsmoralen för betydligt fler än de som direkt är drabbade (Näringsdepartementet, 2001).

Utifrån avsnittet ovan kan man förstå vad begreppet mångfald innebär och i vilket avseende det är viktigt för samhället att den får ta plats i arbetslivet. Vi anser därför att det är väsentligt att se till skedet där det avgörs i vilken utsträckning man vill integrera mångfalden i arbetslivet, nämligen rekryteringsprocessen.

### *Rekryteringsprocessen*

Enligt Roth (2008) så består en rekryteringsprocess av flera olika moment, alltifrån annonsering till introduktion av den nyanställda. Dock så föreligger det under hela processens gång en risk för diskriminering. Detta eftersom att rekryterare påverkas av olika synsätt och uppfattningar vid ett beslut om anställning (Roth, 2008).

Det första man bör göra vid en rekrytering är enligt Lindelöw-Danielsson (2003) att skapa en *befattningsbeskrivning*. Befattningsbeskrivningen skall beskriva vilka arbetsuppgifter som ingår i tjänsten som skall tillsättas och även vilket ansvar som det innefattar. Beskrivningen skall innehålla de uppgifter som arbetet innebär och ligger således till grund för *kravprofilen*. En kravprofil bör innehålla vilka förkunskaper, erfarenheter och kompetenser som den sökande ska ha i enlighet med det arbete som skall utföras. Utifrån en välutformad kravprofil så kan man sedan utforma en *annons* för tjänsten (Lindelöw-Danielsson, 2003).

En *rekryteringsannons* är enligt Roth (2008) starkt kopplad till organisationen och dess image och därför kan ibland även företagets värdegrund eller företagskultur utläsas i annonsen. Därför gäller det att tänka på vad det är man vill förmedla genom att inte uttrycka sig slarvigt eller på ett sätt som kan tolkas som diskriminerade. En annons ska förmedla vilka arbetsuppgifter som ingår i arbetet samt de kvalifikationer som de sökande bör ha (Roth, 2008).

Efter att annonsen är publicerad så kan man vänta sig ansökningar till tjänsten, vilket gör att arbetsgivaren eller rekryteringsansvarig behöver göra ett *urval*. Den ansvarige för rekryteringen går igenom ansökningarna för att välja ut de personer som går vidare till en *anställningsintervju* (Roth, 2008). En intervju bör vara inriktad på de kvalifikationer som angetts för tjänsten samt att etablera om den sökande kan tänkas vara lämpad att utföra det arbete som tjänsten kräver. Genom att ta fram ett dokument som underlag för att genomföra intervjuer så kan man skapa en tydlig struktur där man har utgått från de kvalifikationer och den kravprofil man angett inledningsvis (Roth, 2008).

Efter intervjuerna så är det viktigt att samla in kompletterande information genom *referenstagning*. Detta är enligt Lindelöw-Danielsson (2003) ett viktigt moment som alltid bör utföras även om det tenderar att ske sent i rekryteringsprocessen. En *slutgiltig bedömning* görs sedan för att välja ut vilken av de sökande som utifrån processens gång kan anses vara mest lämpad för tjänsten (Lindelöw-Danielsson, 2003).

Vad som kan förstås utifrån föregående avsnitt är att rekryteringsprocess olika steg inte helt oproblematiska i förhållande till rekryterarens subjektivitet och tidigare erfarenheter. Detta kan ibland komma att påverka vilken av de sökande som till slut får en anställning. Vi anser därför att det finns en poäng i att ständigt utvärdera sig själv och sitt förhållningssätt till den sökande och det man avser att bedöma.

### *Fallgropar och förhållningssätt i en rekryteringsprocess*

Hallén (2005) menar att i en bedömningssituation så som i en rekryteringsprocess så använder vi oss själva som norm, där sökande med en bakgrund liknande ens egen ofta ses som något fördelaktigt. Detta beror på att vi vid en bedömning av andra hela tiden har med oss våra värderingar och tidigare erfarenheter, vilket ofta används som underlag när man beslutar om vilken sökande som skall anställas. Det här är en undermedveten process som resulterar i subjektiva beslut; vi bär med oss den känsla som vi får inledningsvis av den sökande under hela intervjuens gång (Hallén, 2005).

Lindelöw-Danielsson (2003) uttrycker det som att "vad vi tar med in i varje samtal är oss själva" (Lindelöw-Danielsson, 2003, s. 76). Vi tenderar att tycka bra om personer som vi kan associera med bra erfarenheter och vice versa. En positiv eller negativ känsla infinner sig ofta efter bara några minuter in i en intervju och ofta saknas en förståelse för vår egen subjektivitet i det hela. Vid en intervjusituation där rekryteraren känner positivt inför den sökande så visar rekryteraren ofta mer intresse och värme, vilket ofta skapar en trygghet hos den sökande. När en rekryterare istället har en negativ inställning till den sökande så resulterar det ofta i att rekryteraren ställer färre följdfrågor och att den sökande inte tenderar att ge lika långa och utförliga svar. Magkänslan som finns hos rekryteraren kan därför ses som en självuppfyllande profetia (Lindelöw-Danielsson, 2003). Det är sällan man får feedback på sina rekryteringar, vilket innebär att det är svårt att veta huruvida man rekryterat den som var mest lämpad för arbetet och det kan därför vara lätt att tro att man rekryterat rätt och riktigt (Lindelöw-Danielsson, 2003).

Mlekov & Widell (2003) belyser även begreppet *homosocial reproduktion* som syftar till att man i en rekryteringsprocess tenderar att anställa likadana personer som redan finns representerade i organisationen. Om man i en rekryteringsprocess inte entydigt har definierat vilka kriterier som innefattar kompetens och personlighet så menar författarna att "outtalade,

självklara och subjektiva kriterier gäller vid rekrytering” (Mlekow & Widell, 2003, s. 107). Således kan därför olikheter medvetet eller omedvetet väljas bort.

Hallén (2005) beskriver några av de vanligaste fallgroparna under en intervju, bland annat att intervjuaren lägger större vikt vid sin magkänsla än det han faktiskt avser att bedöma och att förutfattade meningar och fördomar påverkar alltid vårt förhållningssätt till den sökande. Även saker eller företeelser som vi inte är bekanta med sedan tidigare kan vara svåra att relatera till och bedöma. Att inneha förutfattade meningar om en kandidat kan resultera i att intervjuaren redan inledningsvis bestämmer sig för vad denne tycker om den sökande, och bemöter därmed olika sökande olika utifrån denna uppfattning. Detta kan även leda till att intervjuaren ställer olika frågor till olika sökanden eller tillskriver samma information olika betydelse (Hallén, 2005). Några av de fallgropar som Hallén beskriver bekräftas även utifrån en studie gjord av Riabacke (2007) som menar att individer ofta förenklar problem som kan uppstå genom kognitiv sortering, vilket innebär att de ibland bortser från viktiga faktorer. Istället blir besluten fattade utifrån magkänsla och ingivelse. Magkänsla kan till stor del grunda sig i en individs erfarenheter. Dock visar studien att personer som saknar nödvändig information för att fatta ett beslut ofta använder sig av just magkänslan och att kognitiv sortering därför kan spela en större roll än vad man kan tro (Riabacke, 2007).

För att inte känslor eller subjektiva tyckanden ska få allt för stort utrymme gällande vem som kan anses vara bäst lämpad för den aktuella tjänsten, så finns även en lagstiftande funktion i form av diskrimineringslagen som ska syfta till att motverka att vissa grupper i samhället blir utestängda från arbetsmarknaden.

### *Diskriminering och lagstiftning*

Diskriminering har sitt ursprung ifrån det latinska ordet *discrimo* och betyder *jag avskiljer* (Roth, 2008). Själva begreppet kan enligt Roth (2008) ses ur ett maktperspektiv i form av en mekanism som föder hierarkiska ordningar och som präglas av en särskiljning av individer och dess likheter och olikheter. Denna mekanism bidrar således till att individers olikheter kan komma att ligga till grund för diskriminering i olika former. Framträdande grupper i samhället bidrar utifrån värderingar och erfarenheter till ett normskapande. Normer blir synliga först i samband med att någon avviker från den, varpå individer och grupper som frångår normen blir betraktade som annorlunda (Roth, 2008).

Enligt en SOU från 2006 så framkommer det att det inte alltid är synsätt och rasistiska åsikter som ligger till grund för diskriminering, utan även omedvetna och vanemässiga handlingar, fastän dessa till stor del beror på en djupt rotad uppfattning om vilka individer som är över- respektive underlägsna varandra (SOU, 2006:59).

I ett försök till att minska och förebygga diskriminering i arbetslivet i Sverige så finns därför *Diskrimineringslagen* (2008:567). Diskrimineringslagens ändamål beskrivs inledningsvis i lagtexten och syftar till att motverka diskriminering som grundar sig på kön, etnisk tillhörighet, religion, trosuppfattning, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning (2008:567, 1§). Lagen skiljer även på *direkt*- och *indirekt* diskriminering. Direkt diskriminering innebär:

*“Att någon missgynnas genom att behandlas sämre än någon annan behandlas, har behandlats eller skulle ha behandlats i en jämförbar situation, om missgynnandet har samband med kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet,*

*religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder”* (Diskrimineringslagen, 2008, 1 kap., 4§).

Indirekt diskriminering innebär:

*“Att någon missgynnas genom tillämpning av en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringssätt som framstår som neutralt men som kan komma att särskilt missgynna personer med visst kön, viss könsöverskridande identitet eller uttryck, viss etnisk tillhörighet, viss religion eller annan trosuppfattning, visst funktionshinder, viss sexuell läggning eller viss ålder, såvida inte bestämmelsen, kriteriet eller förfaringssättet har ett berättigat syfte och de medel som används är lämpliga och nödvändiga för att uppnå syftet”* (Diskrimineringslagen, 2008, 1 kap., 4§).

Diskrimineringslagen säger även att en arbetsgivare inte får diskriminera den som “gör en förfrågan eller söker arbete” (Diskrimineringslagen, 2008, 2 kap, 1§) hos arbetsgivaren. Arbetsgivaren måste även driva ett målinriktat arbete för att på så vis aktivt främja jämställdhet och mångfald i arbetslivet. Arbetsgivaren skall inom det målinriktade arbetet även fokusera på bland annat rekrytering i enlighet med kapitel 3, 7-9§§:

*“Arbetsgivaren skall verka för att personer oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning ges möjlighet att söka lediga anställningar”* (Diskrimineringslagen, 2008, 3 kap., 7§).

Trots lagstiftningen så visar en studie gjord av Rooth och Carlsson (2006) att en av fyra arbetsgivare diskriminerar i någon utsträckning samt att organisationer som har en mångfaldsplan inte diskriminerar mindre än övriga organisationer. Studien syftade till att undersöka i vilken utsträckning det förekom diskriminering gentemot män med arabiskt-klingande namn (namn som kan härledas till män med ursprung från mellanöstern). Man skapade två likvärdiga cv:n utifrån utbildning och erfarenhet och namngav sedan ansökningshandlingarna med ett svenskt namn (namn som kan härledas till män med ursprung från Sverige) och ett arabiskt-klingande namn. Båda ansökningarna sändes sedan till 1614 utlysta tjänster i Stockholm och Göteborg. I 527 fall av 1614 sökta tjänster så blev någon av individerna kallade till intervju, varpå individer med svensk-klingande namn blev kallade till 221 intervjuer och individer med arabiskt-klingande namn endast till 66 intervjuer. Gällande mångfaldsplanen och dess inverkan på diskriminerande beteende så gavs inga direkta svar på hur detta kunde förklaras, endast ett konstaterande på att inga kopplingar mellan mångfaldsplan och minskat diskriminerande beteende kunde göras (Rooth & Carlsson, 2006).

### *Olika former av diskriminering*

Enligt Backman, Boynton, Hoff, Lorenc och Persson (2006) så framgår det att det finns olika former av diskriminering, *implicit* och *explicit*. Explicit diskriminering kan uttryckas som handlingar där det tydligt framgår för den som blir diskriminerad vad den som diskriminerar har för avsikt. Implicit diskriminering upplevs som mer otydlig för den som utsätts och kan därför upplevas som jobbig då den utsatta kanske tvivlar på om någon diskriminering har ägt rum över huvud taget; “Jag har blivit knuffad i tunnelbanan... Han kanske hade bråttom - vi bor ändå i Stockholm... Vi är olika och tolkar saker olika...” (Backman m.fl, 2006, s. 12).



Backman m.fl. (2006) talar även om *medveten och omedveten* diskriminering. Medveten diskriminering innebär att personen som diskriminerar är medveten om att denne särbehandlar någon negativt, medan omedveten diskriminering syftar till att den som diskriminerar inte har haft avsikten att göra så. Omedveten diskriminering kan mer utförligt förklaras genom att personen som diskrimineras inte fullt ut förstår att denne har blivit utsatt för diskriminering och att den som diskriminerar inte är medveten om de negativa egenskaper som man tillskriver personer med etnisk härkomst och agerar utefter (Esaiasson & Ribbhage, 2006).

En studie gjord av Rooth (2007) avsåg att undersöka implicit diskriminering inom rekrytering genom att mäta i vilken utsträckning muslimska/arabiska män (män med ursprung från mellanöstern) blev kallade till intervju i förhållande till svenska män (män med ursprung från Sverige). Författarna menar att diskriminerande beteende ibland är oavsiktligt och omedvetet och att implicita rasistiska attityder som verkar i ett klimat där det föreligger en risk för rasistiska fördomar, så som i en rekryteringsprocess, förespår diskriminerande beteenden. Studien visade även att ju mer stereotypa föreställningar som innehas av en person i en rekryteringsposition, i desto mindre utsträckning blir arabiska/muslimska män kallade till en intervju. Detta påverkade dock inte de svenska sökandena i någon utsträckning, vilket ytterligare förstärkte den negativa korrelationen (Rooth, 2007).

Föreställningar om olika grupper i samhället som kan ligga till grund för ett diskriminerande beteende kan behöva sättas i relation till de sociala kognitiva processer som ständigt inverkar på människors beteenden. Dessa processer kan ge oss en förståelse för hur vi kan motverka diskriminering utifrån ett psykologiskt synsätt.

### *Sociala kognitiva processer relaterat till diskriminering*

Sociala kognitiva processer kan beskrivas som fördomar, attityder och stereotypa bilder som innehåller negativa känslor och tankar gentemot olika sociala grupper i samhället (Backman m.fl., 2006). *Attityder* syftar till antingen en positiv eller negativ inställning till sociala objekt medan *stereotyper* avser en allmän samling uppfattningar som individer har gällande olika typer av grupper i samhället. När man vill undersöka vilka fördomar som eventuellt finns kring olika sociala grupper i samhället så använder man sig ofta av enkätundersökningar, vilket ger ett mått på *explicita* fördomar. Dock kan enkätundersökningar ha vissa brister gällande avseendet att mäta fördomar som är relaterade till diskriminering eftersom några av deltagarna kanske inte vill uppge att de innehar vissa fördomar. Ytterligare en nackdel med denna typ av mätningar är att fördomar även kan befinna sig på en *implicit* nivå, även kallat *implicit social cognition*. Det vill säga att innehavarna av fördomarna inte alltid är medvetna om att de är fördomsfulla i någon utsträckning och kan därför heller inte återge detta i en tillfrågan av något slag. De implicita fördomarna kan påverka beteende i lika stor utsträckning som explicita fördomar. Agerström, Carlsson och Rooth (2007) menar att en arbetsgivare kan undertrycka medvetna fördomar i enlighet med svensk lagstiftning och sin professionella yrkesroll men att det föreligger en svårighet i att undertrycka något som denne inte är medveten om. Därför finns det således alltid en möjlighet att diskriminerande beteende i en rekryteringsprocess är relaterade till implicita fördomar gällande vissa sociala grupper på arbetsmarknaden. Detta kan exemplifieras genom den studie som genomfördes av Agerström m.fl. (2007) som syftade till att mäta studenters och arbetsgivares implicita attityder och prestationsstereotyper gentemot arabmuslimska män i förhållande till infödda svenska män och

deras implicita prestationsstereotyper gentemot överviktiga i jämförelse med normalviktiga. Resultatet visade på att studenterna och arbetsgivarna som deltog i studien hade en implicit stereotyp som menade att arabmuslimska män presterar sämre på arbetet jämfört med svenska män samt att överviktiga presterade lägre än normalviktiga (Agerström m.fl., 2007).

Ovanstående resultat ifrån studien ger en bild av hur etnisk diskriminering kan ske och att det är ett vanligt förekommande fenomen. För att motverka diskriminering anser vi att det krävs att organisationer blir medvetna om vilka risker som föreligger och hur man kan arbeta förebyggande mot det.

### *Hur kan man förebygga/åtgärda eventuell (etnisk) diskriminering inom rekrytering?*

Enligt den statliga myndigheten diskrimineringsombudsmannen (DO) så finns ett antal åtgärder som kan vara av vikt för att förebygga och motverka diskriminering inom rekryteringsprocesser. Bland annat så talar man om att personal som innehar ett rekryteringsansvar inom verksamheten bör utbildas i sätt att rekrytera utan att diskriminera. Man menar även på att rekryteringsprocessen som används inom organisationen bör granskas ur ett diskrimineringsperspektiv för att säkerställa att inget av de olika stegen som inryms kan verka diskriminerande ur någon aspekt (DO, 2010).

Ett exempel på ett projekt som har genomförts för att minska diskriminering inom rekrytering är *FAIR-projektet*. Det genomfördes mellan maj 2005 till och med december 2007 och grundade sig i vad projektdeltagarna själva beskriver som ett utvecklingspartnerskap mellan Försäkringskassan, Integrationsverket, Järfälla kommun, Länsstyrelsen Gävleborg, Norrtälje kommun, Riksförbundet Sveriges lottakåror, Strängnäs stift och Sveriges Television (FAIR, 2006). Fokusområden inom ramarna för projektet var bland annat rekryteringsmetoder och erfarenheter av mångfaldsorienterad rekrytering, vilket syftade till ett normskapande inom rekrytering som inte diskriminerar. Kriterierna som framställdes i projektet för att motverka diskriminering inom rekrytering menade bland annat att rekryteringsprocessen måste ligga inom verksamhetens mål, och att man på arbetsplatsen arbetar för ett öppet och omfattande klimat. Vidare bör man även utvärdera och ta till vara på sökandes kompetenser, oavsett härkomst. Den kompetensprofil som ska ligga till grund för samtliga moment i processen bör enligt kriterierna ha arbetats fram inom en grupp med varierande perspektiv på den aktuella tjänsten. Vidare ska det finnas verktyg och rutiner för uppföljning samt en tydlig struktur gällande processens alla steg. Dessutom bör samtliga som deltar i ett rekryteringsarbete ha tillräckliga kunskaper gällande de framtagna kriterierna (FAIR, 2006).

Inom ramarna för FAIR-projektet så valde en av utvecklingspartnerna, Sveriges Television, att arbeta på ett djupare plan med negativa attityder och värderingar som kan motverka mångfald på arbetsplatsen. Genom utbildningsinsatsen Mångfald och Dialog (MOD) fick deltagarna aktivt delta i övningar som syftar till att synliggöra de värderingar som styr våra handlingar. Deltagarna fick även utbildning och handledning för att själva kunna leda övningar i framtiden (FAIR, 2006).

Även avkodning kan vara en bra metod för att förebygga diskriminering. Regeringen (SOU 2005:115) har i sin utredning om avkodning föreslagit en metod med avidentifierade ansökningshandlingar, vilket bland annat innebär att ansökningsblanketter utformas så att information som skall uppges inte avslöjar den sökandens identitet eller gruppstillhörighet. Metoden används för att på ett neutralt tillvägagångssätt avgöra vilka kandidater som skall

kallas till intervju. Själva avkodningen tillämpas endast vid denna del av urvalet. efter det så sköts rekryteringsproceduren på vanligt sätt (SOU 2005:115).

### *Syfte och frågeställning*

Syftet med studien var att bidra med kunskap och förståelse för hur individer i chefspositioner arbetar och tänker kring mångfald samt hur dessa chefer förhåller sig till mångfaldsfrågan vid rekrytering av ny personal. Den personalvetenskapliga relevansen med studien grundar sig i förutsättningarna för en framtida yrkesroll, där sannolikheten för att arbeta med mångfaldsfrågor i förhållande till rekrytering kan anses vara stor. Det kan därför vara av vikt att ha en djupare förståelse kring hur praktiskt arbete och tankar gällande mångfald ter sig på arbetsplatser.

Då mångfald är ett brett begrepp och innehåller ett flertal aspekter så har en avgränsning gjorts och studien avser endast att förhålla sig till perspektivet etnisk mångfald. Att individer i chefspositioner på SDF Norra Hisningen blev föremål för studien har sin grund i att det är cheferna själva som driver mångfaldsarbetet och rekryteringsprocesserna inom verksamheten. För att undersöka hur mångfaldsfrågor hanteras och förhåller sig till rekryteringsprocesser så var det därför nödvändigt att det var just cheferna som deltog i studien. Studien avser därför inte att undersöka begreppet chefsskap kopplat till mångfald.

- Hur tänker och arbetar individer i chefspositioner kring mångfald?
- Hur förhåller sig chefer till mångfaldsfrågan vid rekrytering av ny personal?

### *Metod*

För att få en möjlighet att undersöka hur organisationer förhåller sig till mångfaldsfrågor, så valde uppsatsförfattarna att använda sig av en kvalitativ intervjustudie. Intervjuguiden (se bilaga 2) som användes för att undersöka hur respondenterna förhöll sig till mångfaldsfrågan kan förstås utifrån den teori som presenteras inledningsvis i studien. Studiens syfte var att undersöka tankar, attityder och personliga upplevelser och därför ansåg uppsatsförfattarna att en kvalitativ studie var mest lämpad. Syftet med studien var inte att finna generaliserbara resultat, som en kvantitativ studie oftast fångar in, varav det alternativet valdes bort till fördel för en kvalitativ metod.

### *Respondenter*

Verksamhetsbeskrivning av respondenternas arbetsplats:

*” Stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen omfattar primärområdena Backa, Brunnsbo, Kärra, Rödbo, Skogome, Skälltorp, Säve och Tuve. På uppdrag av stadsdelsnämnden erbjuder förvaltningen stöd och service till invånarna inom områdena förskola, skola, äldreomsorg, individ- och familjeomsorg, insatser och stöd till personer med funktionsnedsättning, hemsjukvård samt fritid och kultur. Förvaltningen arbetar också med kvalitet, samhällsplanering, folkhälsa, miljö och stadsutveckling”*

(Göteborgs Stad, SDF Norra Hisingen, 2011)

Sju respondenter deltog i studien. Fyra av dessa var kvinnor och tre män. Medelåldern var 55 år med en spridning från 42 år till 60 år. Samtliga hade vid intervjutillfället en chefsroll på mellannivå inom Göteborgs Stad på stadsdelsförvaltningen, Norra Hisingen. I deras arbete ingick personalansvar där de i medeltal ansvarade för 36 anställda (min 25 max 55).

Urvalet av respondenterna var vid projektets start tilltänkt att resultera i en stor variation för att få en så stor spridning som möjligt (Trost, 2005). Uppsatsförfattarna valde att konsultera stadsdelens Human Resource (HR) -avdelning, för att få hjälp med att starta en urvalsprocess. HR-chefen försåg författarna med en lista över befintliga chefer inom området med namn, yrkestitel, ansvarsområde, mailadress samt telefonnummer. Informationen från HR-avdelningen delgavs med avsikt om att uppsatsförfattarna skulle kunna kontakta dessa på egen hand. Dels för att främja den tilltänkta spridningen (Trost, 2005) samt för att säkerställa anonymiteten bland respondenterna, så att enbart författarna skulle inneha kännedom om vilka respondenter som hade deltagit.

Som första kontakt gjordes ett utskick (se Bilaga 1) via mail till samtliga chefer med en förfrågan om önskat deltagande i intervjustudien. I utskicket klargjordes syftet med studien och att studien följer rekommenderade etiska riktlinjer i enlighet med vad som beskrivs utifrån Kvale (2009). Utskicket sändes till 47 chefer varav åtta avböjde och resterande återkom aldrig. Situationen omvärderades tillsammans med HR-chef samt handledare och ny kontakt etablerades med cheferna via telefon. Urvalet gjordes med målet att skapa en jämn fördelning av manliga och kvinnliga respondenter, samt att olika verksamhetsområden var representerade. En fördelning utifrån ålder var inte möjlig då författarna inte hade tillgång till denna information. Åtta respondenter valde att delta. En respondent valde i ett senare skede, kort in på intervjun, att avböja då denne inte kunde acceptera att bli inspelad under intervjun i enlighet med de etiska riktlinjerna. Detta resulterade i ett bortfall från de åtta ursprungligen inbokade tillfällena, varpå endast sju respondenter kom att delta i studien.

### *Instrument*

Respondenterna fick besvara semistrukturerade öppna frågor (se Bilaga 2) som utformats utefter den teori som uppsatsförfattarna tagit del av och som även presenteras i inledningen av studien. Tematiska forskningsfrågor valdes för att lättare kunna få ett naturligt flöde i samtalet och hindra respondenterna från att ge alltför restriktiva svar. Utifrån detta kunde respondenterna svara med rikare beskrivningar, samtidigt som författarna fick ett bra svarsunderlag. Exempel på frågor som ställdes i intervjuguiden var bland annat inledande frågor i form av “Kan du ta oss igenom en rekryteringsprocess steg för steg?” eller ”Hur

använder du Göteborg stads mångfaldsplan i ditt arbete?” och uppföljningsfrågor för att få ytterligare information (Kvale, 2009). Även direkta frågor i form av “Har du någon gång upplevt att du hamnat i en situation som kan upplevas som diskriminerande?” eller ”Vilka fördomar tror du kan finnas på din arbetsplats/hos dina anställda sett ur ett etniskt perspektiv” samt indirekta frågor som “Tror du att man kan diskriminera utan att veta om det?”. De fokus och teman som behandlades i intervjuguiden var arbetsprocesser gällande rekrytering och mångfald, diskriminering samt egna upplevelser kring detta.

I samband med att SDF Norra Hisingen bildades i januari 2011 fanns behov av en kartläggning av chefers kompetens inom området Jämställdhet och mångfald. Resultatet som framkom i samband med kartläggningen låg till grund för 2011 års kompetensdagar inom området samt var en del av nulägesanalysen i Jämställdhets- och mångfaldsplanen 2012-2014. Kartläggningen bestod av tio påståenden samt frågor med inriktning ”kunskap” och ”praktiskt arbete” som besvarades med gradskalor men även med hjälp av ja eller nej alternativ. Ett av påståendena lød: ”Rekryteringar till kommunens verksamheter på alla nivåer ska bidra till en bättre spegling av befolkningsstrukturen i Göteborg. En analys av gruppstrukturen ska göras för att avgöra om annonsen ska riktas till en särskild målgrupp”. Författarna tog sin utgångspunkt gällande utformningen av intervjuguiden baserat på att 40 % av de tillfrågade cheferna hade svarat att de inte visste hur de skulle arbeta praktiskt med vissa typer av mångfaldsfrågor.

### *Tillvägagångssätt*

Intervjuerna utfördes på överenskommen tid och plats, vilket i samtliga fall var på respondenternas arbetsplatser. Intervjuerna inleddes med att uppsatsförfattarna delgav information kring hur kontakten upprättats med utvalda respondenter och syftet med intervjun. De informerades även om sina rättigheter med utgångspunkt i vetenskapsrådets forskningsetiska principer (Codex, 2012) samt en mindre introduktion av de teman som intervjuguiden skulle beröra. Samtliga intervjuer utfördes enligt samma intervjuguide och båda uppsatsförfattarna deltog under samtliga intervjuer. Intervjuerna varande mellan 40 - 55 minuter och spelades in med hjälp av mobiltelefon. Intervjuerna överfördes sedan till lämpligt mp3 format och transkriberades i ett transkriberingsprogram. Transkriberingarna utformades enligt de anvisningar som angavs i programmet och efter transkribering så utfördes en kodning av textmassan.

### *Dataanalys*

Kodningen som valdes var tematisk analys (Braun & Clarke, 2006), vilket syftade till att identifiera, analysera och rapportera mönster eller återkommande teman inom datan. Enligt Braun och Clarke (2006) så finns inga regler att beakta i förhållande till hur frekvent ett tema måste upprepas för att kunna klassas som ett sådant. I denna studie valde dock författarna att definiera teman i enlighet med om det uttrycktes av tre respondenter eller fler. Kodningen började med att författarna läste genom all utskriven och transkriberad data upprepade gånger. I ett nästa steg identifierades återkommande teman i texten och en ny kodning av materialet gjordes utifrån dessa. Dessa sorterades sedan in i kategorier som sedan bildade huvudteman.

### *Resultat*

I analysen av data framkom sex huvudteman. Var och ett av dessa teman innehöll i sin tur ett antal underteman (se Tabell 1). De sex huvudteman som framträdde var: mångfald och praktiskt arbete, arbetslag och rekrytering, magkänsla, diskriminering, fördomar samt språk och kommunikation. I presentationen av resultaten har vi valt att förtydliga samtliga underteman och stärka dessa med citat för att ge en mer samlad bild av datan. Respondenternas namn har anonymiserats och uppgifter som var unika för verksamheter eller yrkesroller har i möjligaste mån tagits bort eller omarbetats till ett annat format för att skydda respondenternas identiteter. Tecknet /.../anger att delar av citatet har tagits bort.

Tabell 1

### Översikt över huvudteman samt underteman

Huvudtema	Undertema
1. Mångfald och praktiskt arbete	1.1 En naturlig del 1.2 Ett levande dokument 1.3 Att förbättra mångfaldsarbete 1.4 Att spegla samhället
2. Arbetslag och rekrytering	2.1 De sökandes kompetens 2.2 Kravprofil och urval är viktigt 2.3 Learning by doing 2.4 Arbetslaget är avgörande
3. Magkänsla	3.1 Ibland säger det bara klick 3.2 Känslan kan förändras 3.3 Den avgörande faktorn
4. Diskriminering	4.1 Etnisk diskriminering 4.2 Risk för diskriminering 4.3 Diskriminerande frågor 4.4 Att diskriminera omedvetet 4.5 Att förebygga diskriminering
5. Fördomar	5.1 Fördomar på arbetsplatsen 5.2 Effekter av fördomar
6. Språk och kommunikation	6.1 Språket avgör 6.2 Språkrav kan vara relativa 6.3 Brytning och dialekt

#### *1. Mångfald och praktiskt arbete*

*1.1 En naturlig del.* Flertalet respondenter uttryckte att de kände till Göteborgs kommuns mångfaldsplan, men menade samtidigt att den inte var avgörande när det handlar om att arbeta praktiskt med mångfald eftersom det ofta föll sig naturligt att ändå arbeta med den i förhållande till verksamheten och invånarna inom kommunen.

*”/.../ om man läser om det så kanske det är jättestort men för mig känns det inte så, det har liksom naturligt blivit en del utav, man har ju jättemånga personer med*

*utländsk bakgrund nu och om man frågar var och en så har dem antingen mamma eller pappa eller ja det är nån blandning i alla fall, så det finns med och jag vet inte om man måste aktivt arbeta med den frågan /.../”*

1.2 *Ett levande dokument.* Majoriteten av respondenterna uttryckte att de inte ansåg att det fanns delar inom mångfaldsplanen som kunde anses vara lättare eller svårare. Dock framkom det att många av respondenterna tyckte att mångfaldsplanen i sin helhet framstod som alldeles för teoretisk och att det förelåg vissa svårigheter med att göra den till ett levande dokument.

*”Alltså det är ju svårt att göra den till ett levande dokument jag måste nog säga det då för vi jobbar ju i verkligheten”*

Respondenterna ansåg att mångfaldsplanen inte var drivande i något avseende, utan uttryckte snarare svårigheten i att veta hur man ska tänka kring den samt att det finns så många olika planer att det inte blir ett område som prioriteras.

*”/.../ det är säkert inget fel på den, det är väl bara det att det finns så många planer vi ska följa, jag sköter ju inte mitt jobb det förstår jag ju men jag har ju en väldigt blandad personalgrupp så jag tror jag hade det med mig själv att jag tänker så /.../”*

1.3 *Att förbättra mångfaldsarbetet.* Flertalet respondenter uttryckte att de önskade andra sätt att arbeta med och tillägna sig mångfaldsplanen på än vad som fanns att tillgå idag då planen kändes som allt för teoretisk. De flesta respondenter önskade fler och tydligare direktiv kring hur de bör avgränsa sig inom området mångfald, då mångfald kan innehålla många olika aspekter. Även mer målinriktade direktiv i förhållande till rekryteringsprocessen efterfrågades för att bättre kunna svara upp mot de mål gällande sammansättning och fördelning på arbetsplatsen som anges i mångfaldsplanen.

*”Varje chef måste ta ett eget ansvar, men naturligtvis kommer det direktiv så tror jag att det jobbas mer, nu har vi fått en del direktiv att vi ska jobba med mänskliga rättigheter och vi ska jobba med mångfald men det kanske skulle preciseras lite mer vad som syftas med för när man kommer och säger nu ska vi jobba med mångfald, ja vilken mångfald då?”*

Det fanns även en önskan om gemensamma och målinriktade diskussioner mellan chefer för att bättre kunna etablera ömsesidiga riktlinjer och sätt att tänka kring mångfaldsarbetet. Även olika typer av värdegrundsövningar efterfrågades som ett led i att arbeta mer aktivt med mångfald på ett djupare plan.

*”/.../ det handlar ju mycket om värderingar av människor, men det är klart att mångfaldsperspektivet kommer ju in i det också. Lite gruppövningar och så, man får liksom testa på hur man känner för olika situationer, för att om du är en ensamstående färgad kvinna si och så och vilka vilken utvecklingsmöjlighet har du gentemot den som bor i Hovås och har utbildade föräldrar och allting ekonomiskt, ja, det är lite det perspektivet man då ska få känna på.”*

En av respondenterna menade att svårigheten med att veta när och hur man ska arbeta med mångfald kunde åtgärdas genom att upprätta en verktygslåda där handfasta tips och råd kunde vara till hjälp när man stöter på hinder i sitt arbete.

*”/.../ ändå behöver man ibland lite mer konkreta tips och råd och lite mer material som man kan använda för fantasin tar slut. Och det är ju det man saknar, för blir det för teoretiskt så lägger man oftast det åt sidan.”*

**1.4 Att spegla samhället.** De flesta respondenter hade liknande åsikter gällande sammansättningen på arbetsplatsen och menade att den måste spegla kommunen och brukarna i största möjliga utsträckning. Detta ansågs vara viktigt i avseendet att arbetsgruppen måste kunna svara upp mot befolkningen och kunna hantera möten med inslag av olika kulturer.

*”Personalgruppen ska egentligen spegla Göteborgs Stad, hur det ser ut överlag i befolkningen, så man ska ju tänka faktiskt så att man ska ha en blandning av alla så. Det ska vara blandat, det ska vara det som känns bra i den gruppen, det ska inte spela någon roll men jag tycker ändå att det är bra om det finns representanter från olika länder för då blir det en bättre helhet och då kan man möta brukare från alla olika kulturer också”*

Många av respondenterna uttryckte även att det fanns en problematik i att ha för homogena arbetslag inom verksamheten då de ansåg att de skulle förlora den bredd och dynamik som finns i blandade arbetsgrupper.

*”/.../det måste ju spegla verkligheten, många gånger så kan man väl tycka det att det är jättebra att ha en arbetsgrupp som tycker samma så att säga, men det blir ingen bra verksamhet utav det, utan det är ju det här att vårt samhälle ser ju ut som det gör idag och arbetsgruppen måste också utformas därefter och fungera, annars kommer vi aldrig fungera i en vardag.”*

## 2. Arbetslag och rekrytering

**2.1 De sökandes kompetens.** Samtliga respondenter använde sig av liknande eller identiska tillvägagångssätt inom rekryteringsprocessen. Utgångspunkten var att först kartlägga den kompetens som efterfrågas inom ramen för arbetet för att på så vis kunna skapa en kravprofil. De upplevde även att just kompetensen var det mest grundläggande inom verksamheten och betonade vikten av att verkligen utföra en noggrann kartläggning.

*”Rekryteringsprocessen är beroende lite på vad det gäller, om man utgår ifrån x-verksamheten så är det naturligtvis kompetensen som är grundläggande, vad är det för kompetens den sökande har.”*

Kravprofilen som skapades blev sedan underlag för de annonser som lades ut på bland annat Offentliga Jobb och Arbetsförmedlingen. En majoritet av respondenterna menade att de i stor utsträckning använde sig av HR-avdelningen vid detta moment då de ibland kände att de var i behov av hjälp med att granska utformningen av annonsen. När ansökningarna inkom var det främst utbildning och erfarenhet som granskades av cheferna, i förhållande till den kravprofil som skapats inledningsvis i processen. Urvalet inför intervjumomentet baserades på



att de sökande hade den utbildning och erfarenhet som efterfrågades, samt de sökandes personliga brev.

*”/.../ då får man ju göra någon slags kravprofil på den slags person man vill ha och efter det så annonserar man och får ett antal sökande på offentliga jobb och utifrån det så väljer man ut de som har rätt utbildning och erfarenhet och de egenskaper som man letar efter, sen kallar man till intervju och förhoppningsvis hittar man någon som man tycker passar och då rekryterar man den personen.”*

Samtliga respondenter ansåg att det var av stor vikt att delar av arbetslaget var närvarande vid intervjun.

*”/.../ Sen plockar man ut de som man tycker är lämpliga, kanske plockar ut en sex, sju stycken, och sen så samarbetar jag ofta med att titta tillsammans med någon i personalgruppen och läser tillsammans och plockar ut några stycken som går till intervju då. Och kan man så har man med sig någon i gruppen och kan man inte ha med sig någon i gruppen då träffar jag dem själv och så får de träffa någon i gruppen sen /.../”*

Ett flertal av respondenterna menade även att de i stor utsträckning följde den mall för rekryteringsprocesser som skapats av Göteborgs Stad för att tillvägagångssätten i så stor omfattning som möjligt skulle vara likartade, och oberoende av inom vilken stadsdel eller verksamhet som rekryteringar sker.

**2.2 Kravprofil och urval är viktigt.** Respondenterna uttryckte att kravprofilen och urvalet var två viktiga moment i rekryteringsprocessen som ansågs behöva mer uppmärksamhet än andra delar. Några menade även på att intervjumomentet var av stor vikt, av den anledningen att det kunde finnas svårigheter i att hinna skapa sig en bild av den sökande på så kort tid. Dock betonade alla respondenter att alla steg i rekryteringsprocessen var viktiga eftersom intrycket av den sökande kunde komma att ändras under processens gång.

*”Nej, det är lika viktigt allting för sen är det ändå så att du träffar personen och det kan gå hur bra som helst och sen när du har referenstagning så kan det bli hur dåligt som helst, så jag har lärt mig det att varje steg är lika viktigt. Men kanske det är första gallringen, där kan du ju tappa om du inte är noga när du går igenom alla som har sökt eller hur?”*

Respondenterna förmedlade även att det fanns en tröghet i verksamheten i förhållande till den anställningstrygghet som tillämpas inom kommunen. Eftersom personer som får anställning i verksamheten inte kan bli uppsagda på grund av arbetsbrist och att provanställning ej tillämpas, fanns det en rädsla bland respondenterna att anställa en person som inte svarade upp mot verksamhetens behov, vilket ställde krav på att genomföra felfria rekryteringar.

*”/.../ vad som är rätt unikt för en arbetsgivare det är ju på gott och ont det måste vi ju erkänna, därför är det extra viktigt att vi får in rätt person på rätt plats eftersom ja, lagt kort ligger och gör man då en felrekrytering så skapar det stora bekymmer, inte bara i den lilla enhet som du själv tillhör men i hela förvaltningen /.../”*

2.3 *Learning by doing*. Samtliga respondenter uppgav att de tillägnat sig sina kunskaper kring rekrytering genom erfarenhet inom området. Endast ett fåtal hade genomgått någon form av kompletterande utbildning inom kommunen. Flertalet respondenter var dessutom osäkra på om kommunen erbjöd utbildning inom rekrytering i någon utsträckning.

*”Erfarenhet och utbildning på olika sätt, sen har jag ju fått ta del av Göteborgs Stads rekryteringsprocess som man har i systemet som man kan gå in och läsa om det skulle behövas och vi fick en viss utbildning i det också när den kom. Så att det är väl lite så, men annars mycket erfarenhet.”*

2.4 *Arbetslaget är avgörande*. Alla respondenter var eniga om att det var viktigt att involvera arbetslaget i anställningsintervjuer i största möjliga utsträckning. Hur en sökande eventuellt kommer att passa in bland personalen upplevdes som grundläggande inom verksamheten och respondenterna tyckte därför att det var avgörande att arbetslaget även fick ge uttryck för hur de upplevde den sökande. Några respondenter involverade hela arbetslaget medan andra endast valde ut ett fåtal som fick delta under intervjun. Respondenterna uttryckte att det kunde vara skönt att få använda sitt arbetslag när det skulle fattas ett beslut om anställning, men att de i sitt arbete som chefer ändå hade sista ordet.

*”/.../ det är jätteviktigt att personalgruppen är med, för då kan det vara så att det finns saker hos dem som de känner ändå eller något hos dem som söker som de hellre vill jobba tillsammans med, nej det får de vara med och bestämma.”*

### 3. *Magkänsla och beslutsunderlag*

3.1 *Ibland säger det bara klick*. Majoriteten av respondenterna ansåg att det vid en intervju inte tog många sekunder innan de fick en ”känsla” för den sökande. Känslan beskrevs flertalet gånger som magkänsla eller att man inte riktigt kunde sätta fingret på varför man kände som man gjorde. Respondenterna varierade i sina åsikter kring när den första känslan för den sökande uppstod. Majoriteten uttryckte att det skedde direkt, inom några sekunder när man hälsade och tog i hand, medan några upplevde att man redan vid genomläsningen av CV:t fick en uppfattning.

*”/.../ Det brukar vara så att det formar sig en go känsla i magen under intervjuens gång och så känner jag att det här blir bra, och så säger jag att det här känns bra /.../”*

3.2 *Känslan kan förändras*. Samtliga respondenter uttryckte någon form av tilltro till sin magkänsla, att den sällan brukar ha fel och att man bör följa känslan som uppstår direkt. Samtidigt ansåg att känslan som man ibland fick inledningsvis helt kan förändras under en intervjus gång eller från ett möte till ett annat. Detta oavsett om det handlade om positiva eller negativa känslor gentemot den sökande.

*”/.../ Precis när man träffar personen får man ju en känsla, det tycker jag, och det kan under intervjuens gång visa sig vara fel, men det är klart att jag gör en första koll på vad det är för person, så är det ju. Sen är det under samtalets gång som gör*

*att antingen ändrar man sin uppfattning eller blir stärkt i den att man inte tror att det är rätt person eller att man har rätt person framför sig /.../”*

Vidare menade respondenterna att deras magkänsla ibland talade för att den sökande inte var rätt för jobbet, medan arbetslaget var av en annan åsikt, och då fick magkänslan stå tillbaka framför personalens åsikter.

*3.3 Den avgörande faktorn.* Om respondenterna skulle stå inför en situation där de har två likvärdiga kandidater med likvärdiga meriter så ansåg majoriteten att de skulle avgöra vem som var bäst lämpad utifrån sin magkänsla. Man menar att magkänslan är det bästa sättet att hitta rätt person och att en sökandes personliga egenskaper väger in, till exempel hur socialt kompetent den sökande är. Respondenterna nämner ord som *ryggradskänsla, feeling, kontakt, samspel* och *rätta personligheten*, och att dessa är väsentliga utifrån vad som blir avgörande vid en rekrytering.

#### *4. Diskriminering*

*4.1 Etnisk diskriminering.* Respondenterna menade på att etnisk diskriminering kan betyda flera saker. En övervägande majoritet uttryckte att etnisk diskriminering innebar att en sökande blev bortvald på grund av sitt ursprung, oavsett utbildning och meriter. Man ansåg även att ett utländskt-klingande namn, sitt sätt att klä sig och utseende var kopplat till detta då man menade att detta var vanliga grunder att bli utsorterad på. Det framkom även att det fanns en osäkerhet kring hur man kan eller bör tänka kring etnisk diskriminering och att det kunde vara väldigt olika vad som upplevs som diskriminerande utifrån den sökande. Respondenterna menade vidare på att man som chef inte får man fastna vid ett utländskt namn eller liknande utan man måste se till helheten.

*4.2 Risk för diskriminering.* Respondenterna ansåg att det fanns två tillfällen i en rekryteringsprocess som föregicks av en högre benägenhet att verka diskriminerande. De menade att det först och främst fanns en risk att diskriminerna i en urvalsprocess om kandidaten hade ett svår uttalat namn.

*”/.../ Jag tror faktiskt det är i urvalsprocessen. Jag tror det är såhär, det var därför jag pratade om avkodning innan, om du inte kan uttala namnet så kanske det är lätt att låta bli att ringa den för att man gör bort sig själv eller något /.../”*

Men även första telefonkontakten eller vid en intervju så förelåg det en högre risk för diskriminering. En respondent menade på att om man i kravprofilen ställde krav på körkort så kunde det leda till ökad risk för diskriminering då många kvinnor ifrån muslimska länder saknar detta.

*4.3 Diskriminerande frågor.* Respondenterna uttryckte tillsammans att det fanns en väldigt otydlig bild över vad man får lov att fråga en sökande om under en anställningsintervju, vanliga återkommande ämnen som graviditet, sexuell läggning och religionsämnen nämndes som saker man inte ansåg sig ha rätt att fråga om. Respondenterna ansåg även att det inte fanns något intresse i att ställa frågor som inte hade med arbetet att göra.

*”/.../ Ja det är inte alltid så lätt. Jag kan berätta att jag hade en gång en kandidat som sökte och anställningsintervjun var i maj tror jag, och det var tillsättning i augusti. Då fick jag in en kvinna och hon var gravid och man såg att hon redan hade kommit en bit på väg och då tänkte jag att jaha, hur kommer det sig att du söker? Så det var min första spontana tanke, jag sa ju inte det, men ja /.../”*

**4.4 Att diskriminera omedvetet.** Ingen av respondenterna uppgav att de trodde att de hade diskriminerat någon på grund av etnicitet, men var inte lika säkra gällande andra diskrimineringsgrunder såsom ålder eller kön. Samtidigt menade flera respondenter på att det var viktigt att kunna återge varför en sökande inte fick en viss tjänst eftersom sökande ibland utgått ifrån att det var just dess utländska bakgrund som var orsaken. Som chef borde man då rannsaka sig själv och undersöka om det ligger någon sanning i personens upplevelse.

*”/.../ Man har sagt att det kan bero på att man har en utländsk härkomst för att man inte har fått jobbet, det har jag varit med om, att man kan ange att det är säkert för att jag är född i ett annat land och det behöver inte vara så att jag har tyckt det men att personen upplever det så. /.../”*

Samtliga respondenter menade på att man kunde diskriminera utan att vara medveten om det, och samliga underströk även att det var svårt att svara på, men att sannolikheten var ändå var hög. Det kunde då röra sig om kroppsspråk, omedvetna fördomar samt hur man uttryckte sig.

*”/.../ Det är klart, hela tiden, jag vet inte hur, men det tror jag. Jo men det är klart att du kan, jag kan inte ge exempel, men jag är helt övertygad om det /.../”*

**4.5 Att förebygga diskriminering.** Gällande förebyggande åtgärder ansåg respondenterna att man ska vara noga med att följa sin intervjumall och bemöta alla på samma sätt. Detta för att undvika särbehandling och att det ligger på chefernas ansvar att arbeta aktivt med det. Några riktlinjer från organisationen gällande förebyggande arbete upplevde inte respondenterna att det fanns.

*”/.../ Även om man kan känna när det kommer in en person att det här är inte rätt person, så ska inte den personen känna av det. Den ska få samma tid och samma möjlighet att presentera sig, för man kan ändra sig efter ett tag. Det ligger på oss chefer, vi får inte så mycket direktiv uppifrån hur vi ska göra det /.../”*

## 5. Fördomar

**5.1 Fördomar på arbetsplatsen.** Konflikter eller åsiktsskillnader uppstod ibland på arbetsplatserna och respondenterna ansåg att detta inte är någon ovanlighet inom deras verksamheter. Samtliga respondenter ansåg att det fanns fördomar på arbetsplatserna och uppgav även att de själva inte var något undantag.

*”/.../ Män från Iran och Irak är inte jättepulära. I och med att det är kvinnodominerat yrke så ser de dem som väldigt dominanta och har en väldigt nedlåtande syn på kvinnan, då brukar jag säga att det beror på individen, den*

*beror inte på vilken kultur man kommer ifrån, men den har jag fått höra ett par gånger tyvärr. /.../”*

Respondenterna uppgav även att de upplevde ett stort avstånd mellan generationerna på arbetsplatsen, att det var olika fördomar som dominerade beroende på vilken generation man tillhörde. Man menade även på att den yngre generationens anställda hade ett mer tolerant tankesätt i förhållande till den äldre generationen. Därför var det av extra vikt att inneha en blandad ålder inom arbetsgruppen.

*”/.../ jag märker att det finns ett stort avstånd emellan också generationer så att säga om det har varit länge eller om det är ett nytt tankesätt och så vidare att man är kvar oftast att såhär har man alltid gjort och det här att det kanske finns ett annat sätt att angripa det på än det du alltid har gjort och det ser jag naturligtvis /.../”*

Fördomarna kunde även ta sig uttryck i politiska ställningstaganden. Respondenterna ansåg att samhället påverkade de fördomar som kunde förekomma på arbetsplatsen. Som ett exempel på hur det kunde se ut i verkligheten så delade en respondent med sig av vad hon kallade för “den levande paradoxen” :

*”/.../ I en av mina personalgrupper, där finns en personal, där jag fick veta att hon förespråkade Sverige demokraterna. Det var alltså personer i arbetsgruppen som reagerade och jag fick ju plocka in henne och prata med henne om att hennes politiska åsikter skulle stanna i personalrummet, och helst inte prata kring det ämnet. För man mådde inte bra av det hon sa, hon är väldigt verbal och väldigt direkt. Men till saken hör att hon är en av de som fullständigt avgudar min personal från (afrikansk land), alltså fullständigt avgudar henne och gör allt för att hon ska få de bästa arbetspassen och de jobbar jättebra ihop så jag får inte riktigt ihop vad det handlar om. Det handlar nog om snabba konservativa idéer kring saker som inte hon har tänkt igenom riktigt så tror jag, och där fick jag gå in och markera /.../Ja det är därför jag säger den levande paradoxen /.../”*

5.2 *Effekter av fördomar.* Respondenterna menade på att fördomar säkerligen kunde påverka individernas möjlighet till anställning. De menade på att den trygghet som människor gärna väljer kunde påverka viktiga beslut där en främmande faktor i form av exempelvis en annan kultur då kunde framstå som något negativt och otryggt.

*”/.../ Ja jag tror att det kan nog vara så fortfarande om du kommer med slöja eller så så kan det säkert påverka, det tror jag /.../ Det stärker inte dina chanser att få jobb tror jag. För det finns fortfarande mycket fördomar i samhället, det tror jag. Det är inte över. /.../”*

Man såg samtidigt en positiv förändring genom åren och pekade på att även om alla problem inte var lösta så hade det blivit en tydlig förbättring. Detta trodde respondenterna berodde på att samhället ser annorlunda ut idag än tidigare och att det kan föda en bättre öppenhet. Vidare menade de även på att vem som kunde anses vara svensk idag var omöjligt att avgöra då det var en definitionsfråga.

*”/.../ Jag hade en gång en kvinna med etnisk bakgrund som sökte jobb hos mig och hon beskrev under intervjusituationen vid ett tillfälle att hon var Jehovas. Jaha sa jag då, så kom jag helt klart att tänka på sak precis som jag sa att vi gör upp en liten scen då och hur du skulle ha reagerat då, just på den arbetsplatsen där jag var då, där var det väldigt viktigt med bemärkelsedagar och vi hade en man som gick igång på det här med påskpynt, midsommar, födelsedagar och så. Så jag var tvungen att säga att på denna arbetsplatsen som du ska jobba på så är det väldigt viktigt med olika uppvaktningar och att man firar svenska högtider för de brukarna tycker det är viktigt, så fort påskpyntet är borta så ska midsommarstången fram. Det är viktigt. Den personen sa helt klart att det kan jag inte göra, och då blev jag nog lite ställd tror jag. Jättebra att vi är överens sa jag, för det jag säger är att på denna arbetsplatsen som du skulle ha sökt till så är det väldigt svårt att undvika någon av högtiderna. De går någon enstaka gång att man kan lösa det, men jag ser bekymmer. Hon accepterade det helt och vi var helt överens, hon sa tack men nej tack. /.../”*

## 6. Språk och kommunikation

6.1 *Språket avgör.* Respondenterna ansåg vid nästan samtliga intervjuer att vid frågan huruvida en person var lämplig för en anställning eller ej, ansåg respondenterna att språket var en direkt avgörande faktor. Respondenterna pekade flera gånger på att deras verksamhet var av en karaktär där det inte fanns utrymme för en anställd som inte kunde hantera det svenska språket fullt ut. Samtidigt upplevde de att det var en väldigt känslig fråga att ta upp med de sökande.

*”/.../ Det kan vara svårt ibland att ställa frågan till någon som kommer från en annan kultur, hur man klara av språket, det kan vara en väldigt personlig fråga och då handlar det inte bara om hur du talar språket utan även om det skrivna språket /.../”*

Respondenterna beskrev att de många gånger fått in ansökningar som var snyggt skrivna på svenska, men att det vid ett senare möte med den sökande uppdagades att personen i fråga knappt kunde tala godtagbar svenska, och att det då framkommit att personen fått hjälp med sin ansökan.

*”/.../ För det är många gånger man faktiskt har fått en ansökan som ser jättefin ut och man tycker att det här ser kanon ut, så kommer personen hit och kan knappt varken prata eller skriva på svenska och då blir det problem. För att det är svårt att förklara för någon och de vill inte gärna lyssna på det örat heller och man vill inte kränka någon eller vara taskig mot någon, men det blir lätt att man blir det /.../”*

6.2 *Språkkrav kan vara relativa.* Oron som respondenterna uttryckte beskrevs ha sin grund i att man som chef var orolig över att det kunde uppstå konflikter på arbetsplatsen i form av missförstånd mellan kollegor eller brukare. Detta då de ansåg att kommunikationen var en väldigt viktig faktor för att verksamheterna skulle fungera. Respondenterna som var verksamma inom skolområdet uttryckte en oro inför hur en dålig kunskap kring att hantera det svenska språket kunde komma att påverka barnens förmåga att lära sig god svenska, då detta

ansågs vara verksamhetens primära syfte. En respondent beskrev en ambivalens mellan att försöka främja mångfalden och inte alltid ställa krav på perfekt svenska av en de anställda, men möttes ofta av direkt motstånd i form av föräldrar till barnen som ifrågasatte hur en person med bristfälliga kunskaper i svenska kunde få en anställning inom skolverksamheten.

Respondenten upplevde det som en svår balansgång att försöka tillfredsställa både mångfalden och samtidigt möta upp kraven ifrån barnens föräldrar. Det ansågs emellertid inte att man behövde vara lika strikt med språkraven när de gällde att undervisa inom ämnen som inte var lika teoretiska, såsom idrott eller slöjd, utan menade här på att kommunikationen mellan barn och vuxen fungerade bra ändå och kraven därför inte var lika högt satta som för en ämneslärare inom svenska, engelska eller liknande.

*6.3 Brytning och dialekt.* Att inte hantera språket korrekt och att bryta ansågs däremot inte vara samma sak. Tyngdpunkten för respondenterna låg snarare i att man skulle ha en korrekt meningsbyggnad så att informationen kunde delges utan att missförstånd uppstod. Meningarna kring hur bristfälliga språkkunskaper man fick lov att ha som anställd var delade. Några uttryckte att det var helt acceptabelt att man inte talade perfekt svenska medan andra var mer restriktiva i sin bedömning, och ansåg att om en anställd saknade de mest grundläggande kunskaperna inom det svenska språket låg detta bortom arbetsgivarens ansvar.

*”/.../vi kan inte lägga tid på att lära någon den grundläggande biten och då kan det uppstå komplikationer/.../”*

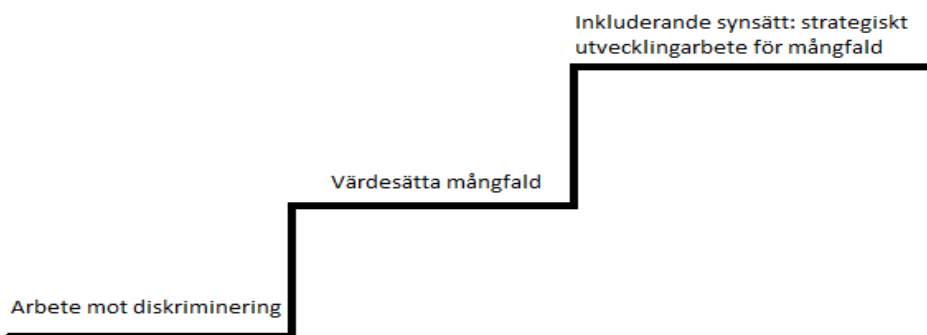
## *Diskussion*

Studiens syfte var att undersöka hur individer i chefsposition arbetar och tänker kring mångfald, samt hur dessa chefer förhåller sig till mångfaldsfrågan vid rekrytering av ny personal. De huvudsakliga resultaten i studien och det som diskussionen kommer att beröra är; vad som driver chefer att arbeta med mångfald och på vilket sätt de praktiskt arbetar med det, att magkänslan spelar in vid ett beslut om anställning, hur de ser på diskriminering i förhållande till rekrytering, att språkkunskaper i hög grad är en avgörande faktor för anställning och att cheferna inte arbetar förebyggande mot diskriminering i den utsträckning som kan vara önskvärt i verksamheten.

*Vad som driver chefer att arbeta med mångfald.* Resultatet visade att respondenterna drivs av andra faktorer i sitt arbete med mångfald än just mångfaldsplanen. Bland annat lyftes arbetslagen och samhällets mångfaldiga sammansättning upp som två faktorer som respondenterna verkade utefter. Detta resultat stärktes ytterligare i form av att planen upplevdes vara svårhanterlig och alldeles för teoretisk. En studie av Wiktorsson och Liljeqvist (2007) visade att det kan finnas många skilda motiv eller anledningar att arbeta praktiskt med mångfald. Positiva effekter av arbetsgrupper som präglas av en heterogen sammansättning är ett av motiven som driver organisationer i sitt praktiska arbete, vilket även understödjer respondenternas inställning till vikten av att ha blandade arbetslag. Ett annat motiv till att arbeta aktivt med mångfald är enligt Wiktorsson och Liljeqvist (2007) att samhällsutvecklingen och förändringar på arbetsmarknaden tvingar organisationer till att arbeta med mångfald, vilket skulle kunna förklara respondenternas inställning till att svara upp mot samhället och den del av kommunen de verkar i eftersom det känns ”naturligt” vilket flertalet av respondenterna

uttryckte. Rimligtvis så hänger dessa två motiv eller faktorer ihop, då utvecklingen i samhället i form av en större mångfald tvingar fram ett agerande hos organisationer gällande att korrigera sina arbetsgrupper utefter hur samhället ser ut. Detta kan även förklaras utifrån Näringsdepartementet (2000) som beskriver hur organisationer kan vinna mer acceptans i samhället om deras anställda speglar befolkningssammansättningen. Mångfaldsplanen betraktas inte som ett levande dokument av respondenterna i dagsläget, utan verkar snarare vara ett dokument bland alla andra. Respondenterna efterfrågar mer konkreta sätt att arbeta med den i form av värdegrundsövningar, diskussioner och direktiv som klart avgränsar mångfaldens olika delar, när vilka delar ska prioriteras och arbetssätt som bäst gynnar respektive del. I dagsläget så ligger det på enskilda chefer att arbeta med mångfald i den utsträckning de själva anser vara nödvändig utifrån mångfaldsplanen. Mångfalden skulle därför kunna bli eftersatt om enskilda chefer inte ser värdet med mångfald på arbetsplatsen. Anmärkningsvärt i studien är därför att respondenterna inte i någon utsträckning lyfter fram någon ekonomisk vinning med att ha en mångfaldigt sammansatt arbetsgrupp. Detta trots att både Mlekov & Widell (2003) samt Näringsdepartementet (2000) menar att mångfald ger högre kreativitet, problemlösningsförmåga och innovationsförmåga, samt att det bidrar till en minskad sjuknärvaro och personalomsättning och dessutom medverkar till en högre motivation bland de anställda. Då samtliga respondenter dessutom har ett ekonomiskt ansvar i viss utsträckning gentemot sina enheter, kan man därför ställa sig frågan i vilket avseende respondenterna kan koppla mångfaldsplanen till ett effektivt och strategiskt mångfaldsarbete.

Regeringens utredningsstöd (2010) menar att mångfaldsarbetet har breddats till att innefatta allt från mångfaldsplanen till rekryteringsprocesser och attityder. Detta har lett till att man behöver använda sig av ett inkluderande synsätt, där man ser mångfaldsfrågorna som en viktig strategisk kompetensförsörjningsfråga, vilket kan förstås genom Mångfaldstrappan (se Figur 1) som illustrerar olika nivåer av mångfaldsarbete och hur en verksamhet arbetar med det.



Figur 1. Mångfaldstrappan.



I förhållande till att respondenterna inte lyfte fram några ekonomiska aspekter gällande mångfald, och inte heller uttryckligen värdesatte mångfaldiga arbetsgrupper i annan utsträckning än att de måste kunna svara upp mot samhället kan man därför anta att respondenterna befinner sig på första steget i Mångfaldstrappan (Se Figur 1). För att ta sig mot ett inkluderande synsätt bör därför respondenterna arbeta mot att värdesätta mångfalden i större utsträckning samt lära sig att arbeta mer strategiskt med mångfaldsfrågor.

*Magkänsla för den sökande spelar in.* Resultatet visar även att respondenterna i stor utsträckning använder sig av sin magkänsla vid tillsättningen av en tjänst och tycks inte heller se något problematiskt i att göra så. Snarare kan det vara helt avgörande. Respondenternas agerande kan förklaras utifrån Lindelöw-Danielsson (2003) som menar att man i en rekryteringsposition ofta saknar förståelse för sin egen subjektivitet och att magkänslan som uppstår kan betraktas som en självuppfyllande profetia. Detta kan få konsekvenser i form av att intervjuaren inte bedömer det som avses att bedömas utifrån kravprofilen utan lägger större vikt vid känslan som uppstår. Att förlita sig på känsla i en anställningsintervju skulle kunna få ytterligare konsekvenser i form av felrekryteringar, men även ett eventuellt uteslutande av sökande med utländsk härkomst (här definierat som en person som innehar ett namn som inte uppfattas som svenskt samt att individens utseende bedöms urskilja sig från etniska svenskar i någon utsträckning) om intervjuaren inte känner att denne kan identifiera sig med den sökande i samma utsträckning som med en svensk person (förutsatt att personen med rekryteringsansvaret själv är av svensk härkomst). Detta eftersom vi ibland har svårt att relatera till företeelser som vi inte är bekanta med sedan tidigare (Hallén, 2005). Att enbart anställa sökande som rekryteraren och organisationen kan identifiera sig med kan även leda till homosocial reproduktion på arbetsplatsen som tidigare nämnt inte gynnar det ekonomiska och strategiska mångfaldsarbetet. Eftersom det kan vara svårt att veta om man har rekryterat rätt person eller inte så kan det därmed även vara problematiskt att urskilja om man har ett bra tillvägagångssätt i en rekryteringsprocess (Mlekov & Widell, 2003). Deltagarna uttryckte en tydlig rädsla för att göra felrekryteringar då verksamheten har en anställningstrygghet utöver det vanliga, vilket kan förstås genom att Göteborgs Stad inte tillämpar uppsägningar på grund av arbetsbrist, utan endast ser till sin omplaceringsskyldighet (LAS 1982:80). Detta innebär att personer som anställs inom verksamheten förblir anställda så länge de önskar om det inte föreligger grund för avsked (LAS 1982:80). Detta gör att det är svårt att göra sig av med arbetskraft som inte motsvarar förväntningarna. Att ha ett objektiva förhållningssätt i en rekryteringsprocess borde då med andra ord vara av stor vikt för respondenterna för att på bästa sätt säkerställa att de anställer den bäst lämpade sökande. En orsak till respondenternas bristande insikt om i vilken mån magkänsla bör spela in i ett anställningsförfarande skulle kunna vara att majoriteten saknar utbildning inom just rekrytering. Här skulle avkodning (SOU 2005:115) kunna vara ett bra verktyg för att komma ifrån de diskriminerande inslag som skulle kunna uppstå, något som även respondenterna själva i viss mån efterfrågar.

*Hur chefer ser på diskriminering i förhållande till rekrytering.* I förhållande till etnicitet och diskriminering var majoriteten av respondenterna eniga om vad de uppfattade som diskriminerande beteende i en rekryteringsprocess. Exempelvis att man som sökande tidigt blir bortvald i en urvalsprocess eller anställningsintervju på grund av sin utländska härkomst. Respondenterna var dessutom överens om att det förelåg störst risk för diskriminerande beteende redan i urvalsprocessen, där utländskt-klingande namn kunde vara en faktor relaterad till ökad risk för diskriminering. Respondenternas åsikter kan förstås utifrån en studie av Rooth och Carlsson (2006) som fann att en av fyra arbetsgivare hade ett diskriminerande beteende i en urvalsprocess mot män med arabiskt-klingande namn. Av 1614 sökta tjänster så fick män

med svenska namn komma på 221 intervjuer, medan män med arabiskt-klingande namn endast fick komma på 66 intervjuer (Rooth & Carlsson, 2006).

Ingen av respondenterna i denna studie ansåg att de medvetet hade valt bort någon i ett urval på grund av ett utländskt namn. Dock menade alla att det var fullt möjligt att diskriminera någon utan att vara medveten om det, även om det inte framkom på vilket sätt. Fenomenet kan förstås genom implicit social kognition som innebär att individer inte alltid är medvetna om fördomar mot vissa grupper i samhället som de kanske innehar. Något som kan leda till implicit diskriminering eller så kallad omedveten diskriminering (Backman m.fl., 2006). Det innebär att det faktiskt finns en möjlighet att respondenterna omedvetet har agerat diskriminerande i något sammanhang utan att reflektera kring det, då omedveten diskriminering till stor del ligger i hur den diskriminerade uppfattar situationen. Att detta inte är ett omöjligt scenario kan förstås genom en studie genomförd av Rooth (2007) som talar för att arabiska/muslimska män, i relation till svenska män, blir kallade till anställningsintervjuer i mindre utsträckning ju mer stereotypa implicita föreställningar en person i en rekryteringsposition har. I kombination med en rekryterares magkänsla kan detta antas få stora konsekvenser för den etniska mångfalden på en arbetsplats, även om det ur denna studie inte kan påvisas vara fallet inom stadsdelsförvaltningen på Norra Hisingen.

*Språket är en avgörande faktor för anställning.* Respondenterna uttryckte som tidigare nämnts att de var positivt inställda till mångfald på arbetsplatsen. Dock påtalades det att svenska språkkunskaper var en avgörande faktor för att kunna arbeta inom verksamheten. Respondenterna menade att sökande som inte hade de mest grundläggande delarna av språket med sig inte heller kunde förväntas gå vidare i en rekryteringsprocess. Detta eftersom det skulle påverka verksamheten negativt i allt för stor utsträckning, då kommunikationen är A och O. Dock så menar Andersson (2010) i sin studie att individers brist på språkkunskaper inte är ett hinder i arbetslivet då personerna ofta använder sig av andra strategier för att lösa sina språkliga problem. Studiens författare menar vidare att flerspråkig personal är ett positivt inslag då deras färdigheter i andra språk kan vara både tidssparande och verka ekonomiskt gynnsamt för arbetsgivaren (Andersson, 2010). Med en ökad medvetenhet och förståelse kring språk och de positiva effekterna av flerspråkig personal, kan verksamheten på lång sikt dra nytta av de anställdas färdigheter och se det som en tillgång istället för ett hinder. Visserligen bör man alltid väga in vad som ligger i arbetets natur och att det kanske inte är realistiskt att anställa personer med påtagligt bristande språkkunskaper inom vissa yrkeskategorier. Dock bör det finnas utrymme för verksamheten att vara mer nyanserad i sitt resonemang. Annars finns det en överhängande risk att man systematiskt utestänger en stor del av befolkningen från att söka anställning, vilket kan komma att ses som ett diskriminerande inslag (Diskrimineringslag 2008:567).

*Att arbeta förbyggande med diskriminering.* Vidare framkommer det i resultatet att respondenterna inte arbetade förebyggande med diskriminering inom rekrytering i någon utsträckning annat än att tillämpa ett likasinnat bemötande mot de sökande. Diskrimineringslagen (2008:567) kräver dock att arbetsgivare driver ett målinriktat arbete för att främja mångfald och motverka diskriminering, vilket även kan innebära att denne behöver arbeta förebyggande i viss utsträckning. Att respondenterna upplevde att de inte fått några konkreta direktiv från ledning och HR-avdelning i någon större omfattning kan ses som en stor brist i mångfaldsarbetet. Detta bör ses som ett viktigt område att arbeta med i framtiden och bör dessutom följas upp av systematiska utvärderingar som kan kvalitetssäkra arbetet, främst genom framtagna verktyg och tydliga rutiner (FAIR, 2006). Vidare beskrivs det i FAIR-

projektet (2006) att samtliga som deltar i ett rekryteringsförfarande bör utbildas i hur man rekryterar utan att diskriminera (FAIR, 2006).

Denna studie har ett flertal styrkor respektive begränsningar som bör beaktas av läsaren. Att respondenterna gavs ett forum där de fritt fick uttrycka sig kring ämnen som kan upplevas som känsliga kan vara något som har gett studien en styrka i förhållande till resultatet. Dessa resultat hade sannolikt inte framkommit i ett samtal mellan HR-avdelningen och respondenterna då man i egenskap av chef förväntas ha kunskap kring dessa frågor, vilket inte lämnar utrymme för en öppen diskussion kring respondenternas osäkerhet eller okunskap kring dessa ämnen. Under intervjuerna ställdes frågor som respondenterna upplevde att de inte hade reflekterat kring tidigare och de blev ibland förvånade av sina egna svar. Att respondenterna gavs en möjlighet till att diskutera dessa ämnen kan således ha öppnat upp en dörr för respondenterna om hur man som chef bör ha ett reflexivt förhållnings sätt när man arbetar med mångfaldsfrågor. Dock är studien och resultatet baserat på sju personers upplevelser och tankar kring mångfald, diskriminering och rekrytering. Studien blir således för liten för att kunna anses vara generaliserbar i någon utsträckning, något som inte heller var studiens syfte. Samtidigt har resultaten visat att det finns en likhet mellan respondenternas svar vilket gör att man ändå kan anta att det går att dra vissa slutsatser utifrån resultaten. Urvalet kan vidare ifrågasättas då det bygger på en frivillig basis, och att de respondenter som valde att avstå kan representera en kategori som i större utsträckning kände en osäkerhet kring valda ämnen. Detta kan ha resulterat i ett selektivt urval där de medverkande representerar de som anser sig ha tillräckligt med kunskaper för att våga delta. Vidare kan detta ha påverkat urvalet och även resultatet. De resultat uppsatsförfattarna har samlat in kan i viss mening anses vara väldigt tillrättalagda eller politiskt korrekta. En möjlig förklaring till detta kan vara att författarna ansågs ha HR-avdelningen som uppdragsgivare då information kring samarbetet mellan uppsatsförfattarna och SDF Norra Hisingen uppgavs vid bokning av intervjuer. Detta kan ha fått respondenterna att uttrycka sig mer försiktigt. Detta kan ha påverkat validiteten, det vill säga om undersökningen verkligen mäter det som var avsett att mäta (Esaiasson m.fl., 2007). Även det område som studien avgränsade sig till att undersöka kan anses ha en avvikande befolkningsstruktur gällande etnicitet då Norra Hisingen i genomsnitt har en högre andel invånare med icke svensk bakgrund än övriga delar inom Göteborgs stad. Om studien hade genomförts på en stadsdelsförvaltning med ett högre antal etnisk svenska i befolkningsstrukturen så bör man vara medveten om att resultatet hade kunnat sett annorlunda ut i förhållande till föreliggande studie.

Föreliggande studie lämnar inga tvivel om att respondenterna tyckte att det var svårt att arbeta med mångfald och att det krävs andra tillvägagångssätt än de som finns att tillgå idag. En av studiens mer anmärkningsvärda fynd var dock att respondenterna inte tillämpade något strategiskt mångfaldsarbete i förhållande till en ekonomisk vinning med mångfald. Det naturliga eller tvingande sättet att arbeta med mångfald behöver integreras med ett mer målinriktat arbete, där både det mänskliga värdet och den ekonomiska vinsten med mångfald betonas inom verksamheten. Vidare forskning bör därför rikta in sig på hur man kan bedriva ett målinriktat mångfaldsarbete i svensk kontext, med fokus på att lyfta fram värdet med mångfald både på ett ekonomisk och mänskligt plan. Hur kan man få ett så abstrakt och brett begrepp som mångfald till en konkret handlingsplan som känns lätt att ta till sig? Hur kan man få chefer att se värdet av de ekonomiska fördelarna som följer med mångfald? SDF Norra Hisingens chefer behöver fler och tydligare riktlinjer för dessa frågor för att kunna bedriva ett aktivt arbete med mångfald i enlighet med de krav som ställs utifrån diskrimineringslagstiftningen.

## Referenser

- Agerström, J., Carlsson, R. & Rooth, D. (2007) *Etnicitet och övervikt: Implicita arbetsrelaterade fördomar i Sverige*. (Rapport 2007:19). Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.
- Andersson, H. (2010). *Interkulturell kommunikation på ett svenskt sjukhus. Fallstudier av andraspråkstalare i arbetslivet*. Opublicerad doktorsavhandling. Uppsala Universitet: Department of Scandinavian Languages, Uppsala.
- Backman, U., Boynton, I., Hoff, S., Lorenc, B., & Persson, A. (2006). *Vad innebär diskriminering? Jämförelser mellan olika gruppers uppfattningar och med närliggande begrepp. Samverkansprojektet "Diskriminering och hälsa"*. Statistiska centralbyrån.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Codex – regler och riktlinjer för forskning. (2012). Hämtad den 9 april, 2012, från <http://www.codex.vr.se/manniska2.shtml>
- Diskrimineringslag (2008:567) Hämtad den 10 april, 2012, från <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20080567.htm>
- Diskrimineringsombudsmannen (2010). Hämtad den 2 maj, 2012, från <http://www.do.se/Forebygga-diskriminering/Arbetslivet/Rekrytering/>
- Esaiasson, P., & Ribbhagen, C. (2006:14). *Inför arbetsförmedlaren är vi alla lika? Om etnisk diskriminering på den svenska arbetsmarknaden*. Stockholm. Rapport från Integrationspolitiska maktutredningens forskningsprogram. Regeringskansliet: Justitiedepartementet.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wägnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- FAIR. (2006). *Framtidsanpassad inkluderande rekrytering*. Hämtad den 19 april, 2012, från <http://www.equalfair.se/idebok-kap-1-8/spraknivaerkrav/>
- Göteborgs Stad, SDF Norra Hisingen (2011). Hämtad den 14 maj, 2012, från <http://www.goteborg.se/wps/portal/norrahisingen>
- Hallén, N. (2005) *Rekrytera rätt - intervjuteknik och urval*. Kristianstad: Liber AB
- Helg, Å. (2001). *Mångfald som verksamhetsstrategi: En modell för mångfaldsarbete*. Norrköping: Integrationsverket, cop 2001.
- Hjertsson, M. & Svaleryd, K. (2011). *Likabehandling i arbetslivet: En handbok för chefer: så följer du den nya diskrimineringslagen* (1:a upplagan). Malmö: Liber.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw-Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- LAS (1982:80) Hämtad den 5 juni, 2012, från <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19820080.htm>
- McLeod, P., Lobel, S., & Cox Jr, T. (1996). *Ethnic diversity and creativity in small groups*. Sage Publications, 27, 248-264.
- Mlekov, K., & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Näringsdepartementet (2000:69). *Alla är olika - Mångfald i arbetslivet*. Stockholm: Regeringskansliet.

- Regeringens utbildningsstöd. (2010). *Fokus på mångfald – strategisk kompetensförsörjning i staten*. Stockholm: Stadskontoret.
- Regeringskansliet – Regeringens webbplats om mänskliga rättigheter. (2007). Hämtad den 19 maj, 2012, från [http://www.manskligarattigheter.gov.se/extra/news/?module\\_instance=1&id=629](http://www.manskligarattigheter.gov.se/extra/news/?module_instance=1&id=629)
- de los Reyes, P. (2008). *Etnisk diskriminering i arbetslivet – kunskapsläge och kunskapsbehov*. Landsorganisationen i Sverige.
- Riabacke, A. (2007). *Development of elicitation methods for managerial decision support*. Opublicerad doktorsavhandling. Mittuniversitetet: Department of Technology and Media, Sundsvall.
- Rooth, D. (2007). *Implicit Discrimination in Hiring: Real World Evidence*. IZA Discussion Paper No. 2764. Kalmar Universitet.
- Rooth, D. & Carlsson, M. (2006). *Evidence of Ethnic Discrimination in the Swedish Labour Market Using Experimental Data*. IZA Discussion Paper No. 2281. Kalmar Universitet.
- Roth, A. (2008) *Mångfaldsboken - från teori till praktik*. Vällingby: Norstedts Juridik.
- SOU (2005:115). *Avidentifiera jobbansökningar – en metod för mångfald*. Stockholm. Betänkande av Anonymitetsutredningen.
- SOU (2006:59). *Arbetslivets (o)synliga murar*. Stockholm. Rapport av Utredningen om makt, integration och strukturell diskriminering.
- SOU (2006:60). *På tröskeln till lönearbete. Diskriminering, exkludering och underordning av personer med utländsk bakgrund*. Stockholm. Rapport av Utredningen om makt, integration och strukturell diskriminering
- Sverige 2000 – Institutet. Hämtad den 20 maj, 2012, från <http://www.sverige2000.se/filer/1230mangfald.pdf>
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer* (3:e upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Wiktorsson, E., Liljeqvist, L. (2007) *Mångfald – resurs eller diskurs? En kritisk analys av hur svenska företag förhåller sig till mångfald*. Opublicerat självständigt arbete 15 poäng, Magisteruppsats, höstterminen 2007, Stockholms Universitet: School of Business, Stockholm.

## Bilaga 1

Hej!

Vi är två studenter från Göteborgs Universitet som studerar Personalvetarprogrammet och skriver nu vår examinerande kandidatuppsats i samarbete med HR-avdelningen på Göteborgs stad, Norra Hisingen. Vi har på uppdrag ifrån HR-chef Karl-Erik Engström och Pierre Dikanda för avsikt att göra intervjuer med ett antal chefer på Er enhet.

Intervjuerna syftar till att skapa en större förståelse för hur Ni som chefer arbetar med och tänker kring mångfald utifrån den mångfaldsplan som tagits fram på enheten Göteborgs Stad Norra Hisingen. Då vi önskar en stor spridning och heterogenitet bland intervjudeltagarna, för att bäst kunna beskriva Ert arbete, så är vi beroende av att så många som möjligt kan delta. Vi kommer båda att närvara vid varje intervjutillfälle. Intervjun kommer ta cirka en timme och kommer att spelas in med ditt samtycke.

Ditt deltagande i denna studie bygger på frivillighet från din sida. Du kan avstå från att delta när som helst under studiens gång utan att behöva ange skäl till det. Det är vår skyldighet att behandla dina uppgifter på ett varsamt och helt konfidentiellt sätt. Vi garanterar din anonymitet och det kommer att finnas möjlighet till granskning och korrigerering av uttalanden i efterhand om så önskas. Med hänsyn till tidsaspekten i uppsatsskrivandet önskar vi svar ifrån Dig snarast i avseendet om Du önskar delta eller ej.

För att bekräfta så kontakta någon av nedanstående mailadresser om att Du önskar att delta.

Vid bekräftelse av Ditt deltagande i vår intervjustudie kommer vi att kontakta Dig omgående per telefon för närmare detaljer kring plats och tid, intervjuerna kommer att äga rum någon gång under de två nästkommande veckorna.

Vid frågor kan du i första hand vända dig till en av oss, alternativt kan vi be vår handledare att kontakta dig för att ge svar på ytterligare frågor. Vid frågor når du oss på dessa sätt:

Malin Sebelius

Ellinor Rylander

Telefon: 0707 xxxxxxxx

073xxxxxxxxx

Mail:  
ellinor\_87@xxxxxxxxx

malin.sebelius@xxxxxxxx.xxx

Ett stort tack på förhand för Din medverkan!

Med vänliga hälsningar

## Bilaga 2

# Intervjuguide

## Beskrivning av intervjuperson

- Ålder
- Kön
- Titel samt beskrivning av arbetsuppgifter

*Rörande mångfald och mångfaldsplan så avser vi endast att fördjupa oss inom den etniska aspekten.*

## Rekrytering & Mångfald

- Ta oss igenom rekryteringsprocessen, steg för steg
  - Finns det några delar i rekryteringsprocessen som du anser är viktigare än andra att fokusera på?
  - Hur har du tillägnat dig dina kunskaper kring rekrytering?
  - Vilken typ av stöd från HR-avdelningen upplever du att du får vid frågor och eventuella svårigheter som kan uppstå i en rekryteringssituation?
- Hur använder du Göteborgs stads mångfaldsplan (ur etnisk aspekt) i ditt arbete?
  - Finns det områden inom mångfaldsplanen som du upplever lättare/svårare - positivt/negativt?
  - Om ja, hur skulle du på ett bättre sätt kunna tillägna dig, förstå och arbeta med den?  
Konkreta förslag?
  - I vilket avseende kan det vara viktigt att känna till mångfaldsplanen i en urvalsprocess?
- Vilka svårigheter anser du att det kan finnas i en intervjusituation i förhållande till mångfaldsplanen?
- När under rekryteringsprocessen får du en första känsla för kandidaten/sökanden?
- Vid ett scenario där du har två kandidater med likvärdiga utbildningar och meriter, hur gör du då den slutgiltiga bedömningen för att välja ut den

person du vill anställa?

- Hur tycker du att sammansättningen på en arbetsplats ska se ut gällande etnicitet?
  - Hur tror du att fördelningen mellan svenskar och utlandsfödda har sett ut när du rekryterat?
  - Vet du hur många anställda du har idag som har en annan bakgrund än svensk?

## Diskriminering

- Vad innebär etnisk diskriminering för dig?
- Vilken/vilka delar i en rekryteringsprocess har störst risk att ge upphov till diskriminering?
  - Vid en anställningsintervju, utifrån diskrimineringslagen, vet du vad du som chef inte får lov att fråga om? Och i så fall varför inte?
  - Upplever du att du någon gång hamnat i en situation där du på något sätt handlat diskriminerande gentemot en sökande av utländsk härkomst? På vilket sätt?
  - Tror du att man kan diskriminera utan att vara medveten om det? På vilket sätt?
  - Hur arbetar du för att åtgärda och förebygga diskriminering i en rekryteringsprocess?
- Vilka fördomar tror du att det kan finnas på din arbetsplats/hos dina anställda sett ur ett etniskt perspektiv?
  - Har du upplevt att fördomar kan påverka den sökandes möjlighet till att få arbete i någon utsträckning?