



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management
Magisteruppsats Vt. 2005

Vem passar in?

En fallstudie av rekryteringsprocessen och
mångfaldsarbete.

Författare: Annelie Andersson
Angelica Eriksson

Handledare: Christer Eldh
Lars Nordgren

Sammanfattning

- Titel:** Vem passar in? En fallstudie av rekryteringsprocessen och mångfaldsarbetet/Who is suitable? A case study of the recruitment process and diversity.
- Nivå:** Magisteruppsats i företagsekonomi, juni 2005.
- Författare:** Annelie Andersson
Angelica Eriksson
- Handledare:** Christer Eldh
Lars Nordgren
- Problem:** Den ökande globaliseringen har suddat ut gränserna mellan länder och skapat mångkulturella samhällen och individualismen breder ut sig. Företagen kan inte bortse från detta då deras kunder, leverantörer och anställda har olika nationella, etniska och kulturella bakgrunder och förmågan att utnyttja detta kommer att avgöra framgången på marknaden i framtiden. Rekryteringen till företagen blir därför än viktigare och omfattningen av rekryteringsprocessen gör att de inte har utrymme för att göra fel.
- Syfte:** Vårt syfte är att undersöka hur verksamheterna resonerar kring mångfald i sitt arbete med rekrytering av personal och vad det i så fall är som de söker? Vi har valt att använda oss av en liten och en stor verksamhet för att kunna se eventuella skillnader och likheter dem emellan samt likheter och skillnader mellan yrkesrollerna och vad dessa kan bero på.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ metod med kombinationsintervjuer. Intervjurespondenterna har alla inblick i verksamheternas rekryteringsprocesser och mångfaldsfrågor och därför kan vi analysera deras utsagor och dra slutsatser. Intervjuanalysen resulterade i sex skilda teman.
- Resultat:** Begreppet mångfald ses olika från verksamhet till verksamhet och det leder till att personliga uppfattningar avgör vem som accepteras enligt gällande normer. Rekryteringsprocessen påverkas därmed av intervjurespondenternas enskilda tolkningar och fördomar och exkluderingar blir därför möjliga.
- Nyckelord:** Rekrytering, mångfald, urval, intryck, kompetens, biologiskt och kulturellt arv, fördomar, balansering av olikheter.

Innehållsförteckning

DEL I

1. Inledning	1
1.1 Introduktion till ämnet.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
1.4 Avgränsning.....	4
1.5 Disposition.....	4
2. Teoretiska utgångspunkter	5
2.1 Rekrytering i samhället.....	5
2.2 Forskning om begreppet mångfald.....	7
3. Metod	9
3.1 Metodval.....	9
3.2 Tillvägagångssätt.....	10
3.3 Urval.....	12
3.4 Intervju- och dokumentanalys.....	13
3.5 Effekter av intervjusituationen.....	13
3.6 Kritisk granskning.....	14

DEL II

4. Argumentation	15
4.1 Presentation av Privat.....	15
4.2 Presentation av Offentlig.....	15
4.3 Ojämlighet i arbetslivet.....	16
5. Rekryterings förhållanden	17
5.1 Rekryterings förutsättningar.....	17
5.1.1 Den enkla svårigheten.....	19
5.1.2 Analys.....	22
5.1.3 Syntes.....	24
5.2 Kontakten mellan rekryterings parter.....	25
5.2.1 Ett omedelbart intresse.....	27
5.2.2 Analys.....	30
5.2.3 Syntes.....	33
5.3 Arbetskrav och bedömning.....	34
5.3.1 En kompetent personlighet.....	36
5.3.2 Analys.....	39
5.3.3 Syntes.....	42
6. Mångfaldens utmaningar	42
6.1 Utvecklingen av fördomar.....	42
6.1.1 De naturgivna skillnaderna.....	44
6.1.2 Analys.....	47
6.1.3 Syntes.....	50
6.2 Hotet från olikheter.....	51
6.2.1 Lika lika – lika olika.....	53
6.2.2 Analys.....	56

6.2.3 Syntes	58
6.3 Balans framför allt?	59
6.3.1 Den obalanserade balansen	61
6.3.2 Analys.....	64
6.3.3 Syntes	67
DEL III	
7. Slutdiskussion och slutsatser	67
Källförteckning	70
Bilagor	74

DEL I

Inledning och metod

I del I kommer vi att ta upp inledningen, introduktion om ämnet, problemformuleringen, syfte och frågeställningar, avgränsning, disposition, teoretiska utgångspunkter samt metodpresentationen.

1. Inledning

En nytexaminerad civilekonom som är född och uppvuxen i Sverige men har ett utländskt efternamn sitter med sin kamrat på ett café och dricker kaffe och bläddrar i dagstidningen i hopp om att finna intressanta platsannonser.

– Ja... titta här är en annons om ett ekonomiassistentjobb, precis vad jag var ute efter..

– Så bra, då är det bara att skicka in din ansökan..

– Ja, det får jag göra, ska bara läsa lite vad det handlar om...

– Ser det intressant ut, har du de kvalifikationer som krävs?

– Nja, både och, som vanligt ska man ha en akademisk utbildning och det har jag nu efter mina fyra år, men vid närmare läsning kommer jag alltid fram till att den erfarenhet som efterfrågas omöjligen kan krävas av någon som är nytexaminerad. De inser inte att jag aldrig kommer att få någon erfarenhet om jag aldrig får något jobb. Fem års arbetslivserfarenhet är därför orimligt.

– Vad synd, men du kan väl ansöka ändå, du kanske blir en lärdom rikare eller..?

– Ja, visst men det har jag gjort förr och har aldrig blivit kallad till intervju, undrar om det har att göra med min ålder eller är det något annat...?

1.1 Introduktion till ämnet

Den ovan tecknade scenen är en berättelse som vi har konstruerat utifrån vår empiri och gestaltar en erfarenhet som inte är ovanlig på den svenska arbetsmarknaden. Vi vill med detta belysa svårigheten med att göra mångfalden rättvisa på en arbetsmarknad där rekryteringsprocessen i många fall fortfarande utgår från de traditionella strukturerna där vissa exkluderas och vissa inkluderas. Anledningen till att detta ämne intresserar oss är att vår bestämda uppfattning är att alla människor bör bli bedömda som individer, oavsett vilken grupptillhörighet och bakgrund de har. Alla ska få en rättvis chans när de söker anställning i ett företag och en människas specifika

olikheter ska inte fälla avgörandet. Detta ställningstagande vilar på dels en vetenskaplig, dels en etisk grund.

Mångfaldsbegreppet är komplext och inbegriper olika saker utifrån varje människas individuella uppfattning, vilken grundar sig på olika saker från individ till individ. Varken det ena eller det andra är rätt eller fel eftersom det är en subjektiv, personlig uppfattning och vår definition är mer övergripande (inte specifikt detaljerad) men innehåller det vi tycker är de väsentligaste delarna i begreppet. När vi använder begreppet mångfald i uppsatsen är det innehållet i vår definition, antingen hela eller delar av den, som åsyftas. Nedan följer vår definition av vad mångfald representerar och det finns ingen inbördes rangordning:

*”Ålder, kön, etnisk bakgrund och kultur, sexuell läggning,
funktionshinder, religion och hudfärg.”*

Uppsatsen kommer att bygga på fyra kombinationsintervjuer; gjorda med representanter för ett privat företag (privat) och en offentlig förvaltning (offentlig). Fortsättningsvis kommer vi att benämna dem båda som verksamheter. Vi har valt att intervjua en anställd med rekryteringsansvar samt en nyrekryterad, för vardera verksamheten. Då vi ska undersöka verksamheternas syn på mångfald i rekryteringsprocessen och inte de individuella åsikterna har vi valt att ha informanterna anonyma. Eftersom informanternas utsagor var så uppriktiga och eventuellt provocerande har vi för både deras och vår skull valt att behålla verksamheterna anonyma. Genomgående i uppsatsen använder vi vår personliga stil att skriva eftersom vi anser att språkets nyanser förstärker våra resonemang.

1.2 Problemformulering

På grund av den ökade globaliseringen och att gränserna suddas ut mellan länder skapas mångkulturella samhällen och det får en påverkan på alla människor oavsett var de arbetar och lever. Även inom befolkningen bryts konformiteten och en individualistisk anda präglar samhället. Alla dagens företag och organisationer verkar i en mångkulturell miljö där inte bara samhället i stort utvecklas utan även kunder, leverantörer och anställda har olika nationella, etniska och kulturella bakgrunder. Framgång på marknaden beror i allt högre grad på förmågan

att på bästa sätt nyttja den inneboende potentialen hos denna mångfald av erfarenheter. Genom att företag skapar och arbetar strategiskt med mångfald kan de förbättra sin förmåga att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare. Genom detta arbete kommer de även att erhålla en positiv image och på det sättet skapas ett bra rykte gentemot deras kunder, leverantörer och konkurrenter.

Rekrytering av medarbetare är en av de viktigaste uppgifterna ett företag har.

Rekryteringsprocessen är både tidskrävande och kostnadskrävande och därför är det oerhört väsentligt att företagen lyckas finna rätt personer till sina tjänster från första början. Det är många komponenter som måste stämma överens, inte bara de rent formella utan även personliga kvaliteter spelar in på beslutet.

Verksamheterna privat och offentlig är vid första anblicken totalt olika verksamheter med få gemensamma nämnare. Beroende på verksamheternas storleksskillnader och att det ena verkar inom privat och det andra inom offentlig sektor kan man uppleva att de arbetar i skilda världar avseende verksamheternas mål och övergripande förutsättningar (ekonomiska, politiska och juridiska). Trots detta är mångfaldstänkande en växande del i verksamheternas överlevnad, men arbetet behöver inte se likadant ut. En aspekt av att de eventuellt arbetar olika med mångfaldsfrågor kan vara att verksamheter över en viss storlek är bundna av lagen att utforma en plan kring dessa frågor.

1.3 Syfte och frågeställning

Vårt syfte är att undersöka hur verksamheterna resonerar kring mångfald i sitt arbete med rekrytering av personal och vad det i så fall är som de söker? För att kunna undersöka verksamheternas resonemang måste representanter för dem intervjuas. Vad gäller Privat är det intervjurespondent Privat1 som har utformat normerna och synsättet på omvärlden och därför är resonemanget giltigt för verksamheten. Offentlig däremot har en utarbetad mångfaldsplan som har implementerats och därför ska alla medarbetare kunna representera verksamhetens resonemang. Våra intervjurespondenter blir därmed representativa för verksamheten. Vi har valt att använda oss av en liten och en stor verksamhet för att kunna se eventuella skillnader och

likheter dem emellan samt likheter och skillnader mellan yrkesrollerna och vad dessa kan bero på.

Vår huvudfrågeställning är:

Hur uppfattas och hanteras mångfald och vad innebär detta för rekryteringsprocessen?

Detta behandlar vi med följande frågeställningar;

Hur ser rekryteringsprocessen ut på respektive verksamhet?

Hur ser mångfaldsarbetet ut på respektive verksamhet?

Söker verksamheterna medarbetare som liknar dem själva och som ska passa in i företagskulturen eller någon som tillför något nytt?

1.4 Avgränsning

Begreppet mångfald är för oss ett oerhört personligt och mångfacetterat ämne och därför kommer vi bara att använda oss av vår individuellt framtagna definition i det fortsatta uppsatsarbetet.

Eftersom jämställdhet i sig är ett eget forskningsområde anser vi att det är alltför stort att kunna täcka i denna uppsats. Genom att inte se jämställdhet som ett separat område har vi avgränsat oss till att inkludera det i mångfalden. Vi har även valt att bara se rekryteringsprocessen ur de valda verksamheternas perspektiv och därför inte ur bemanningsföretagens expertperspektiv.

Vår syn på rekryteringsprocessen innefattar följande steg; förarbete, annonsering, urval, intervjuer, beslutsfattande samt en eventuell anställning och det är även dessa rekryteringssteg som vi har använt när vi formulerade frågor gällande rekrytering, till intervjuguiderna.

1.5 Disposition

För att tydliggöra strukturen i vår uppsats har vi valt att presentera dispositionen nedan.

Uppsatsen är indelad i tre delar. Del I innehåller inledningen, en introduktion till ämnet, problemformulering, syfte och frågeställningar, avgränsning, disposition, teoretiska utgångspunkter samt metodpresentationen. Del II är den argumenterande delen och består av presentation av verksamheterna samt en överblick över ojämlikheter på den svenska arbetsmarknaden, våra sex teman vilka innefattar en teoretisk introduktion av innehållet som

sammanfattas och utmynnar i en frågeställning, en argumentation där vi presenterar verksamheternas förhållanden utifrån intervjurespondenternas utsagor samt analys där argumentationen och teorin sammankopplas och analyseras och en syntes där vi besvarar kapitlets frågeställning. Del III är den sammanfattande delen där vi presenterar slutdiskussionen som är en sammanställning av synteserna och slutsatserna som vi drar därifrån.

2. Teoretiska utgångspunkter

2.1 Rekrytering i samhället

Precis som samhället i övrigt påverkas arbetsmarknaden av ekonomins konjunkturer och detta får verkningar även för rekrytering av personal. När det råder högkonjunktur i ekonomin behövs det mycket personal och de arbetsökande kan ange villkoren eftersom företagen räds arbetskraftsbrist mer än de skyr höga löner. När det råder omvända förhållanden är det dock arbetsgivarnas premisser som gäller och risken för arbetslöshet är stor eftersom företagen tycks allt mindre benägna att nyrekrytera personal. En stor tillgång på arbetskraft gagnar företag som behöver rekrytera nya medarbetare eftersom det finns ett stort utbud av förhoppningsvis kompetenta arbetssökande (Ahrnborg Swensson, 1997). Det är olika från företag till företag vem det är som sköter rekryteringen av nya medarbetare och på större företag är det ofta personalspecialister som handhar detta förfarande. Att enbart en chef utan rekryteringskunskaper sköter rekryteringen är oftast inte så framgångsrikt och det är enbart i 60 procent av anställningarna som rätt person anställs. Vanligtvis är det tre till sex personer på ett företag som sköter rekryteringen och processen består av problemlösning, förhandlingar och beslut, vilket avslutas med en uppgörelse dem emellan om anställningen (Prien, 1999).

Vikten av att rekrytera rätt medarbetare kan inte nog poängteras; en missnöjd medarbetare kan skada arbetsplatsen substantiellt, men en nöjd anställd kan ses som en bra marknadsföring för företaget och kan dessutom vara billigare och effektivare än stora reklamkampanjer. Därför är det viktigt för verksamhetens utveckling att den som ska hantera rekryteringsprocessen kan ta på sig ansvaret att bedöma vilka män och kvinnor som är rätt för de tjänster som utlyses. En god regel är dock att inte ersätta en avgående medarbetare med en kopia (Ahrnborg Swensson, 1997).

Fagerfjäll (2003) menar att företag som åstadkommer en balans mellan män och kvinnor i företaget ökar sina möjligheter till lönsamhet och långsiktig överlevnad. Företagen bör sträva

efter att anställa de mest kompetenta medarbetarna till de svåraste arbetsuppgifterna i företaget. Mycket tid kommer att läggas på bedömningarna av dessa personer och mindre tid läggs på rekryteringsprocessen då mer rutinbetonade tjänster ska tillsättas. Att bedöma en persons lämplighet för ett kvalificerat arbete kräver kunskap om arbetskraven och att läsa ansökningshandlingarna och ta del av andras omdömen är en förutsättning. Innan mötet sker behöver rekryteraren tänka igenom vad som kommer att krävas för att kunna nå ett beslut. Arbetet med rekrytering pågår ständigt i företagen eftersom det pågår en dragkamp mellan företagets förmåga att locka till sig lämpliga sökande och bevara dem som engagerade medarbetare och de enskilda anställdas strävan efter att uppnå än mer lockande och tillfredsställande arbetsvillkor (Prien, 1999).

Teoretiska begrepp

Utifrån teoripresentationen i respektive tema har vi tagit fram ett antal begrepp som är viktiga att bära med sig genom uppsatsens gång. Presentationerna av begreppen är våra egna och det är så som vi har uppfattat begreppens betydelse. Följande begrepp är framtagna ur rekryteringsteman; urval, intryck och kompetens.

I rekryteringsprocessen är urvalet centralt; förmågan att välja rätt sökande till anställningsintervjuerna och sedermera även till anställningen. Bedömningsgrunderna för urvalet skiljer sig mellan rekryterare, men alla har en bestämd uppfattning om vad som ingår i deras urval.

För att urskilja sig från mängden måste den sökande skapa ett positivt intryck på rekryteraren vid varje kontakttillfälle. Den begränsade tiden som rekryteraren har för varje sökande gör att detta intryck är viktigt.

Den sökandes kompetens är det som i slutändan avgör vem som kommer att anställas, oavsett om det definieras som formella eller informella faktorer. Vad rekryteraren lägger störst fokus på varierar även här och skiljer sig beroende på yrke och arbetsuppgifter.

2.2 Forskning om begreppet mångfald

Diversity management är en, i USA framtagen, benämning som sammanfattar strävan att hitta nya och effektivare vägar för att tillvarata de mänskliga resurserna i företagen; det ses som en ledarskapsfilosofi (Mlekov & Widell, 2003). Diversity management har också som syfte att skapa ett företag som ska fungera för alla medarbetare oberoende av vilket kön, nationalitet, ålder eller etnisk tillhörighet de har (Helg & Vakoufari, 1998). Begreppet mångfald anammades i Sverige först på 1990-talet och det berodde delvis på pågående diskussioner om integrationspolitiken och vilka strategier som arbetsplatserna skulle utveckla. En anledning till att begreppet relativt snabbt omvandlades till strategiska formuleringar var den politiska viljan att göra något åt invandrarfientligheten och rasismen (Mlekov & Widell, 2003). Idag fortgår mångfaldsdiskussionerna med utgångspunkt i två perspektiv; samhället och organisationerna. Det som man tittar på är hur det borde vara och hur mångfaldsarbetet bör planeras och organiseras; man vill att det ska råda jämlikhet och rättvisa för alla (Mlekov & Widell, 2003).

Globaliseringen är troligtvis den viktigaste faktorn till varför företag och organisationer arbetar med mångfaldsstrategier idag. Nationalstaterna avtar i betydelse och gränserna suddas ut till att vara ekonomiska gränser. Detta medverkar till ett ökande behov av språkkunskaper och kunskaper om andra kulturer. Därmed tvingar det fram nytänkande och förändringar inom oss själva och i våra organisatoriska relationer (Mlekov & Widell, 2003). I och med den ökade globaliseringen och det mångkulturella utbud som råder i dagens samhälle upptäcker fler och fler företag och organisationer mångfaldens strategiska nytta. Om företagen arbetar aktivt med mångfald kan deras marknadsandelar öka och de kan förbättra sin förmåga att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare (Helg & Vakoufari, 1998). Alm (1999) menar att globaliseringen och informationsteknologins gränslöshet gör att konkurrensen blir allt hårdare och företagen måste uppmuntra till nyskapande och idériakedom för att överleva. Medarbetarnas olika kulturella bakgrunder, erfarenheter och kompetenser kan bidra till att företaget får nya idéer till produktutvecklingar, ifall de används på rätt sätt (Mlekov & Widell, 2003; Helg & Vakoufari, 2001). De företag som arbetar med mångfald bör även etablera system som gör att beslutsfattandet inom exempelvis rekrytering äger rum på neutrala grunder. Detta bör göras för att systemet ska skonas från förutfattade meningar; det ska sträcka sig till underrepresenterade

grupper och belöningsystemen ska gallras från diskriminerande beståndsdelar (Helg & Vakoufari, 2001).

Enligt svensk grundlag, politiska mål samt diskrimineringslagstiftningen (Lag (2003:307) om förbud mot diskriminering) handlar mångfald om rättvisa; att var och en av oss individer har rätt att bli bemött och bedömd utifrån den man faktiskt är. Detta innebär också att den som är bäst meriterad för arbetsuppgifterna ska erhålla arbetet (Braaf, 2004). Kandola och Fullerton (1998 I: Edström, 2001) menar att mångfaldshantering ska vara något som tar tillvara på allas förmåga, inkluderar alla och är samtliga medarbetares, men i synnerhet chefens uppgift. Hanteringen ska inte bygga på kvotering. En negativ effekt av mångfaldsarbetet är att man har sett att personer med annan etnisk bakgrund har haft en tendens att hamna i en så kallad glasbox. Detta innebär att de inte kan förflytta sig vare sig uppåt eller horisontellt i företaget. Detta kan bero på att man ser dem ämnade för en viss uppgift utifrån deras tillhörighet (Edström, 2001).

Teoretiska begrepp

Utifrån teoripresentationen i respektive tema har vi tagit fram ett antal begrepp som är viktiga att bära med sig genom uppsatsens gång. Presentationerna av begreppen är våra egna och det är så som vi har uppfattat begreppens betydelse. Följande begrepp är framtagna ur mångfaldsteman; biologiskt och kulturellt arv, fördomar och balansering av olikheter.

I begynnelsen avgjorde biologin vilka uppgifter som de olika könen var lämpade för, men trots att samhällets utveckling delvis har förändrat dessa förhållanden lever de fortfarande kvar genom det kulturella arvet.

Människans benägenhet att jämföra sig själv med andra har gjort att fördomar uppkommit och spridits, men det är viktigt att poängtera att det finns såväl positiva som negativa fördomar. Huruvida fördomarna blir en begränsning för individen är dock individuellt.

Rädslan för olikheter i samhället gör att det finns ett behov av att skapa balans. Ingenting tillåts vara alltför extremt eller udda och olikheter bör därför sammansmältas till en helhet. Balanseringen av olikheter är därför rekryterarens val, men det riskerar att bli ett självändamål.

3. Metod

3.1 Metodval

Vetenskaplig metodologi syftar till att formulera problem så att man vetenskapligt kan undersöka dem och antingen komma fram till slutsatser eller kan förklara varför det inte är möjligt (jfr, Persson I: Sjöberg, 1999). Vårt uppsatsarbete grundar sig på en kvalitativ fallstudie av rekryteringsprocessen ur ett mångfaldsperspektiv. Vår avsikt är inte att försöka mäta, kvantifiera eller dra generella slutsatser utifrån vårt intervjumaterial och därför har vi fokuserat på de mjukare variablerna, vilket möjliggör en syn på totalsituationen. Vi undviker härmed vad som kallas kvantifiering av det kvalitativa (jfr, Persson I: Sjöberg, 1999). Genom vår undersökning vill vi beskriva och utforska intervjupersonernas förhållanden såsom vi upplever det (jfr, Patel & Tebelius, 1987). Den kvalitativa metoden ger oss utrymme att fördjupa vår undersökning med att ha utgångspunkten i själva intervjupersonernas beskrivningar och vi skildrar dem i de avseenden som vi finner relevanta för undersökningen (jfr, Sohlberg & Sohlberg, 2001). Språket (hur de berättar) ger oss möjlighet att få en inblick i intervjupersonernas ”inre världar” (jfr, Patel & Tebelius, 1987, sid. 45) och genomförbarheten för vår forskningsprocess beror på detta perspektiv inifrån. I och med denna informationsinsamling har vi uppnått en djupare insikt i verksamheternas resonemang och tankegångar kring vårt problemområde (jfr, Holme & Krohn Solvang, 1997). Vi åstadkommer härmed en närhet till våra intervjupersoner såsom representanter för respektive verksamhet. Utifrån intervjuinsamlingen skapar vi vår grund för konstruktion av framtida teoretiska forskningsansatser (ibid). I en kvalitativ undersökning är flexibilitet ett nyckelord och förändringar av upplägget är ett måste under genomförandefasen.

Vårt val av intervjutekniker blev en kombination av så kallade fokuserade intervjuer och djupintervjuer. Tillsammans erbjuder de olika förhållningssätt till samma intervju och innebär att intervjupersonens personliga egenskaper hjälper till att gradvis komma närmare varje temas väsentliga brännpunkt genom att vi fokuserar frågandet (jfr, Patel & Tebelius, 1987). Ifall undersökarna trots detta har för tunt underlag på vissa frågor kan det bli aktuellt med följdfrågor för att förbättra informationskvaliteten. Det är av stor vikt att vi noga granskar hur informationsbortfallet kommer att inverka på slutprodukten och därmed bedömer omfattningen av det som behöver kompletteras (jfr, Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). Utifrån

intervjuempirin fann vi några övergripande resonemang vilka vi valde att omvandla till sex teman och därefter genererade de vår teoretiska introduktion till varje tema. Empirin frambringade alltså teorin till varje tema.

3.2 Tillvägagångssätt

Vårt uppsatsarbete utgår ifrån betydelsefull litteratur inom valda kunskapsområden samt en kvalitativ undersökning av förhållandena på utvalda verksamheter med hjälp av kombinerade intervjutekniker. Då våra fyra intervjuer är grunden för vår undersökning baserar vi en intervjuanalys på dem och vi är medvetna om att den kan bli begränsad av tidsramarna för uppsatsen.

Uppsatsarbetet inleddes med att ta kontakt med lämpliga verksamheter för intervjuer kring mångfald och rekrytering. Detta var inte helt enkelt då många verksamheter genomgår omstruktureringar och nedskärningar och då de har anställningsstopp är det inte aktuellt att diskutera rekrytering. Även vår önskan att samarbeta med verksamheter som aktivt arbetar efter en mångfaldsplan medförde hinder och därför tog vi beslutet att använda oss av en verksamhet som gör detta samt en som inte gör det. I det första skedet kontaktade vi Privat via e-post den 15 mars och fick svar att vi skulle kontakta dem via telefon. Den första intervjun med platschefen på Privat ägde rum den 11 april och samma dag fick vi telefonnummer till den nyanställda som vi skulle intervjuas. Han kontaktades och intervjudatum fastställdes till den 18 april. Båda dessa intervjuer ägde rum på Elite Hotell Mollberg i Helsingborg, den första nere i källaren och den andra i lobbyn.

I det andra skedet kontaktades Offentlig via e-post den 5 april och ett positivt svar inkom dagen därpå. Samma dag ringde vi till Offentlig samt e-postade över mer information gällande uppsatsen. På grund av tidsbrist på Offentlig fick vi byta intervjupersoner och det slutliga datumet för intervjuerna fastställdes till den 26 april. Intervjuerna ägde rum direkt efter varandra i intervjupersonens kontor samt en matsal på Offentlig. Vid samtliga intervjutillfällen ställde båda intervjuerna frågor växelvis och skiftade frågor från gång till gång för att undvika slentrian effekter. Varje intervju följdes av några minuters reflektion över det gångna samtalet och vilka intryck som vi hade fått av intervjusituationen. Direkt efter intervjuerna påbörjade vi

transkriberingsarbetet och den kommande analysen grundar sig på dessa intervjuutskrifter. En dag under intervjufasen avsatte vi till att besöka Universitetsbiblioteket i Lund för att välja relevant teorilitteratur, då urvalet för vår del är störst på det biblioteket.

Intervjuer

Inför genomförandet av vår första intervju med en rekryteringsansvarig utformade vi en intervjuguide. Denna användes även till intervjun med den andra rekryteringsansvarige, med någon mindre modifikation. Till den första intervjun med en nyrekryterad utformades ytterligare en intervjuguide, dock med vissa frågor identiska från den första för att kunna jämföra svaren. Denna användes med någon modifikation vid den andra intervjun. Vid utformandet av intervjuguiderna valde vi att använda oss av ett antal teman och inom dem konstruerades öppna och enkla frågor som vidare kunde förklaras vid behov. För vår möjlighet att skapa meningsfulla frågor var det viktigt att vi hade kunskap om intervjuens ämnen och teman. Därmed kunde passande frågor ställas och djuptänkta inpass göras som skulle leda samtalet vidare (jfr, Barbosa da Silva I: Svensson & Starrin, 1996).

Våra intervjuer var en kombination av fokuserade intervjuer och djupintervjuer och det innebär att de utgörs av ett personligt möte mellan intervjuaren och intervjupersonen. Detta medförde för oss att personliga intryck skapades som underlättade analysarbetet av intervjuutskriberingarna. Denna intervjuform har både fördelar och nackdelar; det innebär kostnader för oss bland annat i samband med resor och materiel, men det var lättare att göra uppföljning av vissa frågor (jfr, Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). Även intervjuernas antal kan påverka intervjupersonen hämmande och informationskvaliteten kan därmed influeras negativt. Intervjuarna riskerar att avbryta varandras tankebanor och yttranden men samtidigt kan de med fördel fokusera på olika områden under intervjuens gång (jfr, Thomsson, 2002). Vi anser att vi kompletterar varandra väl i intervjusituationen och ser det inte som en nackdel att vara två; individer tänker olika och därför hade vi kunnat gå miste om relevanta följdfrågor ifall bara en intervjuare hade använts vid intervjuerna. Dessutom innebär det en möjlighet för den ena intervjuaren att mer aktivt lyssna på utsagan; inte bara orden utan även intervjupersonens tonfall, eftertryck, andningspauser, rytmiskiften, tvekan, harklingar samt talhastighet. Informationen bidrog inte till omedelbar

reflektion, dock var det i analysfasen användbart för oss i samverkan med den transkriberade informationen (jfr, Starrin & Renck I: Svensson & Starrin, 1996).

Dokument

För att samla in data till vår undersökning har vi valt att även studera dokument såsom Offentliga mångfaldsplan och virtuella produkter såsom Internetsidor. Vi har också använt oss av de båda verksamheternas hemsidor i andra sammanhang. Såsom undersökare måste man vara medveten om Internets föränderlighet och man bör kritiskt beakta och vara försiktig med den information man finner där. Samtidigt är Internet en presumtivt viktig källa för dokument och vi tar därför största hänsyn till kriterier såsom autenticitet, tillförlitlighet och representativitet genom att använda oss av tillförlitliga källor (jfr, Bryman, 2002). Våra valda hemsidor anser vi uppfyller dessa kriterier och även de dokument vi har valt att använda oss av därifrån.

E-post

Under vårt uppsatsarbete har vi även haft kontakt via e-post med representanterna för Privat och för Offentlig. Efter inledande kontakter via e-post har vi växelvis använt oss av telefonkontakter och e-postkontakter för att överföra information och meddelanden. Både via e-post och telefon har vi upplyst våra intervjupersoner om undersökningens syfte och de kommande intervjuernas övergripande teman. Detta gjordes för att skapa den tillit som krävs i intervjusammanhanget och för att informanterna skulle känna trygghet angående anonymiteten. Därefter behölls möjligheten att kontakta dem via e-post för att komplettera med ytterligare frågor.

3.3 Urval

Vi har valt att intervjua representanter för verksamheterna Privat och Offentlig. På Privat intervjuade vi två män och på Offentlig intervjuade vi två kvinnor. Detta var inte vårt val utan det var de intervjurespondenter vi fick oss tilldelade. Först gjorde vi intervjuer gällande verksamheternas resonemang kring de aktuella frågorna och därefter genomfördes intervjuer med anställda som nyligen upplevt verksamheternas rekryteringsprocesser. Detta gjordes för att ge oss inblick i hur teorin fungerar i praktiken. Vårt informationsurval gjordes avsiktligt för att intervjua de personer som besitter detaljrikedom angående de respektive verksamheterna och rekryteringsprocesserna. I urvalssituationen är det av största vikt att intervjupersonen har relevans

för undersökningen, annars riskerar informationen att bli värdelös för undersökningens syfte och grund. Vår avsikt från början var att använda oss av verksamheter som båda använder sig av en mångfaldsplan, men då detta visade sig vara problematiskt beslöt vi oss för att se skillnaderna och likheterna mellan verksamheter som använder mångfaldsplan respektive inte gör det.

3.4 Intervju- och dokumentanalys

I vår intervjuanalys har vi först läst igenom samtliga transkriberingar för att skaffa oss en övergripande blick över materialet. Därefter kunde vi börja söka efter teman i utsagorna som sedan kunde struktureras till ett resultat. Genom språket i utsagorna kan vi genomföra en tolkning av verksamheternas resonemang kring rekryteringsprocessen (jfr, Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). I analysarbetet ser vi även intervjurespondenterna som individer för att göra tolkningen mer rättvisa, även om det inte är de individuella tankarna som är undersökningens syfte att använda. Detta innebär att vi väger in komponenter såsom hur saker sägs, vilka relationer som finns och händelser som sker under intervjun. Analysarbetet bör inte inledas omedelbart efter transkriberingsfasen då intervjuarna behöver få distans för att mentalt övergå i analysfasen. Denna övergång innebär att vi kan se övergripande strukturer såväl som betydande detaljer och göra dem rättvisa (jfr, Trost, 1997). Såsom undersökare kan vi inte utgå ifrån att intervjupersonernas utsagor enbart är svar på de frågor som har ställts utan intervjusituationen måste vägas in i analysen för att förstå sammanhanget och intervjuaren måste se sin egen del i resultatet. Dokumentinsamlandet har skett med tanke på framtida analysåterkoppling.

Sökning av litteratur

Insamlandet av relevant litteratur har skett i olika steg; dels genom sökningar på Lunds universitets sökfunktioner Elin@Lund, Lovisa samt Libris och dels genom personligt besök på Universitetsbiblioteket i Lund. Även litteratur från en kurs i Diversity Management vid Lunds Universitet/Campus Helsingborg har använts samt litteratur gällande mångfald och rekrytering som rekommenderats av handledare och övriga lärare på institutionen.

3.5 Effekter av intervjusituationen

Något som hade kunnat vara förödande för våra intervjutranskriberingar och i förlängningen även våra analyser är det faktum att Campus Helsingborgs mini-discar inte håller erforderlig kvalitet

avseende ljudvolym. Detta var en stressfaktor för oss och påverkade intervjusituationerna genom att uppsatsförfattarnas fokus till viss del försköts från intervjurespondenterna till förmån för mini-discen. Vid transkriberingarna tvingades vi att använda externa högtalare. Dessutom förbrukade mini-discen en orimlig mängd batterier, vilket ledde till att den stängde av sig vid ett tillfälle och vi då riskerade att gå miste om intervjuens information.

3.6 Kritisk granskning

I vår undersökning har vi använt oss av datatriangulering för att öka tillförlitligheten och trovärdigheten på resultatet. Detta har vi gjort i form av kombinationsintervjuer, olika sorters skriftliga dokument såsom artiklar, böcker, Internetdokument och även Offentligs mångfaldsplan och rekryteringspolicy. Vi valde detta för att kvalitetsmässigt stärka slutprodukten genom att vi erhåller mer data samt få möjlighet att sätta oss in i ämnet på ett djupare och mer fullständigt sätt. I och med att informationen inkommer från en mängd olika källor ökar trovärdigheten och vi reducerar tänkbara luckor och försummad information (jfr, Decrop, 1999). En viktig del i arbetet är att det finns en medvetenhet hos undersökarna om att källor måste kritiseras för att kunna säkerställa kvaliteten. Det är inte säkert att all information vi erhållit är tillförlitlig och därför måste vi kontrollera att frågeställningarna besvaras på ett tillfredsställande sätt. Även undersökartriangulering har använts då båda uppsatsförfattarna har genomfört analyser av transkriberingarna.

DEL II

Argumenterande del

I del II kommer vi att presentera undersökningens verksamheter samt ge en överblick över ojämlikheter på den svenska arbetsmarknaden, lägga fram våra sex teman vilka vardera innehåller en teoretisk introduktion samt kapitlets frågeställning, en argumentation samt en analys och syntes där vi besvarar frågeställningen.

4. Argumentation

4.1 Presentation av Privat

Privat startades 2003 utifrån ett existerande koncept från år 2001. Privat arbetar med marknadsföring och försäljning av en transporttjänst. Tanken bakom konceptet är att sänka de befintliga aktörernas priser. Personerna bakom det blivande Privat undersökte därför den lokala marknaden och tog reda på förutsättningarna för konceptets applicerbarhet. Privats verksamhet är annorlunda i förhållande till konkurrenterna; det är en mindre organisation och i och med detta har Internet varit en stor del i arbetet. Användande av Internet gör att Privat kan minimera sina anställningskostnader och skapa en större frihet för kunden samt möjligheter till ett lägre pris. Internetsidan byggdes ”utifrån och in”; de utgår alltså ifrån kundperspektivet – ju mer kunden gör själv desto billigare blir det. Personalen består av en platschef som är ansvarig för verksamheten, en säljare som ska vara verksamhetens ansikte utåt, en ansvarig som håller i den dagliga driften samt tre personer som arbetar deltid i kundtjänsten. Administrationen för aktörerna inom konceptet sköts gemensamt och resterande tjänster köps upp externt. Gällande transporttjänsten samarbetar de med ett transportföretag och trots att personalen är anställda där medverkar Privat i rekryteringsprocessen av dessa (Intervjurespondent Privat1).

4.2 Presentation av Offentlig

Offentlig arbetar med vård och omsorg i Skåne. Upptagningsområdet består av cirka 170 000 invånare. Offentlig har ca 300 vårdplatser och har cirka 2 300 anställda; 70 % av dem är heltidsanställda och de verkar inom olika vårdområden. Vårdinstitutionens historia dateras tillbaka till slutet av 1700-talet. I och med de ökade kraven från samhället på en mer utvecklad vård och omsorg har Offentlig fått göra ytterligare utbyggnader och de största avdelningarna på Offentlig har 26 vårdplatser (Hemsida, 2005).

4.3 Ojämlighet i arbetslivet

Enligt personuppgiftslagen (PuL 1998:204) är det förbjudet att kartlägga enskilda individers ursprung och därför finns det ingen klar statistik över hur det ser ut i det svenska arbetslivet. Braaf (2004) skriver dock att trots politiska mål och lagstiftning om att alla individer ska ha lika möjligheter i samhället är skillnaderna stora mellan svenskfödda och personer med annan etnisk bakgrund. Undersökningar som de los Reyes och Wingborg (2002) har gjort visar bland annat att det endast skiljer sig marginellt mellan den genomsnittliga utbildningen som en invandrare har och genomsnittet av vad svenskarna har. Trots detta förhållande hamnar invandrare oftare i arbetslöshet eller får arbeten med låg lön i jämförelse med vad svenskar får (I: Braaf, 2004). Ekberg (1997) är en av många som har forskat i hur arbetsmarknaden ser ut för den andra generationens invandrare som är födda före respektive efter år 1970. Resultatet visade att de som var födda före 1970 var väl integrerade i arbetslivet och deras sysselsättningsnivå var ungefär densamma som för de personer som var födda i Sverige och som hade svenska föräldrar. För de invandrare som var födda efter 1970 såg positionen på arbetsmarknaden förvisso bättre ut än för den gruppen som var utrikesfödda men den var klart svagare än för dem som var svenskfödda med föräldrar som var födda i Sverige (I: de los Reyes & Wingborg, 2002). Oavsett utbildningsbakgrund har många invandrare enligt statistiken problem att inta en position på den svenska marknaden och få arbeten som stämmer överens med deras kompetenser (Mlekov & Widell, 2003).

Prognoser har gjorts för den svenska arbetskraftens framtida utsikter; där ställer man sig frågor kring hur, när och om det kommer att förändras. I prognosen ser man att år 2008 kommer arbetskraften att börja minska, detta mycket på grund av att 40-talisterna redan år 2005 kommer att börja lämna arbetsmarknaden. Från och med år 2005 kommer det att vara fler individer som försvinner från arbetsmarknaden än som tillkommer. Ovissheten om en framtida brist på arbetskraft och huruvida det kommer att behövas arbetskraftsinvandring eller kanske till och med en höjning av pensionsåldern, har därför börjat diskuteras. Fördelningen av arbetskraften kommer att förändras inom de närmaste tio åren och andelen människor med utländsk bakgrund kommer att öka, likväl som andelen kvinnor med svensk bakgrund (se tabell nedan). En ökad mångfald i samhället är därför oundviklig (Mlekov & Widell, 2003).

	Arbetskraften 1999	Arbetskraften 2015	Nettoökningen
Män enbart svensk bakgrund	1800	1706	-94
Kvinnor enbart svensk bakgrund	1647	1660	+13
Män med utländsk bakgrund	449	575	+126
Kvinnor med utländsk bakgrund	402	461	+59
Summa	4298	4401	+103

Tabell 1. Nettoökningen av arbetskraften fram till år 2015. Tusen personer.

(Ds 2000:69 ”Alla är lika olika”, i Mlekov & Widell, 2003, sid. 26.)

5. Rekryteringens förhållanden

5.1 Rekryteringens förutsättningar

Detta tema syftar till att ge en förståelse för rekryteringens förutsättningar.

Rekrytering av personal är en av företagets viktigaste uppgifter och dess betydelse för framtida framgångar ökar i takt med att komplexiteten växer. Betydelsen av varje enskild rekrytering avgörs av företagets storlek och små företag har därför större press att finna rätt medarbetare när en vakans uppstår. Dock kan konsekvenserna bli betydande kostnader och efterverkningar även för ett större företag och risken finns att se alltför kortsiktigt på anställningen, vilket medför ogenomtänkta krav och önskemål. Varje rekrytering bör betraktas som en investering likvärdig med kapitalvaror exempelvis maskiner och detta är ett led i företagets utvecklingsstrategi (Ahrnberg Swensson, 1997).

Omfattningen av rekryteringsprocessen är upp till tre månader från vakansen till tillsättningen och kostnadsmissigt motsvarar den omkring 40 procent av den första årslönen (Prien, 1999). Även lagar och fackliga regler för anställningsförhållanden måste tas med i beräkningen eftersom de begränsar arbetsgivarens möjlighet till uppsägning i andra fall än vid arbetsbrist (Ahrnberg Swensson, 1997). Det finns även etiska värden såsom att kunna erbjuda varje anställd en stimulerande och meningsfull arbetssituation (Prien, 1999).

Rekryteringsprocessen inleds med en analys av vakansen och företagets situation och detta utgör även grunden för arbetsprocessen. Med rätt mängd förarbete kan rekrytering utgöra ett styrinstrument för företagets utveckling. Kraven och förväntningarna på rekryteraren är höga och det krävs kunskap om den nationella och internationella arbetsmarknaden för att öka förutsättningarna för att rekrytera rätt person (Ahrnborg Swensson, 1997). Arbetslösheten i dagens Sverige gör att specificerade arbetskrav i tjänstebeskrivningen krävs för att minska antalet sökande och därmed spara tid och pengar för administration och retur. Syftet är att okvalificerade sökanden ska uppmuntras till att inte söka tjänsten. Inte heller är det rättvist mot de sökande att inge dem falska förhoppningar (Ahrnborg Swensson, 1997; Prien, 1999). Den heltäckande informationen i annonsen tjänar som substitut för att kunna prova på tjänsten och bedöma sina kvalifikationer i förhållande till tjänsten nu och i framtiden, vilket de sökande inte har någon möjlighet till (Drake & Solberg, 1997; Prien, 1999).

Den svenska arbetsmarknaden gör att ett medvetet urval från rekryterarens sida behövs, samtidigt som tempot är högt och kontakterna med de sökande främjas. En regelrätt urvalsstrategi innebär även att tidigare arbetsgivare och andra referenser kontaktas, vilket kan komplicera processen med, för rekryteraren, dolda bakomliggande motiv och syften (Prien, 1999).

Rekrytering sker även via personliga rekommendationer och formella sociala nätverk av olika grad; ofta för att spara tid och pengar samt erhålla en snabb garanti om personens kvalitet och ärlighet. I vissa fall tillfrågas anställda om lämpliga bekanta och i andra fall används rekryterarens kontaktnätverk innehållande personer som intresserar sig för att byta arbetsplats och arbetsuppgifter. Dessa former av rekrytering innebär att den som inte har rätt sorts kontakter alternativt inga kontakter alls i samhället och branschen utestängs från rekryteringsprocessen samt att medarbetarna i ökande grad homogeniseras (Mlekov & Widell, 2003). Människor kan känna sig pressade att se över sina nätverk och skapa sig kontakter enbart för att komma upp sig i arbetslivet. Dessutom kan det innebära att vissa etniska grupper utestängs från särskilda tjänster och rekryteraren får därmed en nyckelroll i processen; att inte se eller erkänna invandrades kompetens ger vissa etniska grupper dominans över andra (de los Reyes & Wingborg, 2002).

Vi instämmer i att företagen bör ha en klar strategi för rekryteringsprocessen och anser att denna bör utarbetas för sitt eget syfte och inte i samband med en rekrytering. Tidsmässigt och kostnadsmässigt kommer företagen nog aldrig ifrån att meningsfull rekrytering inte är en snabb lösning och tydlighet kommer att krävas i samtliga steg. Rekrytering utanför processens traditionella steg kan förenkla skeendet, men riskerar att exkludera potentiellt värdefulla sökande och gå miste om andra perspektiv på verksamheten. Detta leder oss fram till frågan vilken inställning verksamheterna i vår studie har till rekrytering och hur de ser på rekrytering genom rekommendationer.

5.1.1 Den enkla svårigheten

Rekryteringsprocessen på Privat hade varit synnerligen enkel ifall intervjurespondenterna hade fått som de önskar. Trots att de rekryterades vid olika tillfällen var det lika enkelt att anställa dem båda och i deras ögon borde det alltid vara så. *”Jag tror så här att antingen om man blir rekommenderad för ett jobb eller om man har kontakter sedan innan så är det definitivt det lättaste absolut”* säger intervjurespondent Privat2. Hans egen erfarenhet av arbetslöshet sträcker sig till två månader och från detta drar han slutsatsen att det i princip är omöjligt att få ett jobb på traditionellt sätt (genom platsannonser) och den sökande bör bemöda sig om att skapa de nödvändiga kontakterna för att rekryteringen inte ska kräva en alltför stor tidsåtgång för verksamheten. Rekommendationer är en naturlig del av anställningsförfarandet och i och med det behöver verksamheten inte blanda in personer som inte ingår i branschens nätverk. Intervjurespondent Privat1 ser heller inget konstigt med att han inte ens blev intervjuad till sin tjänst utan att det var hans rykte och ställning i olika nätverk som gjorde att han blev erbjuden utmaningen att bygga upp Privat.

För intervjurespondent Privat1 är det lagar och fackliga regler som försvårar anställningsförfarandet; han kan inte bygga sin verksamhet som han vill eftersom han blir begränsad. *”Därför är det ett jätteviktigt beslut, vad ska man säga, en dator, en bil eller annat kan man kasta ut, men en anställd kan man inte kasta ut om det inte är den modellen som vi hade tänkt när vi köpte.”* Arbetsgivarna har dragit det korta strået och intervjurespondent Privat1 har ingen möjlighet att anställa personal för korta och tidsmässigt skilda perioder och slippa ansvaret för dem däremellan. *”Du blir hindrad av ... arbetslagstiftningen och annat ... det är omöjligt ...*

att anställa folk på projekt om man bara ska ha dem ett litet tag och sen ska man ut med dem igen och sen ska man ha nytt projekt om ett halvår och så in med dem igen” Orättvisan åsamkar honom stort förtret och dessutom kostnader för verksamheten och därför är det viktigt för honom personligen att vara säker på att den som anställs stämmer med hans uppfattningar.

För att underlätta och förenkla processen vid anställning genom platsannonser använder sig intervjurespondent Privat1 av tydlighet, i syfte att spara tid och pengar för verksamheten. En specificerad arbetsbeskrivning redan i annonsen ska ge kvalitet i sökandebasen och underlättar urvalet till intervjuerna. ”Fel” kandidater kommer att sortera bort sig själva, men eftersom kompetenskraven är låga kommer många kandidater att uppmuntras av arbetsförmedlingen att söka. Trots att han inte är ensam vid rekryteringen av servicepersonalen på transportföretaget är det hans uppfattning om livserfarenhet som avgör vilka som får komma på intervju. I slutändan är det intervjurespondent Privat1 som är rekryteringen på Privat; det är han som har byggt upp verksamheten och satt ribban för hur medarbetarna ska vara för att passa in. Det är han som avgör vad som är rätt och fel inställning hos en arbetssökande. Vid intervjutillfället krävs det inte mycket mer än den sökandes reaktion på arbetsbeskrivningen för att avgöra om han är intresserad eller inte. Han kan naturligtvis direkt se om den rätta viljan och motivationen finns där.

Rekryteringsprocessen på Offentlig tillåts på grund av grundmurade traditioner och policydokument inte att vara enkel, även om en framgångsrik sökande kan beskriva den så. Intervjurespondent Offentlig2 uppmärksammades om vakansen av sin chef och intresserade sig inte för den i någon större utsträckning förrän hon fått verksamhetsplanerna presenterade för sig. Hon genomgick en mer noggrann granskning än de flesta arbetssökande någonsin behöver göra och ändå är intervjurespondent Offentlig2 mer än villig att beskriva processen som nästan onödigt enkel. För henne är det självklart att intervjutillfällena ska frambringa en heltäckande bild av hennes potential och person och inte ens fyra intervjuer räcker till detta. Inte heller fanns det någon kravprofil framtagen för att bedöma henne, men eftersom rekrytering framstår som så okomplicerat behövdes väl inte denna.

Intervjurespondent Offentlig1, som arbetar heltid med rekryteringsprocesser, är den som är mest negativt inställd till processens möjligheter. Människor är ibland oärliga varelser med

bakomliggande motiv som inte drar sig för att ljuga i en rekryteringssituation och det är orättvist mot henne att de inte spelar enligt reglerna. ”*Lär känna en person gör man ju aldrig genom en intervju. ... De har gjort jättebra intryck på intervjun och sen i verkligheten stämmer det inte alls*”. Det är därför inte heller utmanande att försöka finna rätt sökande till vakanserna och för varje rekrytering som är mindre lyckad blir hon mer och mer tveksam till människors uppriktighet. Det är inte bara de sökande som ljuger utan även referenter har en tendens att förvanska och försköna verkligheten; ”*man kan ju prata gott om en person för att bli av med den och tvärtom*”. Det är svårt att på kort tid bedöma om en person menar vad den säger och i många fall använder intervjurespondent Offentlig1 magkänslan som beslutsfaktor. Är beskrivningen alltför bra borde det dock gå upp en varningsflagg hos rekryteraren och det kan inte var särskilt svårt att kontrollera uppgifterna hos ytterligare en källa.

Paradoxalt nog kan det vara så att en sökande, som under processens gång verkar vara helt perfekt, i slutändan visar sig inte passa in alls på arbetsplatsen. Intervjurespondent Offentlig1 har i detta fall fått en positiv bild av personen som inte visar sig stämma med verkligheten och ytterligare en felrekrytering har skett. Däremot kan det visa sig att en sökande som upplevs vara helt fel, men som ändå av någon anledning får chansen, visar sig vara en fullträff. Att göra bedömningar utifrån hur de sökande kommer att passa in i ett arbetslag kan vara riskabelt och personliga egenskaper är inte bara väsentliga i förhållande till andra medarbetare. Lagarbete är en förutsättning för verksamhetens bedrivande och det som fungerar i en situation fungerar inte med nödvändighet i en annan situation. Rekryteringsprocessen framstår i detta ljus ”*som att spela på lotteri*”.

Intervjurespondent Offentlig2 har befunnit sig i rekryterarens roll vid många tillfällen då vakanserna på avdelningen skulle tillsättas. Detta var dock en helt annan situation än när hon rekryterades och därför var intervjurespondent Offentlig2 inte beredd på att det skulle vara en så tidskrävande och mödosam uppgift. Möjligheten att få påverka avdelningens utformande överväger emellertid besväret, eftersom det är så spännande och dynamiskt.

Samhällets omstrukturering har gjort att sökandebasen utökats med andra etniciteter, men detta är inte något hinder för rekrytering till Offentlig. Intervjurespondent Offentlig1 upplever detta

fenomen dagligen; ”väldigt mycket människor har namn som är väldigt svåra att uttala och man vet inte om det är män eller kvinnor eller var kommer de ifrån eller någonting”, men hon menar att det är inte så att någon värdering gällande personens ursprung eller bakgrund görs.

5.1.2 Analys

Privat är en så liten verksamhet personalmässigt att varje nyrekrytering har en avgörande betydelse och intervjurespondent Privat1 bemödar sig om att inte dra ut på processen i onödan; allt för att spara och samtidigt kunna tjäna tid och pengar. Offentlig borde, i linje med resonemanget om storlek vara mindre pressade i rekryteringsprocessen, men eftersom deras verksamhet många gånger handlar om liv och död kan det vara livsavgörande att de finner rätt personal. Dock har de inte möjlighet att betrakta rekryteringen av varje enskild sommarvikarie likvärdig med en EKG-maskin eftersom trycket är så hårt att finna tillräckligt många säsongsanställda. Samtliga intervjurespondenter tar allvarligt på rekryteringen av sina medarbetare även om de inte alltid har lika stor insikt i processen hur de själva fick sina tjänster.

Intervjurespondent Privat1 är den som har byggt upp verksamheten och hans medarbetare har alla blivit rekryterade av honom. På grund av lagarna och reglerna om anställningar blir rekryteringen en personlig fråga för honom och motivationen att finna medarbetare med exakt rätt inställning blir avgörande. Orättvisan i förhållandet hindrar honom i utvecklingen av verksamheten och hans primära mål är definitivt inte att de anställda ska känna stimulans i arbetssituationen, utan snarare att verksamheten ska tjäna pengar och kunna växa. Dock inser han att om inte personalen upplever arbetet som meningsfullt blir kvaliteten lidande och därför försöker han att bara anställa personal som har en vilja att jobba med de arbetsuppgifterna. Även på Offentlig gäller samma regler och lagar, men mängden av personal kan vid första anblicken ge sken av att inte alla är lika viktiga. Eftersom det är en offentlig förvaltning handlar rekryteringen mer om att kunna erbjuda tjänster som upplevs som betydelsefulla, än om det vinstkrav som är så dominerande hos den privata verksamheten. Varje enskild medarbetare blir inte lika synlig när antalet stiger och det är lättare att kortsiktigt täcka upp för någon annan.

Då rekryteringen till Privat i princip enbart sköts av intervjurespondent Privat1 krävs inte lika mycket förarbete i processens inledning, eftersom han har en helhetsbild över verksamhetens

situation och känner till vad som saknas. Dock har han ingen utbildning i att rekrytera medarbetare, men med sin mångåriga erfarenhet som entreprenör har han lärt sig vad som krävs. Detta drar han till sin spets och fattar nästan omedelbart ett beslut om den sökande som blir intervjuad, då han interagerar med dem i stunden. Naturligtvis har intervjurespondent Privat1 noggrant valt ut de sökande som får komma, men det är inte alltid som verkligheten motsvarar det skrivna brevet. Hans specificerade arbetskrav i annonsen gör att han inte känner någon skyldighet gentemot dem som söker trots att de inte borde, eftersom de inte motsvarar hans förväntningar.

Eftersom Offentlig har ett stort antal avdelningar blir förarbetet en nödvändighet för att personalspecialisterna (däribland intervjurespondent Offentlig1) ska kunna avgöra vad som ska stå i annonsen. Emellertid är inte arbetskraven i närheten av lika specificerade som i Privats annonser, men grundkraven är desto högre. Detta gör dock inte situationen lättare för intervjurespondent Offentlig1 eftersom hon upplever många sökande som förskönande lögnare och därför inte kan vara säker på att den bild hon har fått är den riktiga. Intervjurespondent Offentlig1 uppger att hon använder instinkterna för att kunna bedöma de sökande, men hennes erfarenhet borde göra att hon känner sig säkrare i sina beslut. Referenternas oärlighet borde vara något som drabbar även Privat, men eftersom intervjurespondent Privat1 aldrig kontrollerar de sökandes uppgifter påverkar det inte honom. Detta är i sig potentiellt förödande ifall sökande verkligen är så svekfulla som intervjurespondent Offentlig1 upplever, men eftersom intervjurespondent Privat1 till största delen bedömer den sökandes personlighet anser han sig ha tillräckligt stor människokännedom för att kunna fatta riktiga beslut.

Anledningen till varför framgångsrika sökande i rekryteringsprocessen betraktar skeendet som enkelt, tror vi vara att de är så målinriktade att de upplever att de har verksamhetens fulla uppmärksamhet redan i processens tidiga steg och därför inte tänker på att även deras konkurrenter har en möjlighet. Det är intressant hur intervjurespondenterna kan betrakta sina egna rekryteringar som väldigt enkla, men ändå se andras processer i ett annat ljus. När intervjurespondent Offentlig2 skulle rekryteras var det tidskrävande och antalet intervjuer var nödvändigt med tanke på tjänstens befattning, men ändå ser hon det som enklare än att anställa personal till sin egen avdelning. Eftersom hon har anställt så många till avdelningen har det tagit

längre tid än vad hennes process tog, men varje enskild rekrytering motsvarar inte hennes. Intervjurespondent Offentlig2s bild av processen är i stora drag positiv eftersom hon kan se slutresultatet och vet att det är positivt.

Intervjurespondent Privat1 är klar över sin bild av rekrytering; det är lätt att bedöma människor utifrån personliga krav, men svårt att få behandla deras anställningar som han vill. Rekrytering via rekommendation är på Privat en erkänd företeelse och det förenklar förfarandet ytterligare. Intervjurespondent Privat2 går till och med så långt att han utmålar det som en nästintill nödvändighet, i alla fall i deras bransch. Det faktum att detta riskerar att utestänga exempelvis vissa etniska grupper är inget som bekymrar intervjurespondenterna på Privat eftersom de bara är i branschen för att tjäna pengar och inte tänker på sådana mjukare värden. Förmodligen är det omedvetet från intervjurespondent Privat2s sida eftersom han inte arbetar aktivt med rekryteringsfrågor, men intervjurespondent Privat1 har en klar strategi över vilka som passar in i verksamheten och det ligger helt i linje med hans syften. Homogeniseringen är alltså avsiktlig och nödvändig för sammanhållningen.

På Offentlig är inte rekrytering via rekommendation en särskilt vanlig företeelse och i de fall den förekommer förenklar det ändå inte anställningsförfarandet, utan vederbörlig mängd information måste insamlas och kontrolleras. Det blir inte den personliga kontakten som hos en mindre verksamhet och eftersom personalspecialisterna inte exklusivt arbetar med vissa avdelningar får en rekommendation inte samma innebörd. Detta innebär att exkludering på grund av bristande kontakter inte förekommer, men det är i sig ingen garanti för att alla har samma möjligheter utan exkludering kan avgöras av andra faktorer. Intervjurespondent Offentlig1 uppger att hon inte lägger någon värdering i var en sökande härstammar ifrån, men upplever det som ytterligare en svårighet att sökandebasen har förändrats.

5.1.3 Syntes

Privat kan sägas ha en splittrad inställning till rekrytering eftersom de anser sig själva kunna avgöra hur processen ska gå till, men samtidigt anser sig hindrade av utomstående aktörers bestämmelser. För att istället förenkla processen ser de gärna rekrytering genom rekommendationer eftersom det sparar tid och ger en säkrare garanti för kvaliteten hos den

sökande. Att de själva blivit rekryterade på detta vis inverkar säkerligen eftersom de upplever sig idealiska för sina tjänster och därmed måste det ju vara effektivt.

Offentlig har en inställning till rekrytering som är mer betungande eftersom de vid varje tjänstetillsättning måste genomgå processens samtliga steg och det är arbetsamt. Dessutom finns det ingen enkelhet i bedömningarna på grund av den mänskliga naturens oärlighet och detta är ytterligare ett hinder för processens gång. Inte heller rekrytering via rekommendationer kan underlätta då det inte möjliggör ett kringgående av stegen i processen. Att intervjurespondent Offentlig² upplever sin process som enkel har förmodligen mer med hennes personliga inställning att göra än med processens omfattning, eftersom den var noggrann.

5.2 Kontakten mellan rekryteringens parter

Syftet med detta tema är att klargöra hur rekryteringens parter skapar kontakt med varandra.

Den traditionella platsannonsrekryteringens process inleds för den sökandes del med en bedömning av tjänstens lämplighet som framtida yrke, på kort eller lång sikt. Otydlighet i annonsen kan framkalla ett behov att personligen kontakta den som står som kontaktperson, alternativt att på annan väg förhöra sig om tjänstespecifikationen (Prien, 1999). Därefter formuleras ansökningshandlingarna, vanligen ett personligt brev och en CV/meritförteckning och de sänds till företaget. Förutom eventuell telefonkontakt är detta enda sättet att skapa intryck hos rekryteraren och presentationen av den sökande måste vara omedelbart intresseväckande. Alla rekryterare lystrar inte till samma saker, men insikten hos den sökande om de personliga egenskaperna underlättar möjligheten att presentationen blir rättvisande och intressant. Möjligheten finns då även att kunna lyfta fram de egenskaper som är lämpliga för den aktuella tjänsten. Att vara personlig ses ofta som en fördel och besvarandet av varför tjänsten passar den sökande samt varför intresset finns för tjänsten, underlättar för rekryterarens bedömning (Arbetsförmedlingen, 2005).

Rekryteraren bör vara uppmärksam på att det kan finnas skillnader mellan hur olika grupper uttrycker sig i skrift och att detta beror på hur olika skolor lär ut skrivmönster (Braaf, 2004). I praktiken betraktas bristande svenska språkkunskaper ofta som en väsentligare bedömningsfaktor

än förmågan att kommunicera på ett flertal andra språk och arbetsgivare kan använda dessa brister som en konkret anledning till att exkludera sökande (Helgesson, 2002 I: de los Reyes & Wingborg, 2002; Mlekov & Widell, 2003). Rekryterarens syn på etnisk mångfald präglas av den personliga erfarenheten av att arbeta med och anställa människor av olika etniska bakgrunder samt hur detta tolkas av individen (Edström, 2001).

Processens nästa steg är en anställningsintervju; ett tillfälle för båda parter att undersöka hur den aktuella vakansen skulle passa den sökande. Både rekryteraren och den sökande ska känna att de har fått ut någonting av intervjun (Arbetsförmedlingen, 2005). Den sökande bör fokusera på att erhålla så allsidig information om tjänsten att det är möjligt att bedöma huruvida kompetensen finns att möta arbetskraven och om intresset fortfarande finns kvar för tjänsten. Rekryterarens mål är att komplettera det intryck som ansökningshandlingarna har givit och därefter bedöma om den sökande har förmågan att matcha arbetskraven. Bedömningar i rekryteringssammanhang är ofta inte tillräckligt nyanserade och endast ett fåtal grundvariabler blir bedömda. Vikten kommer därför att ges åt olika faktorer, såväl formella som informella, beroende på vem som gör bedömningen. Rekryteraren bör försöka lära känna den sökande avseende kompetens, motivation och intressen i relation till tjänsten för att kunna fatta ett rimligt beslut och kunna avgöra om den sökande förstår vilka förväntningar som kommer att ställas på tjänsten. Anställningsintervjuns aktörer kan därför ses som två parter i en affärsförhandling (Prien, 1999).

Den sökande bör se anställningsintervjun som en chans att förtjänstfullt presentera och marknadsföra sig; det första mötet och det första intrycket vid detta tillfälle kan vara avgörande för vilken sökande som kommer att få tjänsten. Detta möte påverkas av faktorer såsom känsla, helhetsintryck och personkemi (Braaf, 2004; Prien, 1999).

Rekrytering kan ses som åtta olika repertoarer vilka kan användas var för sig eller tillsammans för att uppnå olika syften. Repertoarerna är; ett känslomässigt möte mellan människor, som att passa ihop, som teater, som att sätta rätt man på rätt plats, som professionell bedömning, som ekonomisk investering, som organisationsfråga och som förankring. Därmed kan både subjektivitet och objektivitet uppnås och rekryteraren kan utifrån sina egna motiv välja vilka repertoarer som ska motsvara syftet med rekryteringen (Bolander, 2002 I: Holgersson, 2003).

Den sökande bör låta sina ambitioner styra valet av arbete för att kunna uppnå sina mål i karriären och genom att växla mellan arbete, utbildningar och olika yrken kan en karriär byggas. Med tiden har tillräckligt med kontakter införskaffats och granskningar genomgått så att det mest attraktiva arbetet kan erhållas. Aktivt arbete har givit denna framgång och det uppstår en relation av mer permanent karaktär mellan den sökande och arbetsgivaren som kan karaktäriseras som ett psykologiskt kontrakt (Prien, 1999).

Vi anser att företag bör underlätta för sökandes möjligheter att presentera sig på ett intresseväckande sätt genom att vara tydliga med vad de letar efter. För att kunna göra en rättvis bedömning krävs det information från båda parter, men även en vetskap om att bakomliggande motiv kan finnas. Dock måste det finnas medvetenhet om att olika kulturer uttrycker sig på olika sätt och att detta inte nödvändigtvis är negativt. Detta leder oss fram till frågan hur verksamheterna i vår studie betraktar den första kontakten med de sökande och vad som anses vara begränsande.

5.2.1 Ett omedelbart intresse

Kontaktskapandet på Privat är den absolut viktigaste beståndsdel i rekryteringsprocessen; lyckas den sökande inte skapa ett omedelbart intryck med det finns det ingen möjlighet att komma vidare i processen. Intervjurespondent Privat1 läser ansökningarna och fattar omedelbart ett beslut om vilken kategori den sökande ska placeras i; de som sorteras bort direkt, de som han känner sig tveksam inför samt de som han vill träffa på intervju. *”Det finns inget färdigt recept för hur man ska skriva och uttrycka sig, sen finns det jättemånga människor som hamnar i den mittenkorgen som kanske inte får en chans för att de inte kan uttrycka sig lika bra i skrift som de kan göra muntligt, det är jäkligt synd.”*. Inte heller intervjurespondent Privat2 upplever möjligheten särskilt stor att lyckas formulera ett intresseväckande brev och han förordar starkt att skaffa sig kontakter i branschen istället.

I vissa fall använder sig intervjurespondent Privat1 av en särskild metod för att skapa ytterligare kontakt med sökande i den tveksamma gruppen som han väljer mellan. Hans uppfattning är att ifall en person lyckas nå honom genom att låta glad och trevlig i telefon kan han tänka sig att ha

dem som medarbetare. Vår uppfattning är att ifall en sökande lyckas skapa kontakt med intervjurespondent Privat1 borde det inte vara någon svårighet att möta företagets kunder.

Reglerna för urvalet skapas av intervjurespondent Privat1 och innebär att ungdomar samt personer med utländskt utseende och namn exkluderas ögonblickligen. I hans ögon är det omöjligt för en människa i tjugofemårsåldern att ha någon livserfarenhet och trovärdighet inför hans kunder och därför spelar det ingen roll vad som står i deras ansökningshandlingar. Personer med utländska namn eller utseenden är, oavsett ålder, inte aktuella eftersom de eventuellt inte talar felfri svenska. *”Det är i princip omöjligt att ha en tjej eller kille som jobbar i kundtjänsten som har svårt med det svenska språket, uteslutet. Och det beror inte på att människan kommer därifrån den kommer utan beroende på att det är ... våra kunder kräver att det ska fungera med språket”*. Det är inte rätt vare sig mot Privats kunder eller mot den sökande eftersom kunderna har krav som den sökande inte kommer att kunna möta; *”det är inte den typen av målgrupp som passar in till våra kunder”*. Anledningen till att de sökande ska skicka med en bild uppges vara för att underlätta kontaktskapandet med honom och inte för att de ska ha ett visst utseende; istället handlar det om att de sökande ska se trevliga och svenska ut. Frågan är om Privats kunder verkligen är så fördomsfulla att de inte kan acceptera personer som ser utländska ut men som talar korrekt svenska, eller någon som har en liten brytning men som saknar språkliga fel.

Intervjurespondent Privat2 borde veta hur det ideala kontaktskapandet ser ut eftersom hela hans tjänst går ut på att skapa kontakt med verksamhetens kunder och i sin tur deras kunder. Hans yrkesmässiga kontaktnätverk var också en stor del i varför han fick tjänsten, men kontaktskapandet med intervjurespondent Privat1 slapp han eftersom de redan kände varandra och därmed sparades tid och pengar. *”Vi kände varandra sedan tidigare lite grann men ... han har ju naturligtvis också pratat med min gamle chef eftersom de också känner varandra ... vi känner varandra allihop”*. Ifall den sökande inte får någon tjänst kommer den aldrig att få någon erfarenhet och några kontakter i branschen och därmed kommer den aldrig att få några rekommendationer, men det bekymrar inte intervjurespondenterna. För att vara säkra på att bli uppmärksammas i rekryteringsprocessen anser de båda att den sökande bör göra ett personligt besök hos verksamheten och lämna sina ansökningshandlingar direkt till den som ska läsa dem. Detta gör att rekryteraren i alla fall får en första kontakt med personen och faktiskt läser ansökan.

Möjligheten till kontaktskapande med personalspecialisterna på Offentlig är begränsad eftersom det till vårdinstitutionens tjänster finns krav på svenska legitimationer och alla därför inte är behöriga att söka. Nedskärningar inom landstinget gör dessutom att rekryteringen ofta måste ske internt i Region Skåne. Denna exkludering är inte ett aktivt val av intervjurespondent Offentlig1, men det är hennes val att i första hand beakta ansökningar från medarbetare internt på vårdinstitutionen. Hon vänder sig till Offentligs personal och tittar därför endast på resterande ansökningshandlingar ifall hon inte lyckats tillsätta vakansen. *”Vi vänder bara oss till, eller i första hand till sökande från vår vårdinstitution och räcker inte det till så har andra också möjlighet”* Anledningen till detta är oklar och det verkar som att hon har en negativ inställning till personal från andra vårdinstitutioner inom Region Skåne. Visserligen är det enklast och minst tidskrävande att intervjua vårdinstitutionens befintliga personal, men detta kan innebära att man går miste om kompetenser och nya perspektiv som andra människor kan erbjuda. I de fall externa annonser går ut blir de små och informationsfattiga, men intervjurespondent Offentlig1 upplever det som besvärande när sökande kontaktar henne för att få ytterligare upplysningar. *”När vi har gått ut har vi ju bara haft en liten annons med lite bilder på och; Offentlig söker, vad det nu är för någonting och sen så gå in på hemsidan och sen får de gå in och läsa och söka.”* Hon anser att de sökande kan läsa all information som behövs, på hemsidan, och att de upptar hennes tid med onödigheter när de ringer. *”Visst ringer de! Går de in på den här adressen så ser de ju alla handläggarna”*.

Förutom den sökandes legitimation är det yrkeserfarenheten som kan skapa intryck hos intervjurespondent Offentlig1 samt eventuella referenser. Vid intervjutillfället bemödar hon sig dock om att skapa en miljö som ska främja kontaktskapande och hon vill verkligen försöka lära känna de sökande för att kunna göra en rättvis bedömning av huruvida de kommer att passa in i arbetslaget. Trots att intervjurespondent Offentlig1 har inställningen att alltför många sökanden och referenter ljuger och har bakomliggande syften upplever hon att hon ganska snabbt märker ifall den sökande är intresserad av tjänsten, utifrån den kontakt som har skapats. *”Man märker eller förstår rätt snabbt vid en intervju om intresset finns”*.

Intervjurespondent Offentlig2 tar kontaktskapandet i rekryteringsprocessen på största allvar och har nyligen upplevt denna situation med intervjurespondent Offentlig1. För intervjurespondent Offentlig2s del kunde denna del av processen gärna ha varit större eftersom hon upplevde att intervjuerna inte riktigt gav henne möjlighet att presentera sig och sina egenskaper på det sätt hon skulle ha velat göra. *”Det jag kände var väl att hur ska de kunna bilda sig en uppfattning om mig på så kort tid, jag tyckte att jag hade svårt, eller jag hade inte svårt men det var så pass lite tid, jag tror det tog inte mer än en timma eller någonting och då tyckte jag att det inte hann komma fram så mycket vem jag var...”*. Intervjurespondent Offentlig2s inställning underlättade säkert för dem som rekryterade henne eftersom hon strävar efter tydlighet och informationsomfång. En stor del av hennes kontaktskapande var med den person som sedermera kom att bli hennes kollega som ansvarig för avdelningen; den medicinskt ledningsansvariga. Hans uppgift var att utreda ifall samarbetet dem emellan skulle fungera i den dagliga verksamheten och även intervjurespondent Offentlig2 upplevde att detta skulle fungera.

Att en sökande med invandrarbakgrund talar svenska med brytning upplever intervjurespondent Offentlig1 inte som något problem, men det finns alltid en risk att personen inte förstår eller kan använda språket på det sätt som krävs för jobbet. Det viktigaste för tjänsterna med patientkontakt är att medarbetaren kan göra sig förstådd både i tal och i skrift samt att förstå andra. Detta tycker vi att intervjurespondent Offentlig1 borde märka ifall den sökande kan, men uppenbarligen finns det en svårighet i detta; *”man tror att de förstår men de gör inte det och de har kanske lite svårt i skrift, men kan man inte göra sig förstådd är det lätt att det blir fel”*. Även om vårdinstitutionen har många medarbetare är det av yttersta vikt att samtliga kan göra sig förstådda och förstå patienterna, men finns det då kommunikationssvårigheter med intervjurespondent Offentlig1 lär det säkerligen finnas det även med patienterna.

5.2.2 Analys

Annonsens tydlighet är avgörande för den sökandes informationsbehov och också för tydligheten i de ansökningshandlingar som kommer att sändas till verksamheterna. Det är lättare för en sökande att avgöra sin lämplighet och vad som bör framhävas ifall informationen om tjänsten är tydlig. I de fall den inte är det har den sökande självklart en rätt att söka ytterligare upplysningar av kontaktpersonen. På Offentlig ses inte detta med blida ögon av intervjurespondent Offentlig1

eftersom hon anser att all den nödvändiga informationen finns på hemsidan och det upptar hennes dyrbara tid. Eftersom hon mest bedömer den sökande efter erfarenheten i det personliga brevet (legitimationen är en förutsättning) anser hon inte att intresseväckandet har så stor del i inledningen av processen. Därför behöver den sökande inte heller lägga ner så mycket möda ifall detta inte betyder något. På Privat, där grundkraven är låga, är situationen precis tvärtom och det är kontaktskapandet i det personliga brevet som är direkt avgörande för en sökandes möjligheter att gå vidare i processen. Intervjurespondent Privat1 ringer till och med upp tveksamma sökande för att kunna göra sin bedömning, även om avgörandet därefter sker ögonblickligen. Insikten om de personliga egenskaperna och vad som bör framhävas kan vara ett sätt att locka nyfikenhet.

Kunskaperna i det svenska språket har betydelse hos båda verksamheterna, men bara en av dem drar det till sin spets och försakar sökande utifrån en misstanke om deras eventuella brister. Hos Privat kan bristande kommunikationsförmåga eventuellt kosta tid, pengar och förlorade kunder men på Offentlig handlar det om människoliv och samhörigheten på avdelningarna som påverkas. Ändå är det på Privat som människor exkluderas eftersom företagets kunder inte kan acceptera människor med annan etnisk bakgrund. Ifall intervjurespondent Privat1 hade träffat de sökande och därefter gjort bedömningen hade det varit förståeligt om vissa inte hade hållit måttet, men eftersom han utifrån ett namn eller ett foto gör bedömningen väcker det vissa frågor; vad är det som säger att en svenskfödd kvinna talar bättre än exempelvis en adopterad kvinna som har växt upp i Sverige? Eller för den delen någon som har en utländsk förälder, men som är född och uppväxt i Sverige? Hur kan en persons hudfärg anses vara avgörande för deras servicebemötande? Nog för att det är ett vinstdrivande företag, men i så fall borde de kanske fundera på att se över sin kundgrupp och arbeta mot främlingsfientliga åsikter. Utifrån intervjurespondent Offentlig1s utsaga ställer vi oss istället frågan varför hon inte genomför någon form av test för att kontrollera den sökandes förståelse av språket och särskilt i sammanhang som hänför sig till tjänsten. Ett sådant väldigt grundläggande test borde i så fall genomföras av samtliga sökande eftersom betydelsen av denna förståelse är stor.

För verksamheternas båda nyrekryterade medarbetare skiljer sig upplevelsen av anställningsintervjun åt i ett avseende och är likvärdig i ett annat. Intervjurespondent Privat2 upplevde det inte som en riktig anställningsintervju utan snarare som ett samtal mellan två

bekanta, när han rekryterades. Detta ledde till att han kände sig mer avslappnad och kunde göra sig själv rättvisa och samtidigt kände att han hade mer att säga till om. För intervjurespondent Offentlig2 handlade det inte om ett utan fyra intervjutillfällen, vilket hon ändå inte upplevde som tillräckligt för att rekryteraren skulle kunna fatta ett väl underbyggt beslut. Förmodligen var hon väldigt målinriktad under processens gång och försökte skapa kontakt genom att vara så tydlig som möjligt. Likheten emellan syftar till att båda intervjurespondenter erhöll den fylliga information om tjänsternas innehåll som krävs för att den sökande ska kunna bedöma sitt intresse och sina möjligheter. Båda upplevde detta som en förutsättning för att kunna fatta sina beslut och intervjurespondent Offentlig2 menade att det inte var förrän i detta ögonblick som hon riktigt fattade intresse för tjänsten.

Vilka bedömningsgrunder som rekryteringarna skedde efter är svårt att säga, men vår uppfattning är att det inte i något av fallen enbart handlade om grundvariabler. I intervjurespondent Privat2s fall handlade det ju om två bekanta som diskuterade en tänkbar anställning utifrån sina förväntningar och önskemål och eftersom de kände varandra behövdes ingen närmare presentation av personligheten. Det var såväl formella som informella kriterier som diskuterades, men kontakten fanns där redan och beslutet fattades av dem båda. På Offentlig gick intervjuförloppet så noggrant till att det inte fanns någon möjlighet att enbart täcka grundvariabler och rekryterarna lärde förmodligen känna intervjurespondent Offentlig2 så väl som det gick. Bedömarna var inte samma i de olika instanserna, men sammantaget måste kontaktskapandet ha stämt med alla parter eftersom beslutet att anställa henne fattades. Inte heller ifall intervjurespondent Privat1 och 2 hade varit obekanta för varandra hade anställningsförloppet varit lika heltäckande som på Offentlig, men det är också annorlunda vid en chefställning eftersom fler måste vara med och bestämma.

Vi tror inte att intervjurespondent Offentlig2s inställning till kontaktskapandet hade varit annorlunda om det inte hade gällt en chefstjänst, utan hennes motivation är densamma. Intervjurespondent Privat2s arbetslöshet gjorde att han hade en klar motivation i anställningsintervjusituationen, men på grund av sitt kontaktnätverk hade det inte varit någon katastrof ifall han inte hade fått tjänsten. Det fanns ju trots allt ett par andra företag som ville ha honom och det hade inte varit svårt att få ett jobb där heller.

Rekryteringen av intervjurespondent Privat2 hade antagligen beskrivits med repertoarerna som att passa ihop, som professionell bedömning samt som en ekonomisk investering av intervjurespondent Privat1. Då de arbetar så nära varandra var det viktigt att personligheterna stämde och att intervjurespondent Privat2 förstod sin position och plats i verksamheten. Denna mer subjektiva faktor kompletteras av att bedömningen gjordes professionellt och intervjurespondent Privat1 ser anställningen som en ekonomisk investering. Trots att han inte drar sig för att vara subjektiv använder sig intervjurespondent Privat1 ofta av repertoaren professionell bedömning med hänvisning till hans karriär som entreprenör och därmed även som rekryterare. För Offentligs del användes förmodligen repertoarerna som professionell bedömning, som en organisationsfråga och som förankring. Intervjurespondent Offentlig1 arbetar heltid med rekrytering och är därför kapabel att göra professionella bedömningar och för vårdinstitutionens del handlade tillsättandet av en avdelningschef till den helt nya avdelningen om en organisatorisk fråga. För att vara säker på att resultatet av rekryteringen och uppbyggandet av den nya avdelningen skulle bli positivt använde man sig även av förankring för att försäkra sig om att intervjurespondent Offentlig2s synsätt överensstämmer med det som finns på vårdinstitutionen och hos rekryterarna.

5.2.3 Syntes

På Privat är den allra första kontakten med de sökande direkt avgörande för bedömningen eftersom grundkraven inte är tillräckligt höga för att göra sorteringen. Verksamhetens storlek gör att en persons subjektiva åsikter om rätt personlighet kan vara gällande och det finns inget utrymme för ifrågasättande eftersom han har beslutsmakten att avgöra. Exkluderingarna är alltså hans val, med eller utan specifika syften, men det innebär att ungdom och olika etniska bakgrunder inte har samma värde som övriga sökande utan snarare inget värde alls.

Offentlig är på grund av sina legitimationskrav en verksamhet där den första kontakten inte spelar så stor roll utan andra faktorer avgör vilka som får komma på intervju. Rekryteraren intresserar sig överhuvudtaget väldigt lite om den sökandes egenskaper förrän personen blir synlig i intervjusituationen. Att det språkliga kravet är så avgörande beror på att sjukvården hanterar

människors liv och hälsa och därför inte har utrymme att riskera eventuella fel. Dock görs inga tester av den språkliga förmågan utan där spelar rekryterarens bedömning störst roll.

5.3 Arbetskrav och bedömning

Detta tema har som syfte att tydliggöra bedömningsgrunderna som rekryterare använder sig av samt deras eventuella begränsningar.

Uppfattningen om lämpliga kriterier hos den arbetssökande och medarbetaren är subjektiv och skiljer sig företag emellan, men grunddragen kan ändå urskiljas. En kombination av formell utbildning, arbetslivserfarenhet och meriter från olika tjänster krävs, samt de rätta personliga egenskaperna. Yrkeskunskaperna och begåvningen räcker inte utan personligheten måste stämma med rekryterarens önskemål (Ahrnborg Swensson, 1997; Drake & Solberg, 1996; Prien, 1999). Vilken utbildning och erfarenhet som efterfrågas är oftast lätt att fastställa och därför riskerar de personliga egenskaperna att få en alltför dominant ställning, vilket kan leda till orättvisor och snedfördelningar (Ahrnborg Swensson, 1997).

Personlighetsmässigt efterfrågas vanligen flexibilitet, kreativitet, initiativförmåga, beslutsförmåga, självständighet såväl som samarbetsförmåga och laganda, servicekänsla, empati, simultankapacitet, datorkunskaper, språkkunskaper, målmedvetenhet och ambition, stresstålighet samt begreppet social kompetens (Ahrnborg Swensson, 1997). Delar av de ovanstående egenskaperna brukar inräknas i social kompetens som är ett högst subjektivt och potentiellt exkluderande begrepp. Arbetslivsforskning om jämställdhet i arbetslivet har visat att sökande med utländska namn inte kallas till anställningsintervjuer då arbetsgivare anser att social kompetens inte existerar hos andra etniciteter. Diskussionen om etnicitet handlar ofta om huruvida den sökande har rätt personlighet eller social kompetens, vilket riskerar att exkludera människor på subjektiva grunder, till förmån för den välkända svenska, manliga normen (Braaf, 2004; Knocke et al., 2003).

Företagens roll blir att se över och utveckla sina rekryteringsprocesser för att öppna möjligheter för människor som inte motsvarar de traditionella kriterierna (Mlekov & Widell, 2003). Det ligger i rekryterarens intresse att specificera vilka egenskaper som är mest centrala för tjänsten;

en person kan omöjligt besitta samtliga ovanstående personliga egenskaper. För att möjliggöra användandet av kravprofilen måste kraven vara realistiska; det är kvaliteten och inte kvantiteten som måste fälla avgörandet i beslutssituationen (Ahrnborg Swensson, 1997).

Rekryteraren ska enbart bedöma den sökande i förhållande till arbetskraven och den avsedda tjänsten och inte huruvida de är bra eller dåliga i största allmänhet. Med detta synsätt blir de sökande istället mer eller mindre lämpliga och kompetenta i förhållande till vakanserna och kompetensbegreppet kan användas i rekryteringsprocessen (Prien, 1999; Braaf, 2004). Svenska studier visar att kompetensbegreppet kan vara alltför oklart definierat och att ”rätt kompetens oavsett kön” därför inte får någon innebörd (Knocke et al. 2003). Kompetensbegreppet kan anses innebära både kunskaper inhämtade från utbildning och kompetensen att använda dem inom det valda yrket. För rekryteraren är kompetensen alltid subjektiv oavsett om det är formella eller informella kriterier som avses (Braaf, 2004; Holgersson, 2003). Begreppet kompetens kan även ses som kulturbundet i den meningen att det är underkastat kunskapen och självreflexiviteten hos rekryteraren som ska mäta eller bedöma kompetensen. Etniska bakgrunder kan ses som kompetenser i sig och att företagen har stor nytta av medarbetare som talar olika språk, vilket kan främja kontakterna med specifika kundkategorier (Edström, 2001). Språkkunskaper kan komma att ingå i kravprofilen hos vissa företag och erfarenhet från längre utlandsvistelser blir då meriterande (Ahrnborg Swensson, 1997).

Rekryteraren brukar ofta även bedöma sökande utifrån huruvida de har förmågan att passa in i den kulturen som råder på företaget. Detta gör att företagen ofta anställer en viss typ av personer, omedvetna om att svårigheter därmed uppstår att få in nytänkande i företaget. Kulturen i företaget blir ett sätt att definiera sig själv i förhållande till konkurrensen och omvärlden. Den är därför subjektiv och kulturens beståndsdelar är politik-, makt- och kontrolldimensioner. Den som har makten över företagets kultur får möjlighet att påverka hur åsikter, värderingar och synsätt ska skapas och förmedlas. Företagskulturen bör därför vara utformad så att den inte exkluderar personer med annan etnicitet vid rekryteringen, oavsett om det är medvetet eller ej (Alm, 1999; Braaf, 2004).

Vi instämmer i att företagen bör ha en mer eller mindre uttalad kravprofil för att kunna göra en rättvis bedömning av den sökande utifrån vad som är lämpligt för vakansen. Naturligtvis ska den inte betraktas såsom en checklista, men rekryteraren måste ha tänkt igenom vad som eftersöks för att lättare kunna motivera sitt beslut och undvika orättvisor. Företagskulturen kan utgöra en del av bedömningsgrunden, men rekryteraren bör tänka igenom vilka beståndsdelar som kulturen har och vem som sätter normerna för kulturen. Utifrån detta frågar vi oss vad verksamheterna i vår studie lägger i begreppet kompetens och vad som ingår i deras kravprofil.

5.3.1 En kompetent personlighet

Grundkraven på arbetsökande hos Privat är obligatoriska eftersom de är så allmänna och inte kräver någon form av utbildning eller erfarenhet; engelska i tal och skrift, datorvana, körkort och bil samt möjlighet att arbeta obekväma tider. Även livserfarenhet krävs, vilket yrkesmässigt innebär erfarenheter av olika tjänster men inte nödvändigtvis utbildning. *”Övrig formell kompetens hos oss är inte lika viktig egentligen, vi gör ju inga tester för att testa om du faktiskt är som du har sagt”*. Intervjurespondent Privat1 verkar gå efter principen ”learning by doing” och därför värderar han inte utbildning lika högt som erfarenhet. Han vill även kunna stöpa medarbetarna i sin egen form och därför är det lättare om de inte är skolade hos någon annan. *”Vi vill helst inte ha folk som har varit stöpta i samma form på (konkurrentbolag) eller någon annanstans”*. Skulle de sökande ha någon form av utbildning är han ändå inte intresserad av att testa dessa kunskaper eftersom de inte behövs på hans företag. Intervjurespondent Privat2 upplever att han anställdes för sin resebyråbakgrund, något som tidigare exkluderat sökande för att inte Privat skulle falla in i givna rutiner. Att de sökande helst inte ska ha erfarenhet av andra transportbolag är förståeligt då det är ett annat koncept, men frågan är hur mycket det egentligen skiljer sig mellan att stå i kundtjänsten på Privat i förhållande till hos någon konkurrent.

De personliga egenskaper som intervjurespondent Privat1 anser vara viktigast är att den sökande har en inre motivation, vilja och glädje samt en ambition att verkligen vilja ha just den tjänsten. Det är inte acceptabelt att se vakansen som ett mellanjobb i jakten på något annat, utan de anställda måste verkligen tycka att det är det roligaste som finns att stå i Privats kundtjänst under minst en fem, tio år. *” När man anställer folk är det jätteviktigt att få behålla den här människan. Sen har jag förståelse för att man inte vill stå i kundtjänsten hela sitt liv, men eftersom vi lägger*

ner tid först på att utbilda och ...". De ska alltså ha erfarenhet av livet och olika saker, men de ska ändå tycka att Privat är det mest givande och att de därför vill vara lojala mot företaget under en längre period. Arbetsuppgifterna kan läras in, men ifall motivationen saknas är loppet kört och sökande som blivit skickade av arbetsförmedlingen borde själva inse att de inte är lämpliga att jobba på Privat. Den sökande får heller inte vara intresserad av sin lön eller sina arbetsförhållanden, utan Privat ska vara deras kall i livet och de får faktiskt acceptera att branschens yrken i genomsnitt är lågt avlönade. "Alla vet att i den här branschen så är ju inte lönerna så väldigt höga, de är väl inte sämst i Sverige, men...".

Intervjurespondent Privat2 ser konservativt på hur hans medarbetare ska vara (lojala och pålitliga framför allt) och han ser gärna att de som arbetar på Privat stannar kvar i många år eftersom det är en så fin gemenskap. De som passar in i gänget kommer varandra nära och därför finns det ingen anledning att lämna verksamheten. *"Är man inte så att man passar in i gänget här så tror jag inte att man egentligen har kvar att göra på Privat, just för att man är som en liten familj".* För att få komma in i gemenskapen krävs väldigt mycket, helst att man redan tillhör nätverket i branschen, men de måste visa upp sig från sin bästa sida för att bli accepterade. Hans egen legitimitet kommer av de kontakter han har och han är ju speciell i och med att han accepteras trots sin resebyråbakgrund. Det var till och med så att intervjurespondent Privat1 aktivt sökte efter någon som han.

Den som bestämmer kulturen och sköter rekryteringen på Privat anser däremot att medarbetarens viktigaste egenskap är att ha ett driv i sig att det är kul att jobba och möta människor även om de inte är på sitt bästa humör. *"den kunden vi möter hos oss är inte den kunden som ska på semester utan våra kunder är affärsresenärer, det vill säga transporten är en del av deras jobb och de vill i princip lika lite vara hos oss som någon annan vill sitta på ett pendeltåg på morgonen".*

Personalen ska ha förmågan att göra ett så starkt intryck på kunderna att de sprider detta via word of mouth och det är social kompetens för intervjurespondent Privat1. Enligt intervjurespondent Privat2 innebär begreppet däremot att personen ska kunna prata med olika människor och inte framstå som korkad eller okunnig.

På Offentlig är grundkraven på legitimationer obligatoriska på grund av lagar och regler och det finns inget sätt att kringgå detta. Vidareutbildning och erfarenhet kan vara meriterande i vissa fall och nödvändiga i andra fall, men hur någon sökande ska kunna få arbetserfarenhet av en viss typ av vård när endast personer med erfarenhet av den vårdtypen accepteras i rekryteringsprocessen har intervjurespondent Offentlig1 ingen förklaring till. Utbildningskravet innebär dock inte att betygen spelar någon större roll, även om det är bättre att ha lyckats bra än att knappt ha klarat sig igenom. *"En person som har toppbetyg förstår man ju att där finns kanske lite mer än en som knappt är godkänd"*. Intervjurespondent Offentlig2 känner sig tacksam att hon fått sin tjänst trots att hon har begränsad erfarenhet av avdelningschefsjobbet. Dock särskiljer intervjurespondent Offentlig2 sig mot den genomsnittliga avdelningschefen genom att hon faktiskt har utbildning inom organisation och ledarskap. Hon upplever ändå att de avgörande faktorerna för att hon skulle få tjänsten var de personliga egenskaperna, däribland tydlighet, driftighet och energi samt att kontakten med den medicinskt ledningsansvariga kändes bra och förtroendeingivande.

Att erfarenhet betraktas så positivt innebär inte att den som har mest erfarenhet nödvändigtvis får tjänsten, utan intervjurespondent Offentlig1 går efter personliga egenskaper också samt förmågan att samarbeta med andra människor i arbetslag. *"Det är inte alls sagt att den med längst erfarenhet är den vi tycker är lämpligast för jobbet"*. Den sökande måste veta vad tjänsten innebär och verkligen vilja ha jobbet och vilja vara på arbetsplatsen; att de inte söker för sökandets skull eller för att de är tvungna att ha ett jobb. Personligheten bedöms i förhållande till hur de andra i arbetslaget är eftersom det allra viktigaste är att kunna passa in i arbetslaget; *"... är det en ensamvarg eller kan man laganda"*. Vårdyrkena är inga ensamarbeten och det borde alla förstå och dessutom måste man verkligen tycka om människor för att kunna arbeta med vård. Kravet på svenska begränsar sig till en svensk legitimation och förmågan att förstå och göra sig förstådd av andra människor. Det är fint och trevligt ifall de klarar av andra språk eftersom patienterna inte alltid är svensktalande, men det är inget som efterfrågas aktivt utan endast svenskan och möjligtvis engelska är viktigt.

Medarbetarnas delaktighet är det som är viktigast hos medarbetarna för intervjurespondent Offentlig2, som ju är avdelningschef. Hon som chef står ensam i skottlinjen och ifall hon inte har personalen med sig kan det bli väldigt ensamt på toppen. Det finns visserligen en ansvarig till,

men det är hon som ansvarar för personalen och därför är det säkert lättare att skylla eventuella missar på henne. Att engagera personalen gör också att de blir mer personligt delaktiga och känner glädje över vad som åstadkoms med avdelningen och därmed blir det svårare att klaga och gnälla. Bilden som intervjurespondent Offentlig1 har av goda medarbetare är något mjukare än den som intervjurespondent Offentlig2 vittnade om. Självklarheten ligger i att hjälpa och stötta varandra och ta hänsyn till både patienterna och vårdpersonalen.

Social kompetens för intervjurespondent Offentlig2 är att kunna växla roller beroende på vilken omgivning en person hamnar i; ”... att man kan falla in i den omgivning där man befinner sig / .../ att kunna umgås men också att kunna växla lite, att känna av hur man agerar i en viss grupp så att man inte helt går emot de normer och riktlinjer som är där”. För intervjurespondent Offentlig1 är begreppet social kompetens inget som hon använder och därför har det heller ingen betydelse för rekryteringsprocessen. Däremot framhåller hon vikten av lagarbetet och ser det som en avdelnings kärna att hålla samman.

5.3.2 Analys

Uppfattningen om den sökandes lämpliga kriterier skiljer sig drastiskt mellan verksamheterna i vår studie. Offentlig är en verksamhet där kravet på legitimation är så grundläggande att ingen kan ifrågasätta det eftersom verksamheten annars inte skulle kunna fungera tillfredsställande. Privat däremot har inga medarbetare som ansvarar över människoliv på det sättet eftersom piloterna inte är anställda hos dem och därför finns det heller ingen erforderlig utbildning att peka på. Steget därifrån till att inte uppskatta utbildning är inte lika självklart, men intervjurespondent Privat1 anser att han är en tillräckligt god människokännare för att kunna välja rätt personal. Livserfarenheten, i vilket yrkeserfarenhet samt personliga upplevelser och egenskaper ingår, blir avgörande och det gäller att presentera det på rätt sätt för att övertyga. Samma fokus på personligheten finns inte hos Offentlig där erfarenhet kan krävas ibland och vara meriterande ibland. Först därefter bedöms individen, men bara i relation till andra. Risken för snedfördelningar minimeras därmed på Offentlig, men Privat har å andra sidan inte lika stor skyldighet att vara en förebild eftersom det är ett privat företag. Intervjurespondent Privat1 ber heller inte om ursäkt för att han är odelat subjektiv.

Vad gäller de vanligen efterfrågade personlighetsmässiga variablerna kan de anses vara lämpliga för båda verksamheterna i vår studie, även om betoningen bör ligga på några utvalda.

Intervjurespondent Privat1 skulle exempelvis aldrig uppräknat empati i någon kravprofil och lagandans betydelse är i så fall i företaget som stort istället för något arbetslag. På Offentlig står de individuella egenskaperna inte längre i fokus efter anställningen eftersom intervjurespondent Offentlig1 betonar lagarbetet så starkt. Hon har inte ens någon definition på social kompetens eftersom den enskilda anställdas värde är i gruppens arbete. Intervjurespondent Offentlig2 har däremot en annan syn på människans roll, men hon arbetar å andra sidan ute på en avdelning och ser därför alla anställda. Eftersom social kompetens inte existerar i rekryteringsprocessen på Offentlig finns heller ingen möjlighet att utestänga någon av den anledningen. På Privat sker exkluderingar öppet, men inte av anledningen att etniciteter har olika social kompetens. På grund av företagets storlek står individen helt ensam i situationen med kunden och därför behövs en personlighet som klarar av en variation av situationer. Varken Privat eller Offentlig är övervägande manliga arbetsplatser, men den svenska, manliga normen står sig starkare hos transportbolaget än på vårdinstitutionen på grund av rekryterarnas inställning.

Förmodligen anser intervjurespondent Privat1 att han öppnade sig för något nytt då han rekryterade intervjurespondent Privat2 eftersom han tidigare helt hade försakat människor med erfarenhet från resebranschen. Krasst sett kan man säga att det han var ute efter var inte egentligen en person utan dennes kontaktnätverk i branschen. Även de personliga egenskaperna inverkade till viss del, men då de redan kände varandra var denna faktor inte i fokus, vilket den ju vanligen är på Privat. Det var helt enkelt en rekrytering som var motsatsen till hur det brukar gå till.

Personlighetsvariablerna som ingår i den lämpliga livserfarenheten är förmodligen inte specificerade hos intervjurespondent Privat1, men intuitivt vet han vad det är som han letar efter. Offentlig däremot borde arbeta mer med att även utvärdera den sökandes personlighet, även om det inte finns någon traditionell personlighetsmässig kravspecifikation. Även om sökandemängden i rekryteringssituationen är stor, exempelvis inför sommaren, måste det fortfarande handla om kvalitetssäkring.

Möjligheten att se etniska bakgrunder som kompetenser existerar inte på Privat eftersom företagets kunder uppenbarligen inte ser det så. Språkkunskapernas meritvärde sjunker troligtvis också på grund av att det handlar om inrikestransporter och därför till stor del handlar om kunder som kommer från Sverige och talar svenska. Intervjurespondent Privat1 skulle förmodligen anse att hans erfarenhet gör honom kunnig att bedöma kompetens och för honom handlar det om subjektiva, informella kriterier. Någon erfarenhet från Privats yrken ska de sökande inte ha, men likvärdiga kompetenser är meriterande. En sökande får exempelvis gärna ha arbetat i en hotellreception, men absolut inte hos en konkurrent. Informationen om detta går förmodligen aldrig ut till de sökande och därför kan de känna sig konfunderade inför urvalet. Etnisk bakgrund ses inte heller specifikt som en kompetens på Offentlig, men språkkunskaper uppskattas som en extra bonus eftersom inte alla patienter talar svenska. För intervjurespondent Offentlig1 handlar kompetens uteslutande om formella kriterier och kunskaper inom yrket är synnerligen meriterande och i vissa fall nödvändiga. Bedömningen av denna kompetens anses nog inte vara subjektiv även om Offentlig kanske inte har exakt samma krav som andra vårdinstitutioner.

Både på Offentlig och Privat är företagskulturen viktig för avgörandet av vilka som kommer att bli rekryterade. Alla medarbetare på Privat är starkt influerade av företagskulturen eftersom verksamhetens storlek begränsar uppblandningen. Intervjurespondent Privat1 har byggt upp verksamheten och har därför utformat kulturen med hjälp av de medarbetare han har valt. Verksamheten definieras som helt annorlunda i förhållande till konkurrenterna och för att kunna upprätthålla denna position rekryteras medvetet liktänkande personer. Att kulturen är ett makt- och kontrollredskap bekymrar inte intervjurespondent Privat1 det minsta eftersom det är "hans" verksamhet. Detta innebär att ingen på Privat har möjligheten att ifrågasätta hanteringen av etniciteter i rekryteringsprocessen och de andra medarbetarna har kanske till och med liknande åsikter. Exkluderingen sker alltså helt naturligt.

Offentligs storlek gör det svårt att tala om en företagskultur, men förmodligen har avdelningarnas kulturer närbesläktade inslag och intervjurespondent Offentlig1 kan bedöma de sökandes lämplighet utifrån detta. Intervjurespondent Offentlig2 har möjligheten att själv bygga upp en kultur på sin avdelning, men beståndsdelarna i denna handlar mindre om makt och politik än om kontroll. Etniciteter utesluts dock inte i kulturen, så länge den övriga kompetensen finns där.

Intervjurespondent Offentlig² har inte heller totalt ansvar för denna utan hon har ytterligare en ansvarig kollega, samt alla medarbetare som hon försöker göra delaktiga.

5.3.3 Syntes

På Privat består kompetensen av livserfarenhet, där erfarenhet från liknande kundmöten är önskvärt. Livserfarenheten inbegriper även en åldersmässig mognad och personlighetsmässig attraktion. Kravprofilen innehåller grundkraven samt en, utifrån livserfarenheten, lämplig personlighet som dock bedöms efter rekryterarens måttstock. För den sökande innebär detta att avgörandet är omedelbart och kulturen måste överensstämma med de personliga värderingarna.

På Offentlig består kompetensen av legitimationen samt eventuell erfarenhet inom det valda fältet. Kompetensen är direkt avgörande och därefter kan de subjektiva elementen värderas. Personligheten ses i relation till ett arbetslag och kravprofilen blir därför fastställd i enlighet med detta. Den innehåller alltså synligt objektiva drag samt kollektiva personliga egenskaper.

6. Mångfaldens utmaningar

6.1 Utvecklingen av fördomar

Vårt syfte är att detta tema ska klargöra hur fördomar uppkommer och sprids.

Rasideologin uppkom på 1800-talet då biologer och antropologer kategoriserade in människan i olika "raser". Det fanns enligt dem en överordnad ras (kaukasier) och många underordnade raser. Den europeiska rasen sågs som den bästa och övriga raser var av sämre kvalitet; alltså de "andra". Fördomar och negativa attityder uppstod mot de raser som ansågs vara underordnade. Detta baseras på felaktiga generaliseringar av negativa värderingar av andra rasers utmärkande drag, vilka inte finns hos den egna gruppen. Rasism sprids genom olika handlingar som frammanas av den sociala attityden som tar det för givet att man kan klassificera olika grupper utifrån deras härkomst. Dessa handlingar reproducerar ras-etniska ojämlikheter i den sociala strukturen (Essed, 1996).

Mänskligheten har sedan dess lärt sig att det inte existerar olika raser och att kulturer förändras med tiden. Däremot lever idén fortfarande vidare om att människor från Västeuropa är mer

framgångsrika än människor från andra delar av världen. Andra kulturer och etniska grupper blir placerade på den mänskliga utvecklingsskalan utifrån detta, relativt högt eller lågt beroende på vilka normer, traditioner och värderingar de har (Essed, 1996). Den vita rasen kan enligt förhärskande teori ses som en social och historisk konstruktion som även är bunden till dominerande relationer (Pierce, 2003).

Skapandet av en fientlig avbildning av ”den andre” är inte en obekant företeelse i den europeiska historien (Gilman, 1985 I: Essed, 1996; Hodge, Struckman & Trost, 1975 I: Essed, 1996; Robinson, 1983 I: Essed, 1996). Idag förekommer två olika fenomen som handlar om att definiera ”den andre”; etnocentrism och eurocentrism. Det första kännetecknas av människors benägenhet att döma andra kulturer i enlighet med sina egna normer och vanor. Placeringen av kulturer i utvecklingsperspektiv, där Europas framsteg och utveckling är normen, är det andra (Essed, 1996). Föreställningar om de kulturella, språkliga, erfarenhets- och kompetensmässiga olikheterna har medverkat till att skapa ojämlikheter både socialt och ekonomiskt mellan ”svenskar” och ”invandrare” (de los Reyes & Wingborg, 2002). Dessa föreställningar bidrar även till att det ses som något självklart och naturligt.

Olika teoretiska förklaringar förekommer till varför människor kategoriserar, stereotypifierar och utvecklar fördomar om oss själva och varandra. Tidigare har dessa företeelser baserats mer eller mindre på kognition, det vill säga utveckling av tankestrukturer och attityder. Nuförtiden visar forskning att fenomenet även är av essentiell karaktär, det vill säga av naturen given. Det är alltså känslomässig påverkan och beteende som ligger bakom detta. För att kunna hantera och arrangera upplevelser, kunskap och information är det nödvändigt för människor att använda kategoriseringar. En generaliseringsprocess bildas i och med detta (Mlekov & Widell, 2003). Var och en av oss bär på fördomar mot andra människor och de bygger oftast på de primära (synliga och hörbara) olikheterna såsom kön, hudfärg och språk. Sekundära olikheter är de som vi människor i verkligheten inte kan se, ana oss till eller upptäcka vid första åsynen. Här ingår exempelvis uppfostran, utbildning och sexualitet och hit hör även våra värderingar, attityder och unika personlighetsdrag (Helg & Vakoufari, 2001).

När ett könsperspektiv uppförs tittar man inte bara på hur män och kvinnor konstrueras som individer, utan även hur företaget fungerar i en större helhet. Det handlar alltså inte bara om hur människor formas och omformas genom olika sociala processer såsom hur de handlar och upplever sitt arbetsliv och privatliv, hur de får stöd och diskrimineras. Vissa ideal och värderingar kan studeras som uttryck för manlig dominans, exempelvis de företag som skoningslöst drar nytta av naturen, ”de mänskliga resurserna”. Idealerna är exempelvis vinst och tillväxtmaximering och den aggressiva konkurrensen innebär att benägenheten att göra pengar blir till det största måttet på framgång (Alvesson & Billing 1999). Kvinnlig dominans, exempelvis det kvinnliga ledarskapet kännetecknas av samarbete mellan chefer och underordnade; samverkan och lösning av problem baserat på intuition och empati (Helgesen, 1990 I: Alvesson & Billing, 1999; Loden, 1986 I: Alvesson & Billing, 1999).

Vi menar att det är historien och vårt kulturella arv som påverkar hur vi människor tycker och tänker om andra människor. Utifrån detta skapar vi antingen positiva eller negativa fördomar om varandra. Det ses som naturligt att varje människa sätter andra människor i fack, det gör alla. Vi menar att fördomar förändras med tiden, det figurerar inte samma fördomar utan nya uppkommer och gamla försvinner. Därför kommer det alltid att finnas fördomar, både negativa och positiva. Däremot tror vi att det behövs ett aktivt arbete mot negativa attityder inom företag och i samhället för att förhindra dem att omvandlas till negativa fördomar. Därmed ställer vi oss frågan ifall verksamheterna i vår studie låter sina egna fördomar begränsa dem i rekryteringsprocessen.

6.1.1 De naturgivna skillnaderna

Intervjurespondent Privat1 anser att det är vårt kulturella arv som sätter käppar i hjulen för kvinnornas framfart i arbetslivet. ”/.../ *det har egentligen inte med de fysiska egenskaperna utan det är bara för att det alltid har varit så... när vi började flyga en gång, när det var män som gjorde såna saker, för kvinnorna de var hemma och skötte hushåll och barn, det är någonstans därifrån allting kommer/.../*” menar han. De naturgivna skillnaderna går aldrig att ändra på och det är inte något som han behöver bekymra sig om. Frågorna om mångfald gäller helt enkelt inte för honom och i förlängningen inte heller för Privat. Han tycker också att det är onödigt för män och kvinnor att prova varandras yrken, eftersom det naturgivna blockerar förändring. För intervjurespondent Privat1 är tid och pengar väldigt viktigt och han anser det vara omotiverat att

slösa tid och pengar på någonting som aldrig går att förändra. Det är männens uppgift att ta hand om kvinnorna eftersom de utifrån det kulturella arvet ses som det svagare könet och ska beskyddas. *”/.../det som vi har med oss i arvet som man respektive kvinna generellt sett så är män starkare rent fysiskt och orkar mer rent fysiskt än vad kvinnor gör sen finns det hela tiden undantag men säger vi generellt/.../”*. Detta medverkar till att det är fel när kvinnor provar yrken som ligger utanför deras förmåga.

Intervjurespondent Privat2 menar att vissa arbetsuppgifter är bättre lämpade för män eftersom de i och med sina naturgivna förutsättningar är starkare än kvinnorna. Kvinnor kan inte utföra de *”/.../arbetsuppgifter som kräver väldigt mycket styrka/.../”* eftersom de inte har de fysiska egenskaper som krävs. Kvinnorna har inte heller samma förutsättningar som männen i arbetslivet och detta hör samman med att det av naturen är bestämt att det är kvinnan som föder barn och tar hand om familjen. Intervjurespondent Privat1 menar att det kulturella arvet har skapat renodlade manliga arbetsplatser som genom sina normer utestänger kvinnor och det är inget som varken han eller samhället i stort kan göra något åt. Detta går inte heller att skylla på männen då det alltid har varit så och det kommer att vara synnerligen svårt att arbeta mot och förändra. Kvinnor måste därför inse detta och förstå att ett sådant arbete kommer att ta lång tid. Förändringen kommer troligtvis även att blockeras av det naturgivna och kulturella.

Ifall det finns för många kvinnor på en arbetsplats leder det enligt intervjurespondent Privat2 till skapandet av en kvinnlig norm. Den är inte bra eftersom det brukar leda till mycket skitsnack och tjatter; *”/.../för mycket tjejer på samma ställe det blir hönsgård/.../”* som han uttrycker det. Även intervjurespondent Privat1 anser att det behövs en blandning för att *”/.../väga upp gnäll och tjafs som det ofta blir, utan att jag har fördomar egentligen, men eftersom jag har haft väldigt mycket kvinnor anställda på restaurang så vet jag precis hur vi män och kvinnor är, vi är olika när vi är på jobbet /.../”*. På en arbetsplats där det finns väldigt många män skapar även de en norm, men då en manlig sådan. Den är inte heller bra, men intervjurespondent Privat2 anser att den är lite bättre än kvinnornas. *”/.../jag tror att om det är för mycket killar blir det rätt mycket den här grabbiga attityden, tendens av att bli lite burdust/.../”*. Normen är grabbig och har en tendens att vara framfusig, men det är så som män är och det går inte att förändra. Alltså ser han

gärna att det är en mix av alla för att försöka att överbrygga de naturgivna skillnaderna mellan könen.

Båda intervjurespondenterna på Privat har inget direkt emot homosexuella, men intervjurespondent Privat1 menar att om han vill ha in en man på en befattning, vill han inte ha någon som har överdrivet kvinnliga egenskaper. En sådan framstår kanske inte som en riktig man i hans ögon. *”/.../ om jag är ute efter manliga egenskaper och där en man är överdrivet feminin utan att ni missförstår, men alltså har kvinnliga egenskaper som går igenom för någonstans har vi bestämt vad som är manligt och kvinnligt i egenskaper... då har det återigen inte att göra med själva sexualiteten utan det har med egenskaperna att göra”*.

Ifall de personliga egenskaperna inte framträder så starkt hos en homosexuell man kan han tänka sig att anställa denne eftersom han då kan anses ha fler manliga än kvinnliga egenskaper. Intervjurespondent Privat2 ställer sig frågande till varför så många homosexuella män har hamnat i resebranschen. Inom branschen är det många killar som *”/.../har en tendens att vara åt det hållet..., jag vet inte varför men de har samlats här/.../”*. Han har också kommit underfund med att homosexuella män klarar sig själva. De behöver inte hans hjälp eller beskydd, vilket kanske en kvinna gör *”/.../det är inga problem de klarar sig själv”*. Anledningen är att de har en blandning av de kvinnliga och manliga egenskaperna i sig och därför kan klara sig själva.

Intervjurespondent Offentlig1 menar att de naturliga egenskaperna inte är till bekymmer på vårdinstitutionen; alla ska vara lika och ska kunna göra samma saker. Det finns inget manligt eller kvinnligt förutom att männen ibland ger kvinnorna en hjälpande hand när det handlar om styrkeuppgifter. Hon är lite varsam med männen då hon anser att det inte är bra ifall de slits ut och om det skulle hända finns det ingen som kan hjälpa till vid behov. Därför ska verksamheten vara rädda om de män de har eftersom det inte är många. Enligt intervjurespondent Offentlig2 finns det *”/.../vissa saker som begränsar en som kvinna, men inte här på denna arbetsplats/.../”*. På Offentlig finns det inte några arbetsuppgifter som är bättre lämpade för män än kvinnor eftersom de inte har styrkeuppgifter som inte tjejerna klarar av. Intervjurespondent Offentlig2 tycker att kvinnors och mäns förutsättningar skiljer sig utifrån samhällsstrukturen eftersom kvinnor av naturen är förutbestämda att föda barn och det kan hon som chef inte göra något åt.

Enligt intervjurespondent Offentlig² har mannen och kvinnan fått sina egenskaper ifrån det kulturella arvet. Vissa män och kvinnor bryter mot dessa könsmonster, men uppmärksamheten som erhålls behöver inte alltid vara positiv utan kan faktiskt övergå till att vara negativ. Alla tycker nämligen inte att det är meningen att kvinnor eller män ska utföra vissa uppgifter eftersom det är fastställt från förr hur vi ska vara och uppträda.

Av tradition ses vården och omsorgen som en kvinnodominerad arbetsplats enligt intervjurespondent Offentlig² och därför finns det ett färre antal män inom dessa yrkesgrupper. Det är inget som Offentlig kan göra något åt eftersom det är så naturligt. Hon skulle gärna se att det kom in fler män för att bryta könsmonstren. De får dock inte ge avkall på sina krav och även samhället har synpunkter på vad som är naturligt och passar i kulturen. Generationernas utveckling kommer att leda till att det kanske går att arbeta bort värderingar och attityder gentemot andra. Det finns därför ingen anledning att engagera sig alltför mycket nuförtiden, eftersom det ändå inte kommer att förändras snart. Det behövs i och för sig ett nytt tänkande hos människor, men med årens lopp kommer det att förändras och våra attityder och tankar kommer att bli annorlunda.

Kvinnor är, enligt intervjurespondent Offentlig², av naturen mer benägna att skapa intriger och spela maktspel mot andra människor. *”/.../Det finns mycket fula knep på en kvinnlig arbetsplats som jag inte tror att man har riktigt bland männen/.../”*. Kvinnornas kulturella arv är att de ska ta hand om familjen och detta leder till att de försöker att hålla koll på varandra för att kunna skydda sig själv och sin egen familj ifall det skulle hända något. Männen är av naturen enklare eftersom de är mer raka och tydliga med vad de tycker och tänker, menar intervjurespondent Offentlig².

6.1.2 Analys

Samtliga intervjurespondenter har fördomar mot andra som inte är som de själva är, men däremot anser vi inte att någon av dem har några rasistiska fördomar eller attityder. Emellertid menar de alla att det finns ojämlikheter i samhället som de inte kan påverka i någon större utsträckning. Det

finns andra grupper av människor, men det betyder inte att de är sämre eller bättre än oss i Sverige.

Dock finns det en vardagsrasism som kan ta sitt uttryck i olika handlingar. Ingen av våra intervjurespondenter är uttalat rasistisk, men de har vissa fördomar om andra människor och däribland vissa grupper. Intervjurespondent Privat1 anser att eftersom verksamhetens kunder inte skulle uppskatta att bli bemötta av en tjej som bryter på svenska och som inte ser svensk ut, kan han inte anställa den personen. Detta medför att alla personer som har utländska efternamn eller som inte ser helsvenska ut aldrig väljs ut till intervju hos Privat. Istället tas de omedelbart bort. Vi tolkar detta som att han menar att vi ”helsvenskar” som är födda och uppväxta i Sverige och som har svenskfödda föräldrar är lite bättre lämpade för Privat än de människor som har invandrat hit. De andra är inte ”helsvenskar” och därför tror han att de inte kan det svenska språket och av den orsaken har de inget att tillföra Privat.

Alla de fyra intervjurespondenterna dömer andra människor och deras kulturer utifrån sina egna normer och vanor, men det är inget ovanligt eftersom människor gör det dagligen. Utifrån att det finns olika länder och olika grupper av människor kan de placeras i olika utvecklingsperspektiv där Europas och Sveriges utveckling och framväxt är normen. Vid denna jämförelse hamnar vissa länder och grupper över normen och vissa under eftersom de, enligt intervjurespondenterna, är bättre eller sämre än vi. Detta betyder inte att intervjurespondenterna har några negativa fördomar om de här länderna eller grupperna utan bara att de utifrån utvecklingsperspektivet i världen skapar sig egna uppfattningar om andra människor. Däremot menar intervjurespondent Offentlig1 att en person som inte kommer från Sverige och som inte har en svensk utbildning samt sjukvårdslegitimation, måste skaffa sig det för att ha möjlighet att få arbete inom den svenska sjukvården. Någon direkt fördom har hon inte men hon vill poängtera att den personen inte har de kvalifikationer som krävs. Hon känner sig dock osäker inför de saker som hon inte omedelbart kan identifiera sig med; de saker som i hennes ögon är annorlunda.

Alla intervjurespondenter har även fördomar om vad de respektive könen klarar av. De anser att våra naturgivna skillnader ligger till grund för att män och kvinnor inte kan utföra samma arbetsuppgifter och detta medverkar till att kvinnor anses bättre lämpade för vissa och män för

vissa. Det är de fysiska egenskaperna som hindrar kvinnorna från att utöva styrkeuppgifter och dessa bör männen ansvara för. Kvinnorna ses som mer vårdande och ansvarsfulla med att ta hand om människor och därför ska de arbeta med det. Genom det kulturella arvet har det uppstått könsmonster och dessa monster är svåra att ändra på; intervjurespondent Privat1 anser till och med att en förändring aldrig kommer att ske. Även intervjurespondent Privat2 känner sig tveksam till att det kommer att bli någon förändring, mycket på grund av att det ligger på kvinnornas lott att föda barn och att de därför inte har samma förutsättningar i arbetslivet. Intervjurespondent Offentlig2 förstår och accepterar varför kvinnor och män har olika förutsättningar, men instämmer i att det kan vara svårt att förändra. Istället för en samhällsnivå handlar det om individnivå för förändring, vill en person tillräckligt mycket så kan den förändra strukturen för sig själv. För intervjurespondent Offentlig1 är lösningen på Offentlig att inte slita ut de manliga anställda, eftersom det kan komma att avskräcka andra män från att söka sig till deras ”kvinnoyrken”.

Som vi ovan nämnt har alla intervjurespondenter fördomar men dessa fördomar uttrycker sig olika utifrån hur deras personlighet är och vad de ser hos andra människor. Utifrån de syn- och hörbara olikheterna såsom kön, hudfärg eller språk menar intervjurespondenterna att det går att synliggöra ungefär var en människa kommer ifrån och även vilken grupp tillhörighet de har och därmed även hur de är.

Våra undersökta verksamheter har helt olika mål och detta får konsekvenser för hur de tänker i rekryteringsprocessen. Privats intervjurespondenter strävar efter att få verksamheten att prestera bra och uträtta saker. Verksamhetens framtid hänger på att de kan erhålla bra rykte och på så vis generera kunder, tillväxt och vinst. De måste vara offensiva i sin konkurrens för att kunna överleva på marknaden och genom att dra nytta av de mänskliga resurser kan de konkurrera med övriga transportbolag i branschen. Intervjurespondent Privat1 menar därför att det är viktigt att medarbetarnas personliga egenskaper stämmer överens med vad han anser krävs, för att kunna möta kunden och ge dem ett trevligt och glatt intryck av verksamheten. För honom är det väldigt viktigt att det blir rätt person som anställs, eftersom tid för rekrytering motsvarar förlorade pengar för honom.

Offentligs mål är inte att generera vinst eftersom de är en offentlig förvaltning och detta kunde vi märka genom att intervjurespondenterna inte överhuvudtaget nämnde pengar och tillväxt. Det mest väsentliga var istället att de anställer den bäst lämpade personen; den som passade in i laget. Intervjurespondent Offentlig2 vill att hennes medarbetare ska känna att det finns ett samarbete mellan alla på avdelningen och att de känner delaktighet. Hon vill alltså involvera dem alla i processerna på avdelningen och ingen ska känna sig utanför.

Eftersom det är två verksamheter med skilda mål arbetar de inte likadant. Vi menar inte att någon av dem är bättre eller sämre än den andra, de är bara olika varandra. Intervjurespondenterna valdes ut av företagen och inte förrän i analyskedet kom vi underfund med att respondenternas kön kan ha inverkat på deras utsagor. På Privat intervjuade vi två män och på Offentlig var det två kvinnor. Dessa skillnader menar vi kan påverka bilden av verksamheterna samt hur rekryteringsprocesserna går till. Intervjurespondent Privat1 är verksam i en manlig företagskultur där han sätter normen och också sköter rekryteringen. Alltså letar han efter egenskaper som kan främja hans mål då han bedömer de sökande. Intervjurespondent Offentlig1 arbetar däremot med rekrytering inom en kvinnlig företagskultur. Hennes utgångspunkt blir därför att söka efter gemensamma nämnare som kan tänkas passa in i arbetslagen och främja samarbete.

6.1.3 Syntes

Vi anser att intervjurespondent Privat1 definitivt låter sina fördomar begränsa urvalet till intervjuerna. Han försöker rättfärdiga detta genom att påvisa att det är kundernas önskemål och krav som ställer till det för honom. Däremot anser vi att hans egna fördomar spelar en relativt stor del i processen; alltså är det inte bara kundernas ”fel”. Intervjurespondent Privat1s regler för rekryteringsprocessen sätter käppar i hjulen för de personer som inte har de egenskaper som han tycker krävs och som passar in på hans verksamhet och då indirekt även till honom själv.

Intervjurespondent Offentlig1 anser vi till viss del låter sina fördomar begränsa hennes arbete. Det är inte fördomar på samma sätt som intervjurespondent Privat1 har utan hon är snarare mer osäker inför det som hon inte känner till; det som är annorlunda och som hon inte riktigt kan relatera till den svenska normen. Däremot är hon mer öppen för olikheter och hon vill gärna försöka förhindra sina egna fördomar.

6.2 Hotet från olikheter

Detta tema syftar till att förtydliga att det finns en rädsla för olikheter.

De rasistiska ideologierna klargör olika fenomen och i synnerhet den sociala ojämlikheten. Detta är, utifrån utseendemässiga och/eller kulturella drag, parallellt med att man utifrån egenskaper rangordnar ”de andra” i olika kategorier. Vissa individer och grupper av människor kan då på grund av nationalitet, hudfärg och religion placeras i en underordnad ställning vad gäller trygghet, delaktighet, materiella villkor, inflytande och makt. Genom föreställningar om kulturella, språkliga, erfarenhets- och kompetensmässiga olikheter har det även skapats sociala och ekonomiska ojämlikheter mellan ”svenskar” och ”invandrare”. Det finns fortfarande djupt rotade föreställningar om hur människor ”är” eller hur de förväntas att vara, i och med att de har vissa kännetecken såsom hudfärg, nationalitet, religion etc. (de los Reyes & Wingborg, 2002).

När diskriminering förs på tal förekommer det vanligtvis tre olika antaganden; det etiska ställningstagandet, det ekonomiska resonemanget och det pragmatiska argumentet. Det senare argumentet innebär att personen säger sig inte ha någonting emot invandrare men att deras kunder inte är mogna för dem än (ibid). Essed (1996) menar att rasism är en fråga om maktrelationerna mellan den dominanta gruppen och andra grupper; således mellan normgruppen, ”de vita” som anses vara första klassens medborgare och invandrarna som är ”de andra” och som anses vara andra klassens medborgare.

Genom att invandrarnas kulturella olikheter har definierats har det skapats en föreställning och bild om att svenskheten är normen och den som har den överordnade ställningen i en maktstruktur. I och med detta skapas inte bara olikheter utan även en rangordning (de los Reyes & Wingborg, 2002). Olikhetsskapandet är en förutsättning för diskriminering och utifrån konstruktionen av invandrare som ”den andre” har de los Reyes (2001) identifierat tre fält där diskursen om etnisk olikhet utformats och institutionaliserats; kompetens, organisationskultur och jämställdhet. Här blir olikheterna mellan ”svenskar” och ”invandrare” standardiserade och det blir till en tolkningsram som individer och grupper ska förhålla sig till. De etniska markörerna har

stor vikt för såväl utestängning samt underordning i arbetslivet. Olikheter ses huvudsakligen som någonting som faller utanför normen (I: de los Reyes & Wingborg, 2002).

Innan ett företag kan leda olikheter fordras det att de medvetandegör mångfalden i företaget och därtill uppskattar denna mångfald. Då företaget ökar sin medvetenhet och förståelse för att olikheter har ett stort värde kan de skapa en kreativ miljö (Essed, 1996; Mlekov & Widell, 2003). För att kunna starta arbetet med att förstå betydelsen av olikheter behövs det chefer och ledare som tar det på allvar; mycket på grund av att de ses som förebilder både internt och externt. Detta kan även ha goda effekter på lojaliteten och effektiviteten i företaget (Braaf, 2004; Mlekov & Widell, 2003). Många svenska företag ser fortfarande mångfald som ett hinder för effektivitet och vill att alla som avviker ska sammansmältas; därför är många av dem homogena (Alm, 1999).

Samhället behöver erkänna att alla är lika olika; i och med det kan det som förenar framhävas och därmed kan olikheterna värdesättas. Det finns en risk med att bara se olikheter och det är att man låser fast individerna i varaktiga identiteter. Olikheter kan exempelvis stå i fokus för strategier och livsval istället och detta kan då leda till ett särtänkande i företaget (Braaf, 2004). Alm (1999) menar att i det många företag råder en kultur där det ska vara konfliktfritt och samstämmigt och därför finns det en rädsla för konflikter som till viss del är kulturbetingad i den svenska kulturen. Detta tros vara anledningen till att många företagskulturer är rädda för olikheter och mångfald.

Sverige har i och med en proposition (Prop, 1997/98:16 I Edström, 2001) infört en ny politik för mångfald och i den finns det två riktningar som ingår i teoribildningen kring mångkultur. Riktningarna är olika men existerar sida vid sida och kan göra att begreppet mångfald tolkas olika. Den första riktningen understryker kulturell olikhet mellan grupper och den andra förutsätter att människor kan och bör lämna sina kulturella olikheter hemma och mötas på en politisk mark (neutral arena), eftersom kulturen där är frånvarande. Eftersom de tolkas olika kan de användas för olika syften. Enligt den första riktningen ska olikheterna som man förväntar sig av vissa individer bidra till utveckling och framgång i arbetslivet. Tolkningen av den andra riktningen är att ett arbete kan genomföras väl oberoende av vilken bakgrund den anställde har (Edström, 2001).

Vi håller med om att det i dagens samhälle finns ojämlikheter mellan svenskar och invandrare i arbetslivet. Vi tror även att många företag fortfarande ser olikheter som ett hot istället för en möjlighet och därför är det svårt att förhindra att den svenska företagskulturen fortfarande är normen för de svenska företagen. Företagen kanske känner sig osäkra inför det som är annorlunda och de menar därför att olikheter kan komma att skapa konflikter. Den svenska företagskulturen försöker förhindra konflikter och istället skapa samstämmighet på arbetsplatsen och detta gör att de anser att olikheterna bara kommer att ställa till problem och skapa konflikter, eftersom de personerna inte vet hur den svenska företagskulturen fungerar. Därmed ställer vi oss frågan ifall verksamheterna i vår studie anser att olikheter utgör en möjlighet eller ett hot mot sin fortlevnad.

6.2.1 Lika lika – lika olika

Intervjurespondent Privat1 anser att det är bra med olikheter, men att det i verksamheten bara får finnas olikheter till en viss gräns. *”/.../vi vill helst inte ha folk som har varit stöpta i samma form hos en konkurrent eller någon annanstans/.../”*. Medarbetarna måste ha olika yrkeserfarenheter annars tillför de inget till företaget och kan inte heller bidra med sina unika erfarenheter.

Intervjurespondent Privat2 tror att hans erfarenheter inom resebranschen underlättade valet av honom eftersom Privat sökte efter en person med hans kvalifikationer. Enligt intervjurespondent Privat1 måste den sökandes egenskaper och erfarenheter passa in i verksamheten och stämma överens med kundernas önskemål. Personerna som söker tjänsterna bör ha någon form av servicetänkande. De ska helst ha arbetat på hotell, restaurang eller i butik för att ha de egenskaper som krävs. Den sökandes egenskaper och erfarenheter ska även stämma överens med vad intervjurespondent Privat1 kan föreställa sig vara främjande för att utföra arbetsuppgifterna. Han menar att *”/.../vad ska jag säga, det kan vara såna egenskaper som man hittar som man inte har tänkt på innan, som man säger att det hade ju varit bra att det är någon som kan det, eller som har gjort det eller har den erfarenheten, och då säger jag att det prioriterar faktiskt jag/.../”*.

Intervjurespondent Privat1 menar att samhället och dess regler hindrar mångfalden att breda ut sig och det är ingenting han kan göra något åt. Deras verksamhet behöver därför inte arbeta med mångfald och det rättfärdigar han även med att deras verksamhet är så pass liten att det knappt är till någon nytta, *”/.../mångfalden är jätteviktig, sen är det svårt att ha en mångfald på ett litet*

företag/.../". Verksamheten kan knappast tvingas resonera så att de "/.../ska ha en sån, en sån och en sån, en med den religionen, en som kommer från det landet, en som är lång, en som är kort, en som är man en som är.../.../". De måste istället se till verksamhetens framtida utveckling och vad de ska prestera samt att de behöver beakta kundernas önskemål och behov och kan därför inte ta in människor som inte passar i denna verksamhet. Enligt intervjurespondent Privat2 har alla människor olika personligheter och då även egenskaper som passar in på olika arbeten och arbetsuppgifter. Därför bör en person inte skaffa sig ett arbete som inte överensstämmer med de egenskaper som den har; alla passar inte till alla uppgifter.

Olikheter representerar för intervjurespondent Privat2 inte bara människor med utländsk bakgrund utan även människor i olika åldrar och med olika kön. Olikheter i åldrar kan medverka till att det skapas utveckling och framåtanda i verksamheten eftersom ålderskillnaderna sporrar medarbetarna att utvecklas. De tar lärdom och får insikter av varandra.

Intervjurespondent Privat2 har ingenting emot homosexuella män, mycket på grund av att han har arbetat ihop med flera stycken, men däremot förstår han inte varför så många av dem har hamnat i resebranschen. I dagens samhälle är det väldigt vanligt med homosexuella män och ingen kan därför bli förvånad av att möta dem. Han anser sig dock kunna avgöra vem som är och vem som inte är homosexuell, eftersom de kan ha vissa egenskaper och intressen som han inte har och som därför är annorlunda. Intervjurespondent Privat2 tror att de drar sig till vissa yrken där de kan få utöva sin kreativitet eftersom de flesta av dem har en läggning för det. För honom är det okej ifall de vill arbeta som frisörer eller i resebranschen eftersom det är kvinnodominerade arbetsplatser och många homosexuella män har vissa egenskaper som kvinnor har.

Människor som är piercades på ett sätt som gör att de inte kan eller vill ta av sig piercingen och utländska kvinnor som bär dok bör, enligt intervjurespondent Offentlig1, inte söka tjänster på Offentlig. Verksamheten kan inte anställa dem på grund av säkerheten för individens liv, samt att de måste följa vissa föreskrifter som gäller för vårdarbete. Dessa olikheter är därför inte intressanta vid rekrytering. Intervjurespondent Offentlig1 anser att dessa föreskrifter och regler begränsar henne vid anställning, men samtidigt är det ett onödigt ont som måste följas för individens säkerhet och hygien. Detta är ett ansvar som både hon och den övriga

vårdinstitutionen har. Intervjurespondent Offentlig2 anser inte att det ligger på Offentligs ansvar att representera alla olika sorters människor utan de kan vara behjälpliga till en viss gräns och sen måste även andra verksamheter och samhället i stort bidra med sin del. De kan inte tvingas axla hela mångfaldens framtid och försöka att ta in så många olikheter som möjligt, hon anser att *”/.../den bredden måste komma underifrån, först måste de utbilda sig innan vi kan anställa dem/.../”*. Hon menar att rekryteraren måste se till kompetensen och lämpligheten av personen; huruvida olikheten passar in eller inte.

Enligt intervjurespondent Offentlig1 är alla människor lika värda och ska behandlas på samma vis. Däremot anser hon att det är komplicerat att utvärdera vilket kön och härkomst vissa sökande har utifrån deras personliga brev och CV, eftersom de ibland har konstiga efternamn. Detta får dock inte begränsa henne utan hon löser det genom att kolla upp dem. Ifall hon inte hade gjort det hade de kanske bara blivit slängda i en hög. De hade då verkat ointressanta, men nu kan företaget istället se om det är någon som verkar vara intressant och kan på detta vis ge dem en chans. Det kanske är så att det är någon person med de erfarenheter och kunskaper som verksamheten egentligen efterfrågar, men som inte har stått specificerat i annonsen eftersom intervjurespondent Offentlig1 ansett det vara onödigt. Hon anser att alla ska få söka; män, kvinnor, personer med annan etnisk bakgrund, annan sexuell läggning eller något annat. Ingen är bättre eller sämre än någon annan, *”/.../man är ju människa om man är homosexuell eller vad man nu är för någonting”*.

Det behöver finnas en bredd av olikheter på en avdelning, men intervjurespondent Offentlig2 kan inte medverka till att alla olika sorters människor ska finnas representerade. Emellertid menar hon att hon utifrån vad som erbjudits tagit med olika typer av människor och på detta vis hjälp till att skapa en större mångfald på arbetsplatsen. Hon har därför valt *”/.../några som gasar och några som bromsar och några som är lite motvalls och några som är positiva och vill göra allting, så det är väl mångfald”*. Intervjurespondent Offentlig2 anser inte heller att det är till något problem ifall en medarbetare är öppet homosexuell, eftersom hon har haft både klasskamrater och kollegor som varit det och därför vet att det inte är något bekymmer. Hon anser att alla människor är lika värda och för att skapa en samhörighet mellan medarbetarna på hennes avdelning har de införskaffat likadana arbetskläder som alla ska bära. Hon vill på detta vis

motverka att det kanske bildas läger eller skapas en otrygg stämning för någon som kanske annars hamnar utanför.

Offentlig har en utarbetad mångfaldsplan och syftet med den är att tydliggöra verksamhetens syn och målsättning; att alla medarbetare oavsett bakgrund ska ha lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor, samt utvecklingsmöjligheter i arbetet. E-postkontakt Offentlig1 menar att den här planen har blivit implementerad genom utbildningar och föreläsningar för samtliga medarbetare på Offentlig. Hon upplever att dokumentet efterlevs bättre av vissa medarbetare än andra. Vid kommunikation med allmänheten säger hon att de skriver att de eftersträvar en jämnare könsfördelning samt större etnisk mångfald bland medarbetarna. Hon försöker även få personalspecialisterna att föra fram planen i olika sammanhang, exempelvis när de besöker skolor.

6.2.2 Analys

Våra intervjurespondenter anser vi indelar andra människor både medvetet och omedvetet i olika fack eller kategorier. De har, som vi tidigare nämnt, inga rasistiska åsikter, men däremot delar de in andra människor i olika fack utifrån exempelvis utseende eller kultur. Intervjurespondent Privat1 menar att om en person inte ser svensk ut, uppfyller den inte de krav som han ställer på sina medarbetare. Här ser vi att han har fördomar mot den olikhet som han inte känner att han kan relatera till. Han tror att bara för att någon har ett utländskt efternamn, kan de inte prata svenska eller har en brytning i språket och det fungerar inte på deras verksamhet. Han tror inte att kunderna vill eller är mogna för den här sortens personer och därför vill han inte anställa dessa olikheter. Han har en djupt rotad föreställning om hur människor är och förväntas vara och därför avvisar han personer med kännetecknen som inte stämmer in på honom själv. Vi menar att han i och med att han ser skillnader mellan svenskar och invandrare skapar en rangordning där svenskheten ses som normen och ges större makt i förhållande till andra människor som inte ursprungligen kommer från Sverige. Detta leder till att de människor som inte utgör den svenska normen utestängs från Privats verksamhet.

Offentligs kunder (patienter) däremot anser intervjurespondent Offentlig1 vara mogna för och beredda på att finna olikheter i företaget. Hon menar till och med att Offentlig behöver särskilda

olikheter för att kunna bemöta vissa av patienterna. Här ser vi det som att hon vill ha in olikheter bara för att tillfredställa vissa patienter och kanske även samhället. Offentlig har en utarbetad mångfaldsplan men vi anser inte att den är tillräckligt implementerad eftersom den inte vidtalades en enda gång under intervjun med personalspecialisten. Det var inte förrän vi själva frågade om hur den efterlevdes vid rekryteringsprocessen som hon tillstod att de hade en. Hon menar dock att den inte används mer än till att skriva i annonserna att de gärna ser sökande med annan etnisk bakgrund. Vi anser att det är meningslöst att ha en utarbetad mångfaldsplan ifall den inte används. Därför tycker vi att de måste arbeta aktivt med att implementera den mer och att få alla medarbetare att se arbetet med planen som en naturlighet i vardagen. De bör arbeta fortlöpande med den under hela året och inte bara vid enstaka tillfällen.

På Offentlig är alla sökande lika värda och ska behandlas lika, men i rekryteringsprocessen måste personerna ha en svensk utbildning och en svensk sjukvårdslegitimation. Att vara olika i detta avseende är inte accepterat utan det är ytterst väsentligt att de sökande har de kvalifikationer som krävs. Intervjurespondent Offentlig1 anser att en sökande måste kunna passa in i arbetslaget och därför vara samarbetsvillig och arbetsam och där får man inte skilja sig. Även intervjurespondent Offentlig2 menar att lämpligheten och kvalifikationerna är viktigare än olikheterna.

Intervjurespondent Privat2 menar att det mest centrala är att personen i fråga har kompetens för arbetet men givetvis även att deras egenskaper ska passa in i verksamheten. Intervjurespondent Privat1 anser att de personliga egenskaperna är det mest väsentliga och därefter kommer deras erfarenhet och formella kompetens. Han menar att de måste passa in i verksamheten annars är det meningslöst att anställa dem. Vi menar att verksamheterna naturligtvis inte ska anställa en person utifrån vilken olikhet den har, utan det är självklart att de ska gå efter kompetens och kvalifikationer. Däremot bör de kanske inte fokusera så mycket på de personliga egenskaperna eftersom vi menar att de då går efter hur de själva är och vad hur de vill att en person ska vara. Det kan leda till att verksamheternas kultur blir påverkad av den rekryteringsansvarige.

Vi tror inte att Privat kommer att öka sin medvetenhet och förståelse för att olikheter är annat än de yrkesbakgrunder som intervjurespondent Privat1 menar eftersom de är ett så pass litet företag. Vi anser att de skulle kunna arbeta mer med mångfaldsfrågor men samtidigt finns det ingen lag

som säger att de ska göra det, så det är helt upp till dem själva. Däremot anser vi att de bör vara mer öppna för andra olikheter än ålder, kön och yrkeserfarenheter, för annars kanske de missar någon betydelsefull person när de utestänger den på grund av sin tillhörighet. Vi menar också att alla våra intervjurespondenter måste verka som förebilder inte bara på arbetsplatsen utan även privat, eftersom de här frågorna blir alltmer väsentliga för framtiden. De måste förstå att olikheter inte ska ses som ett hot utan som en möjlighet för verksamheten och indirekt även för samhället. Däremot bör de inte låsa fast olikheter som varaktiga identiteter, exempelvis genom att anställa invandrare för ett särskilt syfte, för då riskerar de att den personen inte kan förflytta sig uppåt eller horisontellt. Detta beror i så fall på att den personen som anställt dem anser att de passar bäst där de är eftersom de har den olikhet som efterfrågas där. Detta menar vi inte att verksamheterna i vår studie gör. De använder dock inte heller olikheter som en strategi för verksamhetens fortlevnad och därför leder det inte till något särtänkande.

Utifrån att alla människor är olika ses alla ha olika saker att bidra med i arbetslivet. De ska hjälpa till att utveckla och skapa framgång för verksamheterna, men detta betyder inte att alla medarbetare på en arbetsplats kan komma från samma bakgrund, utan de bör vara olika för att komplettera varandra under arbetets gång. Det finns även en tolkning av att ett arbete kan genomföras väl vilken bakgrund som en anställd än har. Detta bör våra intervjurespondenter ta del av och fundera på vad det är som gör att deras befattningar inom verksamheterna inte kan utföras av en människa med andra olikheter än de själva.

6.2.3 Syntes

Vi anser inte att olikheter utgör något hot för Privat, men däremot ser de heller inte dem som någon möjlighet för verksamheten. Intervjurespondenterna på Privat menar att det är de personliga egenskaperna som är det mest väsentliga och därför ser de inte på en sökande utifrån huruvida deras olikheter kan vara något intressant. Personerna måste kunna passa in i företaget och förstå intervjurespondent Privat1s krav och önskemål.

Vi tycker inte att Offentlig ser olikheter som ett hot utan de ser dem till viss del som en möjlighet i och med att de faktiskt har en utarbetad mångfaldsplan. Däremot bör de arbeta mer aktivt med planen och verkligen implementera den i verksamhetens alla steg för att se till att alla ska se

olikheter som en möjlighet. Intervjurespondenterna på Offentlig menar att det som är mest relevant är om personerna passar in i arbetslaget.

6.3 Balans framför allt?

Temat syftar till att tydliggöra att balans kan skapa en större jämlikhet.

Ur ett organisationsperspektiv handlar mångfald om affärsstrategier; alltså vilka följder de olika faktorerna såsom ålder, kön, etnicitet och funktionshinder kan ha i en arbetsgrupp. Det handlar även om vilken inverkan en ökad blandning av och bredd på medarbetare har på makt och inflytande (Mlekov & Widell, 2003). I USA på 1970-talet genomfördes ett särbehandlingsprogram (affirmative action) som hade till syfte att få in kvinnor, färgade och andra diskriminerade grupper på arbetsmarknaden. Avsikterna var att förändra till det bättre för etniska minoriteters och kvinnors positioner i samhälls- och arbetslivet. Detta innebar att företagen och myndigheterna uppförde kvoteringsregler för anställning och utbildning och det medverkade till att kvinnor och etniska grupper tilldelades vissa procentsatser (Wise, 1995 I: Mlekov & Widell, 2003). Målet var att säkra jämlikhet praktiskt i arbetslivet och även att minska förtryck och diskriminering av dessa grupper (Goldman, 1996 I: Mlekov & Widell, 2003).

Av forskningen har det framkommit att kön och etnisk diskriminering samverkar inom många olika samhällsarenor. Enligt de los Reyes och Wingborg (2002) finns det en underliggande föreställning i samhället att invandrarkvinnor inte behärskar sociala koder och inte uppfyller arbetslivets krav på yrkeskunskap. Detta gör att arbetssökande kvinnor med invandrarbakgrund, oberoende av vilken utbildning och vilka arbetslivserfarenheter de har, hänvisas till åtgärder som binder dem till traditionella kvinnouppgifter såsom sömnad och matlagning eller till klassiska kvinnoyrken såsom arbete inom vården. Detta görs istället för att förbättra deras chanser på arbetsmarknaden. På toppen av de existerande fördomarna mot kvinnor och färgade människor, det vill säga att de är mindre kompetenta, läggs ytterligare fördomar vilka relateras till positiv särbehandling (Essed, 1996).

Ifall ett företag vill utveckla sin organisation från monokulturell till mångkulturell bör de inledningsvis försöka att upptäcka och medvetandegöra alla kategoriseringar som kan bidra till

diskriminering. Alla rekryteringsmodeller sällar bort och väljer ut vissa människor, vilket är diskriminerande i sig. Detta är dock själva idén med dem och alltså måste det utvecklas nya modeller och synsätt som kan anpassas till dagens föränderliga arbetsliv (Mlekov & Widell, 2003). Alm (1999) anser att företag bör förstå att en mångfaldig arbetsstyrka är en lösning som hjälper dem att bli mer konkurrenskraftiga i många avseenden. Följaktligen ska företagen inte försöka att skapa en mångkulturell organisation bara för att det är politiskt korrekt, utan de bör titta utanför ramarna och se helheten.

För att skapa balans i företaget bör cheferna rekrytera människor som är olika dem själva eftersom olika gruppers erfarenheter och bakgrunder då blandas. I och med detta kan gruppen tillsammans komma fram till bättre lösningar på ett problem eftersom de ser problemet utifrån olika perspektiv och synvinklar. Syftet är att visa på fördelarna med olikheter och heterogena grupper kommer fram till fler lösningar än homogena eftersom de antar olika strategier. En heterogen grupp med många olika synsätt stimulerar kreativiteten då de överväger lösningar som inte är helt självklara (Alm, 1999; Cox & Blake, 1991; Helg & Vakoufari, 2001; Nemeth, 1986; Helg & Vakoufari, 2001).

Under det sena 1800-talet använde biologiprofessor Patrick Geddes sig av cellfysiologin för att klargöra kvinnans egenskaper. Kvinnors egenskaper bestod i att de var mer passiva, konservativa, tröga och stabila än vad männen var. Däremot var männen mer aktiva, ivriga, energiska, ombytliga och passionerade. Männens celler utgav energi medan kvinnornas celler samlade och bevarade den (Laqueur, 1994). Traditionellt sett har kvinnan alltid betraktats som den som står närmre naturen och är mer styrd av känslor, kärleksfull, lyhörd för andras önskingar och mån om att göra alla nöjda. Ledarskapsmässigt bedöms dock inte dessa egenskaper särskilt högt (Frykman & Löfgren, 1979). Den kvinnliga ledaren ses som någon som är bra på att lyssna (en moder) och hon anses då ha god hand om personalen. Detta leder till att de traditionellt kvinnliga rollerna stereotypifierar hur en kvinnlig chef ska uppträda och visar även på att de står i en relation till den manliga normen (Wahl, 1998).

För att hjälpa till att skapa jämlikhet i samhället anser vi inte att företag bör använda sig av särbehandlingsprogram eller kvotering. Dessa program tror vi ställer till med mer skada än nytta,

eftersom personerna som anses komma från underordnade ”hjälpösa” grupper inte blir anställda utifrån sin kompetens utan på grund av sin tillhörighet. Detta kan leda till att de anser sig vara sämre än andra och nedvärderar sig själva eftersom samhället i stort gör det. Vi undrar därför ifall verksamheterna i vår studie åsidosätter kvalifikationerna för att skapa balans.

6.3.1 Den obalanserade balansen

För att inte skapa en otrevlig stämning på arbetsplatsen anser intervjurespondent Privat1 att en medarbetare inte bör gnälla utan istället påverka situationen på ett konstruktivt sätt. En person måste kunna avgöra när något är värt att kämpa för och vilka strider de ska ta. Enligt honom är det bättre om det finns en rak och ärlig kommunikation. På detta vis möjliggörs förändringar och ifall alla inte är överens går det att kompromissa. Det går dock inte att kompromissa hur mycket som helst eftersom Privats befintliga arbetsstil fungerar och det därför inte finns någon anledning att förändra. Båda intervjurespondenterna på Privat menar att gnäll och otrevlig stämning lättare sprids i en liten verksamhet och att det därför måste finnas en respekt för alla och för företagets arbetssätt. De personliga egenskaperna måste, enligt intervjurespondent Privat2 passa ihop med de andra medarbetarnas för att den sökande ska kunna finna sin plats i verksamheten.

Intervjurespondent Privat1 menar att de personer som söker ska vara olika varandra till viss del men inte för olika; de behöver stämma in på hans krav och bestämmelser. En sökande ska heller inte ha arbetat i transportbranschen tidigare eftersom de är då stöpta i en viss företagsstil och han då inte kan stöpa om dem utifrån sin egen och verksamhetens stil. Personerna bör dock ha någon form av erfarenhet från serviceyrken, annars är de inte intressanta för honom. Anledningen är att kundmötet på Privat måste ske på ett smidigt och för båda parter tillfredsställande sätt.

Intervjurespondent Privat2 anser att det ska *”/.../vara en lagom blandning av både män och kvinnor likaväl som det ska vara en blandning mellan åldrar, att det inte bara är kanske yngre människor utan en bra mix av både yngre och äldre, män och kvinnor på samma arbetsplats, så tror jag att man kan få ut det mesta av det/.../”*. Även intervjurespondent Privat1 menar att det bör finnas en balans mellan män och kvinnor för att skapa en bra intern stämning, dock innebär det bara svenska män och kvinnor som har olika yrkesbakgrunder. Etnisk balans är återigen inte intressant på grund av Privats kunders krav. Intervjurespondent Privat2 menar också att det behövs en blandning för att förhindra exempelvis tjuvar och skitsnack. ”En hönsgräddning” är inte bra

för den interna stämningen. Båda intervjurespondenterna menar dock att skapandet av en blandning inte får åsidosätta kompetensen. Intervjurespondent Privat1 måste tänka på verksamhetens framtid och vad som är bäst för den. Däremot menar han att om en man skulle kunna väga upp de negativa effekterna av att ha många kvinnor på en arbetsplats, skulle han mycket väl kunna anställa den. Möjligheten för en man att skapa balans finns dock inte om det är en homosexuell man med tydligt kvinnliga egenskaper, eftersom det inte stämmer överens med vad intervjurespondent Privat1 anser vara manligt; *".../jag kan inte säga att det ska ha någon avgörande betydelse, det får det inte ha, just för att man är homosexuell, sen kan det vara att de personliga egenskaperna på grund av att du är homosexuell gör att du har ett beteende som jag inte tycker passar... då skulle en sån kille inte vara till någon nytta i en organisation ..."*.

Enligt intervjurespondent Privat1 finns det vissa yrken som traditionellt sett alltid har varit manligt eller kvinnligt dominerade och möjligheten för dessa att bli könsligt balanserade är i princip obefintlig. *".../det tar lång tid att sudda ut/..."* dessa yrkens normer och värderingar och därför anser han att det inte ens är nödvändigt att försöka. Han menar att den kvinnliga och manliga normen är det som är svårast att förändra och för de människor som ändå vill söka sig till dessa yrken får de tyvärr bara acceptera att en förändring antagligen inte är nära.

Intervjurespondent Offentlig1 menar att de personliga kvalifikationerna är det som är viktigast i rekryteringsprocessen och därför går det inte att rekrytera en sökande bara för att det skulle kunna skapa balans i verksamheten. Däremot kan hon ibland känna att de skulle vilja ha in en man till någon avdelning på vårdinstitutionen, eftersom de har övervägande kvinnor i sin verksamhet. För att uppnå detta skulle Offentlig1 kunna skriva ut i annonsen att de söker exempelvis en man, men det har inte hänt när intervjurespondent Offentlig1 har annonserat. Hon tycker även att det är lite onödigt eftersom alla ska ha en chans till att söka och därför kan hon inte särbehandla någon. Intervjurespondent Offentlig2 vill också gärna se fler män på sin avdelning, men hon säger att det traditionellt inte ska vara fler. Därför anser hon att jämställdheten på avdelningen är relativt god och det finns en viss etnisk bredd. Hon anser även att lämpligheten och kompetensen är det viktigaste och det går inte att ta in personer bara i syfte att skapa balans.

Alla människor bör, enligt intervjurespondent Offentlig2 reflektera över hur balans skapas. Om en människa inte kan särskilja umgänget med sina respektive arbetskamrater och vänner och följa de normer som finns i de olika grupperna kan de ha svårt att arbeta tillsammans med andra människor. Detta kan i sin tur leda till att det inte skapas någon balans mellan dessa personer. Människor måste alltså lära sig att balansera sina beteenden i olika situationer för att inte skapa obalans i omgivningen, genom att gå emot de existerande riktlinjerna och normerna.

Vad gäller mångfald menar intervjurespondent Offentlig2 att det ska vara en bredd av människor som har olika bakgrunder, ålder, kön, etniciteter och sexuella läggningar. Intervjurespondent Offentlig1 anser att mångfald är naturligt, *".../det är liksom en del av vardagen va så det har vi ju med oss på något vis/.../".* Det är något som de arbetar med och det måste de göra eftersom samhället har blivit så pass mångkulturellt. Däremot anser båda intervjurespondenterna på Offentlig att vårdinstitutionen inte kan ta ansvar för balansskapandet av etniciteter i hela samhället, men de försöker att i möjligaste mån göra detta i verksamheten. Alla människor i samhället måste dock engagera sig. Även om syftet är att skapa balans måste intervjurespondenterna tänka på personernas kvalifikationer och om de kommer att passa in i arbetslaget, för de kan inte rekrytera en person bara för att den har en speciell bakgrund. Intervjurespondent Offentlig2 har försökt att skapa balans på sin avdelning genom att införa likadana arbetskläder för alla medarbetare. Hon försöker därmed visa att alla människor är lika och bör behandlas lika och därigenom kommer det även att uppstå en balans. En blandning av etniciteter är behövlig för intervjurespondent Offentlig1 eftersom många av vårdinstitutionens patienter inte talar svenska, men ändå måste få samma bemötande och omhändertagande av personalen. Ifall någon i personalen talar det språk som patienten gör föds en större gemenskap och patienten känner sig uppskattad och tillfredställd. Intervjurespondent Offentlig1 anser att blandningen av och mötet mellan kulturer är härlig och upplyftande.

Enligt intervjurespondent Offentlig2 bör det finnas en balans mellan män och kvinnor eftersom hon anser att kvinnor har lättare för att skapa intriger och de har ett revirtänkande som behöver förhindras. Eftersom hennes avdelning är relativt ny och den till största delen består av kvinnor menar hon att de kommer att arbeta mycket för att förhindra att det ska uppstå skitsnack eller intriger. Hon menar att kvinnor kan ta till fula knep för att få fram det som de vill och att männen

är enklare i sitt sätt. Därför behöver det finnas, som hon uttrycker det, en *".../hyfsad blandning/.../"*.

6.3.2 Analys

Varken intervjurespondenterna på Privat eller på Offentlig använder mångfald som affärsidé och vi menar att de inte har sett vilka effekter som uppstår när man har mångfald på arbetsplatsen eller i en arbetsgrupp. Ingen av dem använder sig heller av särbehandlingsprogram eller kvotering för att hjälpa in underordnade grupper, eftersom de allihop menar att det viktigaste är att personerna som de anställer har den kompetens och de kvalifikationer som de efterfrågar till de olika befattningarna. Även de personliga egenskaperna måste stämma, enligt intervjurespondent Privat1, samt att förmågan att passa in i arbetslaget måste enligt intervjurespondent Offentlig1 finnas där för att personen ska vara intressant.

Intervjurespondenterna vill inte genom att använda kvotering hjälpa människor in på arbetsmarknaden för att skapa en bättre jämvikt, utan de anser att kvotering är fel. Personliga egenskaper och kompetens är viktigare än grupptillhörigheten. Vi menar att detta är bra eftersom kvotering lätt kan inverka till att de underordnade grupperna ses som än mer hjälplösa och sämre i förhållande till andra grupper. Kvotering kan även bidra till att personer får sämre självförtroende eftersom de inte kom in i verksamheten genom sin kompetens utan genom grupptillhörighet. Vi anser dock att verksamheterna måste arbeta mer aktivt med att försöka förminska förtryck och diskriminering av vissa grupper. De ska inte exkludera någon bara för att deras fördomar hindrar dem.

Som vi nämnde ovan anser intervjurespondent Privat2 samt Offentlig1 och 2, att det är viktigare att personerna har kompetensen och kvalifikationerna än att det skapas en balans på arbetsplatsen. De anser ändå att det är bra med balans, men den får inte överbrygga de saker som är mer angelägna. Intervjurespondent Offentlig2 anser inte att hon kan göra alltför mycket för att skapa balans eftersom det är ett så kvinnodominerat yrke; av tradition är det fler kvinnor som söker dessa yrken och därför går det inte att skapa balans då inga män finns bland deras urval. Intervjurespondent Privat1 och 2 anser att balans skapar bättre stämning i företaget.

Enligt intervjurespondent Privat1 är det bra med olikheter och om företaget har detta kan det skapas en balans, men däremot innebär olikheter för honom att personerna har olika yrkesbakgrunder. Det har ingen relation till att medarbetarna har olika etniska bakgrunder eller är av olika kön, utan i det avseendet ser han de personliga egenskaperna som viktigast för honom och hans företag. Intervjurespondent Privat2 anser inte att Privat har samma förutsättningar som andra företag, på grund av sin ringa storlek, och därför är det svårt att skapa balans mellan åldrar och kön. Intervjurespondent Privat1 menar att någon balans aldrig kommer att kunna uppstå inom de yrken som traditionellt är manligt eller kvinnligt dominerade eftersom de har för starka band till historien och det kulturella arvet.

Intervjurespondent Privat1 har en föreställning om att personer med utländska efternamn inte kan det svenska språket tillräckligt bra och därför inte kan arbeta på Privat. Dessa personer exkluderas vid hans urval till intervjuer och vi menar att han diskriminerar dem och hjälper till att förtrycka dem genom detta. Han lägger till ytterligare fördomar mot dessa grupper eftersom han inte ens är villig att ta kontakt med dem och se ifall hans förutfattade mening stämmer.

Offentlig har en mångfaldsplan och i och med det anser vi att de har förstått poängen med alla personers olikheter och att det är viktigt att ta vara på dem. De försöker därigenom utveckla sin verksamhet mot att vara mångkulturell istället för monokulturell. Däremot anser vi inte att de har implementerat mångfaldsplanen tillräckligt väl eftersom de inte använder den på det mest effektiva sättet. Offentlig bör arbeta mer aktivt för att skapa ett bättre användande av planen hos medarbetarna. De bör även försöka kommunicera sitt synsätt till allmänheten och visa på att de arbetar för mångfald. Vårdinstitutionen måste inse att mångfaldsplanen kan hjälpa dem att bli mer konkurrenskraftiga i och med att de visar att de vill ha en mångfaldig arbetsstyrka. Offentlig ska i och för sig inte konkurrera med andra verksamheter på samma sätt som exempelvis Privat gör, men vi anser att de gör fel i att inte betona planen och visa sin inställning för andra människor. När de ska rekrytera nya medarbetare måste det ju vara en fördel att framstå som attraktiva för alla etniska grupper.

Privat har ingen utarbetad mångfaldsplan och heller inget tvång på sig att upprätta en sådan och båda intervjurespondenterna anser att verksamheten är för liten för att det ska vara till någon

nytta. De menar dock att de har dessa frågor i bakhuvudet och använder sig av tankarna vid exempelvis rekrytering. Vi håller med om att verksamheten är lite för liten för att ha en utarbetad plan, men de skulle kunna använda sig av ett skrivet dokument innehållande deras egna synsätt och mål för mångfalden. Vi menar att de måste förstå att en mångfaldig arbetsstyrka gör dem mer konkurrenskraftiga i olika avseenden, vilket torde locka ett så målinriktat företag.

Vi anser inte att verksamheterna anställer människor som är olika dem själva, utan de vill att medarbetarna ska vara på ett speciellt sätt. Detta innebär att de människor som anställs tänker och tycker ungefär lika och det blir då inte någon mångfald i gruppen. En sådan mångfald hade kunnat arbeta fram bättre lösningar på uppgifter tillsammans, med hjälp av sin förmåga att se ett problem utifrån olika perspektiv och synvinklar. Verksamheterna bör förstå möjligheten med en mångfaldig grupp och se till alla individers olikheter som fördelar för dem själva.

Intervjurespondent Privat1 är den som är störst motståndare till olikheter, förutom yrkesolikheter. De personliga egenskaperna står i fokus istället för kvalifikationerna eller vad personerna har för bakgrund. Här menar han att de personliga egenskaperna utgör en mångfaldig bas i företaget och kan verka för framgång och konkurrenskraft mot andra företag. Till en viss del håller vi med men för att ytterligare stärka sin position på marknaden bör de överväga att utöka sin arbetsstyrka med olikheter såsom ålder, kön och etniciteter.

Som vi nämnt tidigare intervjuade vi två män på Privat och två kvinnor på Offentlig och detta tror vi kan ha inverkat på deras utsagor och påverkat bilden av verksamheterna samt hur rekryteringsprocessen går till. Intervjurespondent Privat1 är en aktiv, ivrig och energisk man som vill det bästa för verksamheten och därför tänker han inte på balans eller mångfald, utan är mer inriktad på verksamheten och dess framtid. Privat verkar inom den privata sektorn och vi anser att det därför behövs någon som intervjurespondent Privat1 för att klara av branschens särdrag och konkurrens. Intervjurespondent Offentlig1 är mer känslostyrd, passiv och stabil och hon vill att medarbetarna ska trivas och att samarbetet ska fungera i hela verksamheten. Vi anser att hon inte är lika benägen att arbeta för vinsten som för balansen och mångfalden, men detta tror vi har att göra med att verksamheten ingår i den offentliga sektorn och deras målsättning inte är att prestera för att uppnå tillväxt och vinst.

6.3.3 Syntes

Privat åsidosätter inte kvalifikationerna för att skapa balans, men däremot anser intervjurespondent Privat1 att personens egenskaper är den viktigaste bedömningsgrunden för att få arbeta hos dem.

Vi anser heller inte att Offentlig försummar kvalifikationerna till förmån för ett balansskapande. Intervjurespondent Offentlig1 vill att den sökande ska passa in i arbetslaget oavsett vilket kön eller vilken olikhet de har.

Ingen av de valda verksamheterna anser att kvotering är en bra lösning utan de vill skapa balans genom att ta in dem som är bäst lämpade.

Del III

Slutdiskussion & Slutsatser

I del III kommer vi att sammanfatta de synteser som presenterats i respektive tema samt dra slutsatser utifrån denna sammanfattning och avslutningsvis ge förslag till vidare forskning.

7. Slutdiskussion och slutsatser

Nedan följande stycken är sammanfattningar av våra synteser och slutsatser som vi har dragit från respektive tema.

Verksamheternas inställning till rekryteringsprocessen är inte okomplicerad, men de ser olika svårigheter. Privat anser att externa bestämmelser gör det svårare för dem att rekrytera och även att det hindrar deras utveckling. Ett sätt att kringgå detta är att förkorta processen genom att rekrytera via rekommendationer. Rekryteringsprocessen är mer omfattande på Offentlig på grund av att det är en stor offentlig verksamhet. Dessutom misstänkliggör de sökandebasen genom att anse att alla är oärliga. Det finns därför inga möjligheter att reducera processens omfattning.

På Privat avgörs en sökandes möjligheter redan i det första intrycket i den första kontakten med verksamheten. Storleken på verksamheten möjliggör att rekryteraren får en maktställning att avgöra vad som är bra och vad som är dåligt och detta kan inte ifrågasättas. Därför sker medvetna exkluderingar. På Offentlig är förhållandet omvänt och intrycket får ingen betydelse förrän i processens senare steg. Exkluderingar härrör sig därför till formella krav.

Kompetens representerar på Privat en livserfarenhet vars värde avgörs av rekryteraren. Enbart informella krav ingår och den sökande måste komplettera denna med en intressant personlighet som passar in i verksamhetskulturen. Offentlig har däremot formella kompetenskrav vilka avgör möjligheterna för den sökande och bedömningen av det informella sker med hänvisning till kulturen i det framtida arbetslaget.

På Privat begränsas rekryteringsurvalet av rekryterarens fördomar, dock med reservationen att det är deras kunder som ”bestämmer”. Fördomarna sätter en stark prägel på processen och utestänger

alla som inte anses vara lämpliga efter ”de rätta kriterierna”. Fördomar spelar en viss roll även på Offentlig men framträder snarare som en osäkerhet inför det okända. Det finns även en förhoppning om att fördomarna inte ska ta överhanden.

Olikheter representerar inte något hot på Privat men ses heller inte som någon möjlighet. Det spelar överhuvudtaget inte någon roll utan relevansen ligger på den sökandes personlighet och anpassningsförmåga. Inte heller på Offentlig utgör olikheter ett hot, men i viss mån ser de dem som en möjlighet i och med sin mångfaldsplan. Implementeringen av denna har dock fungerat dåligt och ett aktivt framtida arbete är väsentligt.

Strävan efter att skapa en balans av kön och etniciteter är inget självändamål på Privat eftersom personligheten och livserfarenheten är den enda bedömningsgrunden för rekryteraren. Offentlig anser inte att åsidosättande av kvalifikationer till förmån för balansen är möjligt eftersom de avdelningssociala processerna är viktigast. Kvotering och särbehandling är därför inget alternativ för någon av verksamheterna.

Vår slutsats är att begreppet mångfald ses olika från verksamhet till verksamhet och det leder till att personliga uppfattningar avgör vem som accepteras enligt gällande normer.

Rekryteringsprocessen påverkas därmed av intervjurespondenternas enskilda tolkningar och fördomar och exkluderingar blir därför möjliga. Privats synsätt baseras på yrkesmässiga olikheter som värderingsgrund och därför ser de inte andra olikheter som möjligheter. Offentlig har en fastställd mångfaldsdefinition i och med sin mångfaldsplan men det är inte denna som rekryteringspersonalen använder sig av. Dock försöker de att vara öppna och mottagliga för det annorlunda och exkluderingar sker endast på grund av externa aktörers bestämmelser.

Förslag till vidare forskning

På grund av uppsatsens tidsbegränsning kunde vi inte utföra någon mer omfattande studie, vilket vi annars gärna hade gjort. Detta är intressant dels för att kunna dra generella slutsatser och dels för att kunna se fler verksamheters perspektiv. Då mångfaldsarbetet i Sverige är en relativt ny företeelse som kommer att växa i betydelse under de närmaste åren, menar vi att det är väsentligt att se hur utvecklingen fortgår. Forskning i detta arbete är därför viktigt för att kunna förbättra

effektiviteten och implementeringen av mångfaldsplaner. Rekryteringsprocessen påverkas av yttre omständigheter i samhället och därför kommer den traditionella processens beståndsdelar att behöva uppdateras efter nutidens förhållanden. Därför anser vi det vara intressant att vidareutveckla forskningen inom detta ämne.

Källförteckning

Skriftliga källor

- Ahrnberg Swensson, S. (1997) Rekrytering i fokus: konsten att välja nya medarbetare. Svenska förlaget Liv & Ledarskap AB.
- Alm, D. (1999). *Fördel mångfald – en tankeväckare om mångfald i organisationer*. Konsultförlaget, Uppsala.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997). *Kön och organisation*. SAGE publications Ltd. London.
- Barbosa da Silva, A. (1996). *Analys av texter*. I: Svensson, P-G, & Starrin, B. (red). (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.
- Bolander. (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm : EFL I: Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Elanders Gotab, Stockholm.
- Braaf, L. (2004). *Rekrytering och mångfald*. Rapport för Försäkringskassan i Stockholms län.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Cox & Blake. (1991). *Managing Cultural Diversity: Implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management Executive* 5, 3. I: Helg, Å. & Vakoufari, M. (2001). *Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete*. Norrköping: Integrationsverket.
- Decrop, A. (1999). *Triangulation in a Qualitative Tourism Research*. I: *Tourism Management*. Vol. 20, s. 157-161.
- De los Reyes, P. (2001). *Mångfald och differentiering – Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Saltsa, Arbetslivsinstitutet, LO, TCO och SACO i samarbete. I: De los Reyes, P. & Wingborg, M. (2002). *Vardagsdiskriminering och rasism i Sverige – en kunskapsöversikt*. Integrationsverkets rapportserie 2002:13, Norrköping.
- De los Reyes, P. & Wingborg, M. (2002). *Vardagsdiskriminering och rasism i Sverige – en kunskapsöversikt*. Integrationsverkets rapportserie 2002:13, Norrköping.
- Drake, I. & Solberg, A. G. (1996). *Kvinnor och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Edström, N. (2001). *Gott och blandat – om rekrytering och exkludering*. En studie av förhållandena i Botkyrka kommun inför ett kommande mångfaldsarbete. Tumba: Mångkulturellt centrum.

- Ekberg, J. (1997). Hur är arbetsmarknaden för den andra generationens invandrare?
Arbetsmarknad och Arbetsliv, Nr 1/1997. I: De los Reyes, P. & Wingborg, M. (2002).
Vardagsdiskriminering och rasism i Sverige – en kunskapsöversikt. Integrationsverkets
rapportserie 2002:13, Norrköping.
- Eriksson, T. & Wiedersheim-Paul, F. (1999). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber Ekonomi.
Malmö.
- Essed, P. (1996). *Diversity: Gender, Color & Culture*. University of Massachusetts Press,
Amherst.
- Fagerfjäll, R. (2003). *Så spräcker vi glastaket!* En handbok om hur det privata näringslivet ska
kunna rekrytera och utveckla 3000 nya kvinnliga toppchefer. SNS Förlag, Stockholm.
- Frykman, J. & Löfgren, O. (1979). *Den kultiverade människan*. Liber läromedel, Lund.
- Goldman, A. L. (1996). Labor and employment law in the United States. Kluwer Law
International. I: Mlekov, K. & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på
arbetsplatsen?* Lund, Studentlitteratur.
- Gilman, S. L. (1985). Difference and pathology. Ithaca: Cornell University Press. I: Essed, P.
(1996). *Diversity: Gender, Color & Culture*. University of Massachusetts Press, Amherst.
- Helg, Å. & Vakoufari, M. (1998). *Diversity Management – exempel på mångfaldsarbete i
amerikanska företag och organisationer*. Zetterqvists tryckeri, Göteborg.
- Helg, Å. & Vakoufari, M. (2001). *Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för
mångfaldsarbete*. Norrköping: Integrationsverket.
- Helgesen, S. (1990). The Female Advantage. New York: Doubleday. I: Alvesson, M. & Billing,
Y. D. (1997). *Kön och organisation*. SAGE publications Ltd. London.
- Helgesson, L. (2000). Högutbildad, men diskvalificerad – Några invandrares röster om den
svenska arbetsmarknaden och vägen dit. Umeå Universitet, Gerum Kulturgeografi, 2000:2.
I: De los Reyes, P. & Wingborg, M. (2002). *Vardagsdiskriminering och rasism i Sverige –
en kunskapsöversikt*. Integrationsverkets rapportserie 2002:13, Norrköping.
- Hodge, J. L., Struckman, D. K. & Trost, L. D. (1975). The culture bases of racism and group
oppression. Berkeley, CA: Two Riders Press. I: Essed, P. (1996). *Diversity: Gender, Color
& Culture*. University of Massachusetts Press, Amherst.
- Holme, I M. & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa
metoder*. Studentlitteratur, Lund.

- Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Elanders Gotab, Stockholm.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action – Managing the Mosaic*. London: Institute of Personnel and Development. I: Edström, N. (2001). *Gott och blandat – om rekrytering och exkludering*. En studie av förhållandena i Botkyrka kommun inför ett kommande mångfaldsarbete. Tumba: Mångkulturellt centrum.
- Knocke et al. (2003). *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Laqueur, T. (1994). *Om könets uppkomst. Hur kroppen blev kvinnlig och manlig*. Brutus Österlings Bokförlag Symposion, Stockholm/Stehag.
- Loden, M. (1986). *Feminine Leadership, or How to Succeed in Business without Being One of the Boys*. New York: Time Books. I: Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997). *Kön och organisation*. SAGE publications Ltd. London.
- Mlekov, K. & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund, Studentlitteratur.
- Nemeth, C, J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. Psychological review. I: Helg, Å. & Vakoufari, M. (2001). *Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete*. Norrköping: Integrationsverket.
- Patel, R. & Tebelius, U. (red) (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Pierce, J. L. (2003). "Racing for innocence": Whiteness, Corporate Culture, and the Backlash Against Affirmative Action. *Human Sciences Press, Inc.*
- Prien, L. (1999). *Rekrytering och urval*. Studentlitteratur, Lund.
- Persson, A. (1999). Metodspråk och tillhörighet – reflektioner kring individen i vetenskapssamhället. I: Sjöberg, K.(red.) (1999). *Mer än kalla fakta. Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.
- Prop. 1997/98:16, Sverige, framtiden och mångfald – från invandrapolitik till integrationspolitik. Sundsvall, 1997. I: Edström, N. (2001). *Gott och blandat – om rekrytering och exkludering*. En studie av förhållandena i Botkyrka kommun inför ett kommande mångfaldsarbete. Tumba: Mångkulturellt centrum.

- Robinson, C. (1983). *Black Marxism. The making of the black radical tradition*. London: Zed. I:
Essed, P. (1996). *Diversity: Gender, Color & Culture*. University of Massachusetts Press,
Amherst.
- Sjöberg, K.(red.) (1999). *Mer än kalla fakta. Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur,
Lund.
- Sohlberg, B-M & Sohlberg, P. (2001). *Kunskapens former. Vetenskapsteori och
forskningsmetod*. Liber, Stockholm.
- Starrin, B. & Renck, B. (1996). *Den kvalitativa intervjun*. I: Svensson, P-G, & Starrin, B.
(red). (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.
- Svensson, P-G, & Starrin, B. (red). (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*.
Studentlitteratur, Lund.
- Thomsson, H.(2002). *Reflexiva intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Wahl, A., Ed. (1998). *Ironi & sexualitet: om ledarskap och kön*. Stockholm, Carlsson.
- Wise, J. T. (1995). *Little white lies: The Truth about Affirmative Action and Reverse
Discrimination*. New Orleans, The Twomey Print. I: Mlekov, K. & Widell, G. (2003). *Hur
möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund, Studentlitteratur.

Muntliga källor

- (2005-04-11). Intervju med platschef på Privat, intervjurespondent Privat1.
- (2005-04-18). Intervju med nyanställd säljare på Privat, intervjurespondent Privat2.
- (2005-04-26). Intervju med personalspecialist på Offentlig, intervjurespondent Offentlig1.
- (2005-04-26). Intervju med nyanställd avdelningschef på Offentlig, intervjurespondent
Offentlig2.

Elektroniska källor

- Privat. (2005). Hemsida [besökt 2005-03-15].
- Offentlig. (2005). Hemsida [besökt 2005-04-05], [besökt 2005-05-13].
- Arbetsförmedlingen (2005). Hur ansöker du om jobb. Tillgänglig på <http://www.ams.se>, [2005-
05-11].
- (2005-05-10). E-postintervju med personalansvarig på Offentlig. E-postkontakt Offentlig1.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide till anställd med rekryteringsansvar.

Inledning

Kan du berätta om företaget och dess anställda?

Hur många män, kvinnor, människor med annan etnisk bakgrund arbetar hos er?

Den ideala sökanden

Kan du beskriva hur du tycker att en riktigt bra arbetssökande skall vara?

Vad hos en arbetssökande sänder genast ut varningssignaler hos dig?

Den ideala medarbetaren

Hur tycker du att en bra medarbetare skall vara?

Berätta om hur du tycker att en dålig medarbetare är, vad gör dig besviken?

Annons (kan du berätta om...)

Hur resonerar ni vid utformandet av en annons?

Vad för kvalifikationer efterfrågar ni vanligen?

Skriver ni i annonsen ifall ni efterfrågar medarbetare med någon särskild bakgrund? (Ex: kön, annan etnisk bakgrund)

Inkommande ansökningar och urval

Hur behandlar ni de ansökningar som kommer in?

Vad avgör vilka som väljs ut till intervju?

Om flera sökanden har likvärdiga kvalifikationer vad är det då som avgör?

Om ni har efterfrågat någon särskild bakgrund kan ni då tänka er att acceptera något lägre kvalifikationer för att ta in personen till intervju?

Intervjutillfälle

Vilka ämnen kretsar intervjufrågorna kring?

Vad vill ni få ut av intervjun?

Söker ni medarbetare som ska passa in i företaget eller ser ni olikheter som en möjlighet?

Beslut

Hur resonerar ni när ni ska fatta beslut om vem som ska rekryteras?

Vad är de avgörande faktorerna som motiverar ett visst beslut? (Ex. Är det de formella kriterierna eller de personliga egenskaperna som avgör?)

Om ni har en kandidat som har rätt kvalifikationer men som inte har bakgrunden, eller en kandidat som har lägre kvalifikationer men just den bakgrunden som ni söker, hur ställer ni er till det?

Övriga frågor

Vilka förväntningar har ni på era nyrekryterade och skiljer det sig åt beroende på arbetsuppgifter?

Tycker ni att det finns arbetsuppgifter som män respektive kvinnor är bättre lämpade för?

Vad innebär social kompetens för er?

Hur ser er definition på mångfald och jämställdhet ut?

Hur ser ni på mångfald och jämställdhet i samhället såväl som i arbetslivet?

Hur tror ni att framtiden kommer att se ut för er och tror ni att ni utifrån samhällets ökade mångfald kommer att behöva arbeta mer med dessa frågor?

Hur ställer ni er till positiv särbehandling?

Om en kandidat vid intervjutillfället är öppet homosexuell, hur ställer ni er till det?

Om en nyrekryterad medarbetare ”kommer ut” med sin läggning och har dolt den från er under rekryteringsprocessen, hur ställer ni er till det? (Ex. känner ni er svikna, hade ni velat veta om det från början för att lättare kunna hantera reaktionerna etc.?)

Bilaga 2

Intervjuguide till nyanställd

Inledning

Kan du berätta om dig själv och din bakgrund?

Kan du berätta om din nuvarande arbetsplats och dina arbetsuppgifter?

Hur upplever du jämställdheten och mångfalden på din nuvarande arbetsplats?

Upplever du att alla anställda har lika villkor och samma förutsättningar för avancemang?

Den ideala medarbetaren

Hur tycker du att en bra medarbetare ska vara?

Berätta om hur du tycker att en dålig medarbetare är, vad gör dig besviken?

Rekrytering

Hur blev du rekryterad?

Vad var det som gjorde att du blev intresserad av tjänsten?

Hur upplever du den här formen av rekrytering i förhållande till att svara på en platsannons?

Intervjutillfälle

Hur upplevde du intervjusituationen?

Vilka ämnen kretsade intervjufrågorna kring?

Vad ville du få ut av intervjun?

Upplevde du att frågorna handlade om hur du skulle passa in i företaget eller kände du att dina personliga egenskaper efterfrågades?

Beslut

Varför tror du att de valde att anställa dig?

Vad tror du var de avgörande faktorerna (de formella kriterierna eller personliga egenskaperna)?

Visste du vilka andra kandidater som var aktuella för den här tjänsten och i så fall vad särskiljer dig från dem?

Övriga frågor

Vilka förväntningar har du upplevt att företaget har haft på dig som nyrekryterad?

Tror du att förväntningarna skiljer sig åt beroende på vilka arbetsuppgifter ni har?

Tycker du att det finns arbetsuppgifter som män respektive kvinnor är bättre lämpade för?

Vad innebär social kompetens för dig?

Hur definierar du mångfald och jämställdhet?

Tror du att verksamheten kommer att behöva arbeta mer med mångfalds- och jämställdhetsfrågor i framtiden?

Hur ställer du dig till positiv särbehandling?

Har du någon gång arbetat på en arbetsplats som du upplevde som internationell och hur tyckte du det var?" (utvecklingsfråga, fördelar/nackdelar)

Har du arbetat någonstans där mångfalden av etniciteter och kön har varit stor och hur upplevde du i så fall det? (I förhållande till en homogen grupp).

Vad tycker du är skillnaden mellan att arbeta på en kvinnodominerad arbetsplats respektive mansdominerad arbetsplats? (Behövs det en balans och varför i så fall?)

Om en medarbetare är öppet homosexuell, hur ställer du dig till det?

Om du har arbetat ihop med en medarbetare under en längre tid och denne "kommer ut", hur ställer du dig till det? (känner du dig sviken, hade du velat veta om det från början).