

Vart tog mångfalden vägen?

- Min uppsats om en formulering i en mångfaldsplan från den sydsvenska kommunen Knystad!

Av TORLEIF SNECKER

Vt-09



Handledare: Mats Hilde

ABSTRACT

Today can't all citizens get job. Some people can't get a job for their ethnic, homosexuality, handicapped background is wrong. Many municipalities want to increase the quantity of people with ethnic background, sexuality and handicapped in their organization so they can get a job.

This essay contains eight interviews with people who work after documents from the politicians. The staff works with recruitment in a municipality. The staff decides in their own organization who they shall employ. The director of administration must follow the policy of current rules then they employ people.

The purpose of this essay is to get an insight of how political directive work in a document in a municipality. I want to know how the staff interprets directive from the local political. I also want to analyse if the policy is force on by the politicians.

The result of the investigation shows that people don't have the right competence to get a job. The result of the investigation shows even that document from the politicians is unclear directives. This essay shows that a policy document from political is not sufficient. My opinion is that the community must increase more education for people in the society.

FÖRORD

Det har varit mycket intressant och lärorikt och göra denna uppsats. Dels har jag fått tillfälle att läsa litteratur om temat i uppsatsen. Jag har även fått ta del av tjänstemännens åsikter och tankar angående temat. Reflektionerna var tydliga tyckte jag och jag hoppas att den som har läst min uppsats också har reflekterat över att ord/begrepp kan vara olika i vissa sammanhang.

Jag vill även passa på att tacka Er, som har gjort denna uppsats möjlig. Jag vill speciellt tacka mina handledare från Socialhögskolan Mats Hilde och Staffan Blomberg som har givit mig goda råd och vägledning i uppsatsskrivandet. Jag riktar även ett tack till Lars B Ohlsson min lärare från Socialhögskolan som gav mig olika alternativ under resans gång. Jag valde ett av alternativen och resultatet blev en färdig c-uppsats. Många gånger har det varit slitsamt att få ihop uppsatsen och många tankar och idéer har funnits under resans gång. Men jag ser uppsatsskrivandet som ett tillfälle att förvärva mig mer kunskap och det är viktigt, anser jag.

Mitt största tack vill jag ge min sambo Tina som har stått ut med mig under tiden jag har skrivit. Jag har ockuperat datorn i många, många timmar och bollat teorier fram och tillbaka. Jag har fyllt papperskorgen många, många gånger med papper. Jag har fyllt datorrummet med litteratur i mängder och utdrag från Internet. Nu blir det ordning och reda och post-it lapparnas gula färg tillsammans med alla sidanteckningar försvinner ner i papperskorgen. Det som inte fick plats i papperskorgen var den kunskap jag har tillägnat mig från Socialhögskolan. Den kunskapen bär jag med mig i framtiden som ett minne av en trevlig tid under mina studieår.

Trevlig läsning!

Torleif Snecker Tjörnarp 2009-05-22

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
Bakgrund och historik till min undersökning	4
Begreppen mångfald och etnicitet	5
Mångfald bör genomsyras i arbetslivet	6
Debattboken Folkhemmets bakgård att bana väg för integration i Sverige	6
Det är genom arbetet du blir en del av samhället	7
Rapport 2004:05, Den kommunala sektorn som förebild	7
Knytstads mångfaldsarbete	8
Mångfaldsplanen i Knyttstad kommun	8
Problemformulering	9
Syfte och frågeställningar	10
2. METOD OCH MATERIAL	10
Metodval	10
Urval och urvalsmetod	11
Tillvägagångssätt och avgränsningar	11
Resultatets tillförlitlighet	12
Etiska överväganden	12
3. TIDIGARE FORSKNING	13
Etnicitet och mångfald i arbetslivet	13
Reflektioner kring mångfald och diskriminering i arbetslivet	14
Forskning om rekrytering för mångfald	14
Tre Kommuners mångfaldsarbete	14
4. MINA TEORETISKA UTGÅNGSPERSPEKTIV	15
Implementering	15
Målstyrning	16
Organisering	16
Att behärska organisationen	17
Organisationskultur	18
5. PRESENTATION OCH BEARBETNING AV MITT EMPIRISKA MATERIAL OCH ANALYSER	19
Presentation av respondenterna	19
Definitioner av begreppen mångfald och etnicitet	20
Bakgrund till mångfaldsarbetet i kommunen	21
Tillvägagångssätt att öka mångfalden inom egen verksamhet	22
Skillnad i syftet att öka mångfalden	24
Framtiden för mångfaldsplanens tillräcklighet	25
Platsannonserns formulering	27
6. AVSLUTANDE DISKUSSION	31
7. KÄLLFÖRTECKNING	35
Litteraturlista	35
8. BILAGA 1	37

1. INLEDNING

Bakgrund och historik till min undersökning

Att jag har valt att skriva om mångfald i denna uppsats har många olika orsaker. Några av orsakerna är följande: Min uppväxt från ungdomsåren gjorde att jag kom i kontakt med invandrare som jag också umgicks med på fritiden. På senare år under 1980-talets mitt tågluffade jag i Europa och upplevde redan då att jag själv var en främling i de länder som jag besökte som turist. På mina tidigare arbetsplatser arbetade jag tillsammans med invandrare som hade kommit till Sverige på 1950-60 talet. På 1990-talets slut och i samband med mina studier kom jag närmare de politiska debatterna i tv och tidningar. I medierna diskuterades begreppen mångfald, etnisk bakgrund, integration och diskriminering. Mångfalden skulle öka inom arbetslivet var budskapet. När jag senare skulle söka arbete kom jag i kontakt med platsannonser där arbetsgivaren tydligt förklarade att de vill öka mångfalden på sin arbetsplats. Arbetsgivarna skrev i platsannonserna att de ville öka mångfalden och såg gärna att sökande hade annan etnisk bakgrund än svensk. Då började jag fundera och reflektera om det hjälper att arbetsgivaren formulerar sig så i en platsannons. Detta är min bakgrund till varför jag ville undersöka var mångfalden tog vägen i arbetslivet.

Min undersökning är gjord i sydsvensk kommun som jag har valt att benämna Knytstad. De intervjuade personerna i undersökningen benämns med titel och ett figurerat namn. Min uppsats är uppdelad i olika avsnitt. Den första delen innehåller begreppen mångfald och etnicitet. Därefter skriver jag om historik och bakgrund om mångfaldsarbete samt problemformulering, syfte och metodval. Vidare skriver jag om tidigare forskning kring mångfaldsarbete. Den andra delen innehåller de teorier jag har valt. Den tredje delen innehåller intervjuer med tjänstemän och mina analyser. Till sist skriver jag en avslutande diskussion.

Vidare i detta kapitel skriver jag om begreppen mångfald och etnicitet efter det följer en proposition från regeringen år 1997. Därefter uttalar sig Omar Nur från Integrationsverket om mångfaldsarbete i kommunerna. Fortsättningsvis följer ett kort referat från en bok ”*Folkhemmets bakgård*”. Jag ger också en inblick i Integrationsverkets Rapport 2004 ”*Den kommunala sektorn som förebild*”. Slutligen för att få en inblick i Knytstads kommun så följer en intervju med kommunens integrations- och mångfaldsutvecklare samt ett utdrag från Knytstads mångfaldsplan.

Begreppen mångfald och etnicitet

I min undersökning förekommer två begrepp som är centrala, mångfald och etnicitet. Resultatet av definieringarna är så stor att det i sig ger upphov till en uppsats. Enligt mig är det ändå av vikt att belysa detta om än i liten skala.

Organisationen Mångfald i arbetslivet driver en hemsida på Internet (www.mangfald.com). De menar att det finns ingen enhetlig definition av begreppet mångfald och skriver att Svenska akademins ordlista hänvisar begreppet mångfald till en mängd enheter. Vidare skriver organisationen att mångfald kan syfta på t e x olikheter i kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, sexuell läggning och så vidare. Författarna menar att vissa termer är oföränderliga (ex kön och etnicitet) och andra är föränderliga som (ålder, utbildning).

I Nationalencyklopedin kan jag läsa om begreppet mångfald där de beskriver begreppet som en analys i två delar (Nationalencyklopedin, 1994, sid 566). I den första beskrivningen tas bara hänsyn till dess form. I den andra beskrivningen analyseras avståndsegenskaper hos mångfalder. Analyserna byggs utifrån geometriska objekt (a.a). Vidare fortsätter jag med begreppet etnicitet som beskrivs hos olika aktörer. Begreppet ger ytterligare några perspektiv. Nationalencyklopedin beskriver begreppet etnicitet som att det är en känsla av tillhörighet till en viss grupp (Nationalencyklopedin, 1991, sid 638). Vidare relaterar författarna till historien, att termen kommer från grekiskans ethnos, som används i relation till en grupp människor eller hedningar, en stam eller ett folk. Vidare fortsätter författarna med att skriva en nutida definition, att det är en aspekt av en social relation mellan grupper av människor. Avslutningsvis läser jag att begreppet är dynamiskt.

Till sist en forskare som ger mig flera perspektiv på begreppet etnicitet. Rune Johansson skriver ett kapitel i boken Etnicitetens Gränser och Mångfald (Johansson, sid 110). Etniska identiteter identifieras oftast till "vi" och "dem" varpå härkomsten baseras på kulturella särdrag som gemensamma. Denna indelning av "vi" och "dem" sker genom utvecklingen i samhället och utvecklingen inom den egna gruppen. I konstruktionsprocessen kommer idéer av vad som skall institutionaliseras och vad som skall bestämma grupperns avgränsningar och symbolerna för grupp tillhörighet att lyftas fram. Ett perspektiv både på majoritet- och minoritetssamhällets agerande och den nationella utvecklingen inom stater ger en analys av konsekvenser för etniska relationer (a.a). Etnicitet kan relatera till olika händelser även om det finns ett samband med att etnicitet har att göra med kultur och härkomst. Begreppet etnicitet

får positiva och negativa förtecken och kan relateras till rasism och främlingsfientlighet och till minoriteters rättigheter. Internationellt kan begreppet etnicitet stå för en positiv kamp av bevara den egna kulturen. Etnicitet relateras till samhällsfrågor och problem i samhället som har att göra med möjligheter till samlevnad inom och mellan stater. Termen går språkligt sett tillbaka till det grekiska ordet för främmande folk *ethnos*, men är i själva verket en relativt sen nybildning. Oklarheterna som finns i begreppsanvändningen gör det viktigt att diskutera olika tänkbara innebörder av etnicitet. Främst då när ett eller flera fenomen hanteras i en politisk eller samhällsrelaterad problematik. Det vanligaste kriteriet för att skilja ut etniska grupper är kultur. Uppenbarligen är kultur i sig ett svävande och oklart begrepp. Varken språkliga eller religiösa skillnader behöver uppenbarligen ge upphov till etnisk gruppbildning. Termen ras är en uppfattning om att yttre kroppsliga skillnader mellan människor kan typologiseras och bilda bas för en gruppindelning som leder över i en diskussion om rasism. Etnicitet kan relateras till olika perspektiv och identiteter. I ett konstruktivistiskt perspektiv blir identiteter och skillnader mellan ”vi” och ”dem” ett resultat av gränsdragningar som lyfter fram något eller några kriterier som är utmärkande för en grupp. Aktörer lyfter fram eller betonar faktorer som härstammar från tradition, språk, religion och ras. Faktorerna i det aktuella samhället kan vara gränsskapande och skilja ut gruppen som en enhet. Det finns en vag föreställning om vad termen etnicitet står för men det finns ingen klar och allmängiltig definition av etnicitet (Johansson, 79-111).

Mångfald bör genomsyras i arbetslivet

Från statligt håll läggs stor press på att kommunerna bland annat skall arbeta med att öka mångfalden inom arbetslivet. Redan 1997 skrev regeringen en proposition (1997/98:16) som belyste vikten av att samhällets mångfald bör genomsyras i arbetslivet (Regeringen, 1997). Kommunerna har uppmanats upprätta och utarbeta mångfaldsplaner om hur integrering av människor med olika etniska bakgrunder skall öka (Integrationsverket, 2004). Frågan är komplex och det är inte enbart från *ett* perspektiv problemet kan angripas.

Debattboken Folkhemmets bakgård – att bana väg för integration i Sverige

Här följer ett kort utdrag från debattboken ”Folkhemmets bakgård – att bana väg för integration i Sverige” (Holmgren & Oweini, 1999, sid 77-90). Boken berör bland annat ämnet diskriminering och integration på arbetsmarknaden. Författarna menar att man måste se över varje beslut vid anställningar och befordran. Författarna skriver och citerar tidigare diskrimineringsombudsmannen Margareta Wadstein och menar att ett exempel på hur

arbetsgivarna kan verka är att rikta platsannonser till personer med annan etnisk bakgrund än svensk (a.a). Vidare menar författarna att annonser är självklara vid rekrytering istället för att be de redan anställda komma med förslag från sin egen bekantskapskrets och att rekryteringsbasen breddas anses vara av stor vikt (a.a).

Det är genom arbetet du blir en del av samhället

I Sydsvenska Dagbladet (SVD) skriver journalisten Mia Sjöström år 2002 en artikel på temat ”Det är genom arbetet du blir en del av samhället” (Sjöström, 2002). I denna artikel intervjuas Omar Nur, som gjort rapporten om kommunernas mångfaldsarbete på Integrationsverket. Där säger han:

” - Invandrare måste kunna identifiera sig i en platsannons och då räcker det inte med standardformuleringar som vi ser gärna sökande med annan etnisk bakgrund”(a.a.).

Omar Nur säger att kommunen använder sig ofta av traditionella vägar som platsjournalen och sin egen hemsida när de söker personal. Det handlar om att hitta individer som har en viss kompetens, inte om åtgärder för invandrare (a.a.). Mia Sjöströms artikel tar sedan upp arbetskraftsinvandringen under 1960-talet och svenska för invandrare.

Rapport 2004:05, Den kommunala sektorn som förebild

I Integrationsverket rapport, 2004:05, ”Den kommunala sektorn som förebild”? (Integrationsverket, 2004). Där kan jag läsa om en studie på 42 av landets 290 kommuner (var av en av dessa är Knyttstad) som beskriver hur landets kommuner arbetar för att öka integrationen i sina respektive kommuner. Av de kommuner som hade en mångfaldsplan innehöll var tredje mångfaldsplan en tydlig inriktning på etnisk mångfald. Resterande hade en bredare inriktning, i och med det inkluderas fler målgrupper så som kön, etnisk tillhörighet, funktionshinder, ålder, sexuell läggning med mera. Ett annat kännetecken för mångfaldsplanen är att de uppvisar en strävan att integrera mångfaldsarbetet i den ordinarie verksamheten, samt att komma åt negativa attityder eller diskriminerande strukturer (a.a). Rapporten visar på att det endast är några dokument (mångfaldsplaner) som uppstått genom ett brett förankringsarbete. Majoriteten av dessa dokument har framkommit genom ett politiskt initiativ men det är bara i ett fåtal kommuner som det politiska engagemanget har blivit synligt i form av praktiskt arbete (a.a). Vidare kan jag läsa att kommunernas strategier för genomförandet varierar. Förslag som dominerar är utbildning av personal i mångfaldsfrågor samt utbildning för att öka förståelsen mellan medarbetare, information om

lagar är andra åtgärder. Andra kommuner skriver att vid rekrytering ska platsannonser särskilt riktas så att de främjar mångfalden på arbetsplatsen.

Knytstads mångfaldsarbete

Detta avsnitt avser att ge en kort information om Knytstads nuvarande arbete med att öka mångfalden och vad mångfaldsplanen innehåller. En intervju har skett med Knytstads integrations- och mångfaldsutvecklare och jag har även tagit del av deras mångfaldsplan. Inom Knytstads kommun som organisation arbetar idag cirka 9 000 personer, berättar respondenten. Kommunen tillsatte en heltidstjänst som integrations- och mångfaldsutvecklare, tjänsten blev permanent år 2006 men projektet har pågått sedan 2003. Arbetet sker på två nivåer, internt och externt, säger respondenten. En av integrations- och mångfaldsutvecklarens uppgifter är att aktivt motivera verksamheterna att de skall tänka på mångfalden vid rekrytering, berättar respondenten. En annan uppgift är att arbeta utåtriktat mot föreningar och företag, få igång dialoger som uppmärksammar mångfald. Även uppföljningsarbete sker, om hur det ser ut och om man har lyckats öka mångfalden på arbetsplatserna (a.a). Inom respektive verksamhetsområde har även 22 stycken ambassadörer, mångfaldsombud utsetts.

Mångfaldsplanen i Knytstad kommun

Knytstads kommunfullmäktige antog, den 28 februari 2002, en mångfaldsplan för kommunens förvaltningar och bolag. Planen är på 17 sidor och innehåller riktlinjer för dess mål, påverkan av attityder, personalpolitik, rekrytering, annonsering och urval. Vidare skrivs vad som särskilt ska uppmärksammas, uppföljning och utvärdering och till sist en mindre ordlista. Planen är ett komplement till lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet (1999:130). Planens mål är formulerade i åtta mindre punkter. Bland annat vill kommunen ha en sammansättning av de anställda som speglar den etniska mångfalden bland invånarna i kommunen. Verksamheterna skall på alla nivåer ha anställda med annan etnisk bakgrund än svensk, samt öka antalet chefer och arbetsledare med annan etnisk bakgrund än svensk. Ett mål är att inom de närmsta fem åren (skrivet 2002) ska minst 10% av förvaltningarnas anställda vara rekryterade bland arbetstagare med annan bakgrund än svensk. Planen innefattar ytterligare ett mål där anställdas respekt för och kunskap om andra kulturer än den egna ska öka. Knytstad kommun vill vara ett föredöme som arbetsgivare, detta genom att ta till vara den resurs som människor med olika kunskaper, erfarenheter och färdigheter besitter (a.a). Under rubriken ”Påverkan av attityder” kan jag läsa att grunden för ett aktivt mångfaldsarbete är att det ska vara integrerat i den ordinarie verksamheten. Vidare skriver de

”medvetna eller omedvetna uppfattningar kan bidra till en fördomsfull attityd gentemot invandrare som söker arbete”. För att uppmärksamma värdet av ökad mångfald i arbetslivet och vad det innebär vidtas ett antal åtgärder som jag kan läsa om i planen. Dessa är bland annat att mångfaldsplanen skall spridas till alla anställda, stöd ska ges till både anställda och arbetsplatser för att underlätta kulturförståelse. Kommunens inställning till mångfald ska marknadsföras genom affischering på bussar, bibliotek, offentliga lokaler, kommunens hemsida, arbetsförmedlingen med mera (a.a).

Rekrytering, annonsering och urval har en egen rubrik, där jag kan läsa att alla annonser ska vara utformade så att det framgår att kommunen är intresserad av att få sökande med annan etnisk bakgrund än svensk. Följande text ska alltid finnas i Knytstads platsannonser; ”I Knytstads kommun vill vi ha mångfald i arbetslivet. Vi välkomnar sökande med olika etniska bakgrunder”. På kommunens hemsida ska denna formulering kunna läsas på 12 olika språk. Kontakter och samarbete mellan kommunen och invandrarföreningar ska etableras för att sprida information om lediga tjänster. Utländska examina och arbetserfarenheter från andra länder ska värderas utifrån samma måttstock som motsvarar svenska meriter.

Urvalet till intervju ska vara grundat på en bedömning av den sökandes kompetens. Vidare läser jag att varje förvaltning årligen ska redovisa planerade och genomförda åtgärder. Längst bak i planen finns en mindre ordlista som är hämtad utifrån DO:s handbok för aktiva åtgärder. Tittar jag på begreppet etnisk tillhörighet kan jag läsa att det betyder: hudfärg, etnisk eller nationellt ursprung eller trosbekännelse. Jag kan inte finna begreppet mångfald i mångfaldsplanens ordlista.

Problemformulering

Mitt intresse för integration i samhället, som jag skrev tidigare om i inledningen gjorde att jag ville titta närmare på vad en kommun gör för att öka mångfalden och vad en kommunal handlingsplan med rubriken mångfaldsplan innehåller. Vad finns det för direktiv i den kommunala handlingsplanen för att öka mångfalden vid rekrytering? Fokus på undersökningen läggs vid *en* av många åtgärdsplaner i en mångfaldsplan. Enligt Knytstads kommun så skall deras platsannonser innehålla texten ” *I Knytstads kommun vill vi ha mångfald i arbetslivet. Vi välkomnar sökande med olika etniska bakgrunder*” kan jag läsa från deras mångfaldsplan. Utifrån denna formulering undrar jag om mångfalden kommer att påverkas. Hur ser det ut i praktiken? Har de rekryterande cheferna sett någon skillnad i ansökningarna sedan formuleringen började skrivas i platsannonserna? För vem är

formuleringen egentligen skriven? Är formuleringen till för dem som rekryterar och innehar beslutanderätten vid tjänstetillsättning eller för den platsökande? Samtidigt vill jag reda ut begreppsdefinitionerna kring ”mångfald” och ”etnisk bakgrund”. Hur tolkas begreppen? Min undersökning baseras på ett organisatoriskt perspektiv.

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen var att undersöka och analysera hur ett politiskt direktiv för mångfaldsarbetet applicerades genom en mångfaldsplan i Knyttstad. Jag ville undersöka om formuleringen upplevdes som påtvingad, samt hur de berörda tjänstemännen resonerade och tillämpade åtgärden från mångfaldsplanen.

Frågeställningar:

- Det finns skilda definitioner på begreppen mångfald och etnicitet. Vad säger teoretikerna respektive respondenterna?
- Hur arbetar Knyttstads kommun med att öka antalet anställda med annan etnisk bakgrund än svensk och genom det öka mångfalden inom den egna organisationen?
- Hur resonerar tjänstemännen kring en formulering i en platsannons som skall öka antalet anställda med annan etnisk bakgrund än svensk till lediga tjänster?
- Hur resonerar respektive chef inom sin organisation för att öka mångfalden inom organisationen i framtiden?

2. METOD OCH MATERIAL

Metodval

I denna uppsats har jag valt att använda en kvalitativ metod för att få djupare svar på mina frågeställningar. De kvalitativa intervjuerna ger en närhet till informationen och en djupare insikt i problematiken som studeras och kan beskriva helheten i ett bättre sammanhang (Holme & Solvang, 1997, sid 14). Personens egna känslor och åsikter kontra uppfattningar träder mer fram i kvalitativa undersökningar (Repstad, 1999, sid 10). Det finns en viss kritik mot kvalitativa metoder och det är att metoden blir alltför idealistisk och individualiserad (Holme & Solvang, 1997, sid 62). Kvalitativa studier ger ofta forskaren en god grund för att förstå konkreta lokala skeenden (Repstad, 1999, sid 15). Jag är med andra ord inte intresserad

av hur ofta respondenternas svar sker, utan hur resonerar tjänstemännen kring temat till uppsatsen.

Urval och urvalsmetod

De respondenter som blev valda ville jag få över ett så brett fält i staden som möjligt inom Knyttstad. Intervjuer väljs genom strategiska urval eftersom man är intresserad av kvaliteten på informationen och man strävar att få intervjua de som har de största kunskaperna inom systemet (Halvorsen, 1992, sid 102). Urvalet av de intervjuade personerna arbetar inom förvaltningar i Knyttstads kommun. Dels så ville jag ha både manliga och kvinnliga respondenter. Fördelningen av de intervjuade blev:

avdelningschef Niklas, avdelningschef Robin, personalchef Jasmine, personalchef Sara, enhetschef Karin, enhetschef Mats, personalansvarige Peter och områdeschefen Jan.

Tillvägagångssätt och avgränsningar

Jag gjorde intervjuerna med en klasskamrat, efter intervjuerna valde vi att gå skilda vägar för att skriva våra egna c- uppsatser. Vi skrev även en del av problemformuleringen och fakta tillsammans. Vi var även överrens om vilka frågor i empirin, om när och hur intervjuerna skulle göras. Vi var hela tiden två personer närvarande vid intervjuerna. Vi ringde till Knyttstads kommun och fick efterhand tag på tjänstemän som ville ställa upp på intervjuer. Alla intervjuer gjordes på respektive tjänstemans kontor. Platsen kan påverka resultat av undersökningen, helst skall intervjun ske på en plats där respondenten känner sig trygg (Repstad, 1999, sid 72). Vi använde en tematiserad intervjuguide, men också en semistrukturerad intervju där respondenten själv fördjupade svaren på våra frågor (se bilaga 1). Det tog totalt två veckor att göra intervjuerna. I genomsnitt låg tiden för intervjuerna på en och en halv timme. Under intervjun gjordes även stödanteckningar. Vi använde även bandspelare för bästa återgivning av fakta till uppsatsen. Vi informerade respektive respondent att vi skulle banda intervjun, varav samtliga gav sitt samtycke. Användning av bandspelare kan påverka respondenten under intervjun (Holme & Solvang, 1997, sid 107). Samma dag som intervjuernas gjordes så transkriberades de efterhand. Dels så ville vi intervjua tjänstemän som arbetade så nära rekrytering och anställningsformalia som möjligt för att kunna uppfylla syftet med uppsatsen. Avgränsningen av urvalet görs av både problemformuleringen och frågeställningarna om vem som kan bli aktuell för att intervjua och denna ram måste skribenten bestämma godtyckligt (Repstad, 1999, sid 67). Samtidigt bör urvalsramen av intervjupersonerna vara så olika varandra som möjligt för att få en bred i

materialet (a.a). Det empiriska materialet analyserar jag med teorier längre fram i uppsatsen. Slutligen så utmynnar analysen i en slutlig diskussion.

Resultatets tillförlitlighet

Validiteten motsvarar giltighet och relevans för den data som samlas in för en relevant problemställning (Halvorsen, 1992, sid 41). Respondenternas svar under intervjuerna har varit deras egna tankar och åsikter. Vi var två personer närvarande vid intervjuerna och det gör också att vi inte kan ändra på materialet. Traditionellt menar man med validitet eller giltighet att instrumentet eller frågan skall mäta det den är avsedd att mäta (Trost, 2009, sid 113). Jag har använt intervjuguide och frågeställningarna för uppsatsen och min avsikt har varit att besvara syfte och frågeställningar utifrån studiens mål.

Jag bedömer att reliabiliteten är låg eftersom resultaten gäller bara denna grupp vid denna tidpunkt. En ny mätning betyder att det skulle finnas identiska resultat vid en annan tidpunkt (Halvorsen, 1992, sid 42). Om någon annan person hade gjort intervjuerna så hade de ställt andra frågor. Författaren Rolf Ejvegård menar med låg reliabilitet att forskaren själv konstruerar frågeformuläret föreligger det en stor risk att frågeformulärets pålitlighet blir låg (Ejvegård, 1996, sid 68). Min egen roll som skribent gör att jag har en subjektiv hållning till min undersökning. Medvetenheten hos samhällsforskaren är mycket nära sammankopplat med de intressen som han eller hon har som människa (Holme & Solvang, 1997, sid 31). Det är därför omöjligt att utestänga sina intressen, skriver författarna. Det är viktigt att ha ett klart och entydigt förhållande till sina egna intressen och kunna ha en viss distans till dem i sitt forskningsarbete, menar författarna (a.a.).

Etiska överväganden

Min uppsats uppföljer följande kriterier: Öppenhetskravet, att jag kommer att informera om undersökningen, självbestämmandekravet, respondenterna har fått information om villkoren för dem själv och deras deltagande i undersökningen, konfidentialitetskravet, de medverkande försäkras anonymitet, autonomikravet att insamlade uppgifter bara får gälla för denna studie och inte i andra sammanhang. De personer som har ingått i empirin skyddar jag genom att inte röja deras namn eller i vilken kommun som undersökningen gjorts. Det material som jag har använt anteckningar och kassetband med intervjuer och övriga handlingar kommer att destrueras. Intervjupersonerna har gett sitt samtycke till intervjuerna och fått information om att de kommer att avkodas i uppsatsen, samt att kommunen de arbetar

inom avkodas. I min uppsats har jag återgett de svar som respondenterna givit under intervjun samt gäller samma sak för vad som har återgivits från litteraturen. I min dataanalys har jag tagit ett källkritiskt perspektiv och kritiskt granskat och undersökt materialet som jag studerat. Enligt författarna, Idar Magne Holme & Bernt Krohn Solvang kan vi inte frigöra oss från våra grundläggande värderingar och synsätt vi har och i egenskap av forskare finns det ingen garanti för vår objektivitet och sanning (Holme & Solvang, 1997, sid 337). Kommunen som uppsatsen avser benämns i fortsättning med Knyttstads kommun.

3. TIDIGARE FORSKNING

Jag har funnit en hel del forskning kring mångfald och etnicitet som berör uppsatsens problemområde, mångfald och etnisk bakgrund kontra arbetslivet och arbetsmarknaden. De flesta forskningsuppsatser som jag funnit har en kvalitativ förankring.

Etnicitet och mångfald i arbetslivet

I Integrationsverkets rapportserie ”Mångfald i Arbetslivet, Arbetsrapport 4”. ingår Fil. Dr Paulina De Los Reyes forskaruppsats, ”Diskriminering och ojämlikhet i arbetslivet” (Reyes, 2000). Reyes skriver att invandrarnas ställning i arbetslivet ofta har givits allmänligtiga förklaringar som syftar på hela gruppen av invandrare. Första förklaringen hon ger är den makroekonomiska utvecklingen och förändrade kompetenskrav i arbetslivet, varav resultatet är att den invandrande arbetskraften inte får tillträde på arbetsmarknaden. För det andra är det kulturella olikheterna mellan den svenskfödda befolkningen och den invandrande arbetskraften och till sist diskriminering av ickesvenska personer, menar Reyes. Inom organisationen diskuteras etnicitetsfrågan i det tysta, det kan vara ett uttryck för att det finns en järndörr för invandrare till svenska arbetsplatser, skriver Reyes. Hon beskriver normativa uppfattningar om olikheter som formas utifrån tre typer av relationer: 1. Situationella eller kontextbaserade (ålder, funktionshinder) och 2. Psykosociala (religion, sexuell läggning) samt 3. Strukturella (klass, genus, etnicitet). Reyes menar att bakom dessa kategorier finns erfarenheter av utanförskap, diskriminering, strukturell ojämlikhet och orättvisa. För att kunna bryta ner organisationen och arbetslivets rangsystem födras en långsiktig strategi, menar Reyes. Denna bör inrikta sig på de processer som skapar ojämlikhet och underordning, parallellt med de mekanismer som hjälper till att stärka individens position i arbetslivet, skriver Reyes. Exempel på områden som bör förändras och brytas ned är ledarskap, kontrollsystem, kompetens, teknikstöd samt anställningsformer, skriver Reyes.

Reflektioner kring mångfald och diskriminering i arbetslivet

Fil. Dr Sten Höglund från Umeå universitet har skrivit en forskaruppsats om ”Reflektioner kring mångfald och diskriminering i arbetslivet” och den publiceras i samma uppsats som Paulina de Los Reys har gett ut (Höglund, 2000). Höglund skriver att diskriminering av invandrare förekommer i svenskt arbetsliv och att det för närvarande är okontroversiellt att hävda detta. Författaren skriver att en förutsättning för att utveckla mångfald inom arbetslivet är att det upprättas externa- och interna rekryteringsprocesser som inte diskriminerar, detta är målet menar Höglund. Bedömningen skall ske utifrån den sökandes verkliga kompetens i stället för att styras av föreställningar som fördomar och då får man resultatet mångfald (a.a).

Forskning om rekrytering för mångfald

Woukko Knocke docent och arbetslivsforskare har skrivit rapporten ”Rekrytering för mångfald?” (Knocke, 2003). Författaren har undersökt hur rekryteringsprocessen inom olika branscher och yrken gick till. Författarens resultat av studien blev ett formulerat förslag. Det avser att öka rekryteringen av individer med annan etnisk bakgrund än svensk. Några åtgärder bland många menar Knocke är arbetsgivaren skall rekrytera utan att diskriminera, se bortom etnisk tillhörighet och ha individens kvalifikationer som utgångspunkt i rekryteringsprocessen. Knocke menar vidare att arbetsgivaren skall undvika diskriminerade filter vid annonsering som utesluter vissa kategorier arbetssökande, samt att urvalsmetoder vid anställningsintervjuer skall utformas så diskriminering undviks (a.a).

Tre Kommuners mångfaldsarbete

Jane Lundberg, student har skrivit en C/D uppsats ”En studie om kommunerna Malmö, Lund och Landskronas mångfaldsarbete” (Lundberg, 2004). Studiens syfte var att undersöka medvetenheten om mångfaldsfrågor, mångfaldsplaner, mångfaldsarbete, rekryteringsprocess, utbildning, och kunskap inom kommunen. Studien visar att mångfaldsarbetet framför allt existerar i teorin där det kvantitativa arbetet sakta har ökat, enligt Lundberg. Vidare menar Lundberg, det räcker inte att bara anställa personer med olika bakgrunder utan det kvalitativa arbetet är också viktigt. Studien visar även att mångfaldsplaner sällan används i arbetet vid rekrytering, skriver författaren. Hon påpekar att rekryteringssituationen pågår som den alltid har gjort och det har blivit en sorts rutin i processen. Undersökningen visar på att många personer med utländsk bakgrund är överkvalificerade för sina tjänster, enligt författaren. Om kommunen arbetar för att finna och få dessa personer till andra arbetsuppgifter så stärker det den interna organisationen (a.a).

4. MINA TEORETISKA UTGÅNGSPERSPEKTIV

Kapitlet belyser de teorier som används i analysen av det empiriska materialet. Jag börjar med implementering av Anders Sannerstedt och målstyrning av Stig Montin. För att jag skall förstå hur en organisation fungerar har jag använt Stig Montins teori om organisering. Därefter belyser jag hur en organisation behärskas med hjälp av Bengt Abramhamssons teori. Denna koppling gör jag för att få en inblick hur effektivitet och beslutsvägar fungerar inom organisationer. Till sist skriver jag om Edgar Scheins teori om organisationskulturer. I min teoretiska tolkning uppfattar jag teorierna som länkar i en kedja.

Implementering

Jag börjar med implementeringen som beskriver hur politiska beslut genomförs i organisationerna. Författaren Anders Sannerstedt har skrivit ett kapitel om implementering (Sannerstedt, 2002, sid 18-47). När genomförandet av politiska beslut fattas och det politiska beslutet genomförs så benämns det med implementering. Många aktörer och beslutsfattare är inblandade i processen och ibland genomförs inte besluten som politikerna har tänkt sig, då uppstår implementeringsproblem, menar Sannerstedt. Implementeringen formas på två sätt av styrning, Top-Down uppifrån och ned här finns beslutsfattarens avsikter och Bottom-up nedifrån och upp här utgår processen genom tillämparens handlande (a.a).

Politiska direktiv kan vara vaga och oklara och därför blir inte besluten alltid genomförda så som beslutsfattarna tänkt sig och det finns ytterliggare tre nödvändiga villkor som tillämparen skall ta till sig för att genomföra beslutet, menar Sannerstedt: Det är att tillämparen skall förstå, kunna och vilja genomföra beslutet: Politikerna kan ha en avsikt med det politiska målet för att visa vilken politik de bedriver men syftet kan istället bli att övertala, övertyga och forma människors uppfattning, menar Sannerstedt. Policies kan påverka den ekonomiska utvecklingen, styra samhällsutveckling och försöka förändra människors beteenden, enligt författaren. Beroende på vilka kvaliteter tillämparen har kan det uppstå implementeringsproblem för att tillämparen kanske inte tycker om det politiska beslutet, trots att denne inte behöver ha någon avsikt att förstöra beslutets process (a.a). Det kan vara så att tillämparen vill ha en annan direkt styrning och kringgå målen och i annat fall kan även omgivningen ogilla det politiska beslutet. Dessa konsekvenser menar Sannerstedt, är ett normalt inslag av de roller som politiker och tjänstemän har i organisationerna. Tvisterna speglar också de konflikter som finns i samhället och därför är verksamheterna svåra att styra (a.a).

Målstyrning

Målstyrningen kopplar jag vidare ihop med implementeringen eftersom målstyrningen ingår i implementeringen. Författaren Stig Montin skriver om målstyrning. Målstyrning är ett styrsystem som introducerats för att samordna politiska beslut och den kommunala organisationens arbete (Montin, 2002, sid 103). Mål och ramar sätts upp för att utforma och utvärdera måluppfyllelser, skriver Montin. Målstyrning sker inte efter samma modell i alla kommuner, men utgår från fyra punkter, som det samtidigt finns kritik mot skriver författaren: För det första skall politikernas mål vara klara och exakta så förvaltningarna vet vad de skall arbeta efter. Men ibland är målen oklara och personalen vet inte riktigt vad de förväntas uppnå med resultaten. För det andra så behövs information vid rätt tidpunkt för att sedan kunna utvärderas. Informationen kan vara svår att analysera då den kan komma från olika källor. Det tredje är att avviker målstyrningstänkandet för att politikerna är mer intresserade av medlen än målen detta kännetecknas av en kommuns politiska styrning av kompromisser och oklara budskap. Det sista och fjärde är att det ställs orealistiska förväntningar på enighet för olika mål, på olika nivåer och mellan professionella grupper, skriver Montin. Därför blir målstyrningstänkandet ofta naivt och den kommunala organisationen består av dem som inte vill inordna sig i enkla modeller, enligt Montin. För att en organisation skall bli framgångsrik behövs det utvecklas förväntningar på att samarbete lönar sig istället för tvärtom, menar författaren. Detta uppnås inte genom nya måldokument eller andra formella styrinstrument, istället menar Montin att samarbete som ständigt upprepas och ständigt bekräftas lönar sig bättre (a.a).

Organisering

Organiseringen kopplar jag ihop med implementeringen och målstyrning för att det behövs en organisation för att utföra arbetsuppgifterna. Författaren Stig Montin har en teori om organisering. Med organisering menas att människors aktiviteter är ordnade på olika sätt genom aktörer, resurser och strategier som binds samman i tid och rum (Montin, 2002, sid 126). Ibland är det projekt kring ett gemensamt mål, eller ett planerat samarbete över organisationsgränserna där människor inleder en strukturerad samhandling, skriver Montin. Samordning, samverkan och samarbete betraktas i allmänhet allt mer som något eftersträvanvärt, men det verkar vara svårt att åstadkomma, skriver Montin. Tanken är att den gamla strukturens formella hierarki skall ersättas med interorganisatoriskt samarbete, som innebär olika slags utmaningar som: För det första har varje enskild organisation sina regelverk, ekonomisystem och budget som förändras ofta och kan leda till

tvister om kostnader. För det andra bygger organisationer på att det finns en linjeorganisation där chefer på olika avdelningar har ansvar för personal, ekonomi och verksamhet. För det tredje består organisationer ofta av experter som är duktiga inom sina områden. Olika experter har många gånger svårt att utveckla gemensamma mål och strategier. För det fjärde kan det uppstå konflikter mellan interorganisatoriskt samverkan och rättstatens regler, skriver Montin.

Sammanfattningsvis kan sägas att förändrad organisering inom offentlig verksamhet alltid har förekommit, menar Montin. Författaren menar att samverkan står för att formulera gemensamma målsättningar och strategier, samordning handlar om gemensam resursanvändning och samarbete betyder att olika professioner samhandlar kring gemensamma behovsgrupper eller enskilda människor. Det kan dock uppstå konflikter mellan att uppmuntra organisering och samtidigt försvara de traditionella organisationerna och regelverken (a.a.)

Att behärska organisationen

För att utföra implementering och målstyrning inom en organisation, så behärskas en organisation av huvudmannens intressen. För att förstå hur en organisation behärskas så har jag valt författarens Bengt Abrahamssons förklaring om hur en organisation behärskas. Om en organisation skall uppnå de mål som huvudmannen har satt upp så är lyhörddhet och effektivitet ett givet instrument för administrationen (Abrahamsson, 1992, sid 123). När administrationen uppfyller och gör vad den skall enligt huvudmannens intressen så talar ingen om byråkrati, menar Abrahamsson. Det kan uppstå en skillnad mellan administrationen och byråkratin beroende på administrationens sätt att fungera gentemot huvudmannens intresse, menar författaren. – Fungerar den snabbt, effektivt och med enlighet med de uppsatta målen förblir den huvudmannens instrument – fungerar den långsamt, ineffektivt och i bristande lojalitet mot huvudmannens intressen övergår den till att bli en byråkratisk belastning, menar författaren. Begreppen måste hållas isär enligt Abrahamsson och i praktiken är hierarki och byråkrat ofta relaterade till varandra, men inte alltid. Det finns en teoretisk separering som är nödvändig för att studera dess samband, skriver Abrahamsson vidare och konsekvensen blir att alla organisationer kommer att ses som byråkratier.

Huvudmannen använder organisationen som ett instrument för sina syften, skriver författaren. För att detta skall vara möjligt krävs att bland annat att exekutiven är lojal, samt att organisationen är trovärdig, menar Abrahamsson. Om exekutiven avviker från eller försummar huvudmannens intressen uppkommer ett byråkratiproblem och när organisationen brister i trovärdighet uppkommer ett legitimitetsproblem, skriver Abrahamsson. Byråkrati och

legitimitetsproblemet är två huvudkategorier av störningar som försvårar huvudmannens styrning av organisationen (a.a).

Organisationskultur

Den sista länken till kedjan är den rådande organisationskulturen som finns på respektive arbetsplats. För att jag skall innefatta tidigare nämnda teorier om implementering, målstyrning, organisation och hur en organisation behärskas i en helhet så använder jag författaren Edgar Scheins teori om arbetsplatskultur. Organisationskulturer utvecklas i ett organisatoriskt sammanhang (Jacobsen & Thorsvik, 2008, sid 140). För att vi skall förstå vad organisationskultur är, hur den fungerar och utvecklas så är fokus på upplevelser, tankar och åsikter som oftast är gemensamma för en mängd människor i ett visst socialt sammanhang: A – Kultur är en uppsättning åsikter som människor i gemenskap delar, B – Kultur omfattar ett system av gemensamma värderingar, symboler och uppfattningar i grupp, C – Kultur är ett mönster av gemensamma uppfattningar och värderingar som ger mening åt anställda och riktlinjer för hur individen bör bete sig i en organisation (a.a).

Schein ger en förklaring på organisationskultur och menar att det är ett mönster med grundläggande antaganden som är uppfunnet – upptäckt – utvecklat av en grupp. Gruppen lär sig att bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration för att det som tidigare har fungerat bra skall bli gällande norm. Detta kan därför läras ut till nya människor som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem, skriver författaren. Vidare fortsätter Schein med att kultur bygger på lärande. I detta fall syftar Schein på lärande i en organisationskultur, hur man anpassar det sättet på vilket en verksamhet förut har fungerat varpå det har blivit till nya erfarenheter och förändringar i arbetet (a.a).

- A- Efterhand som kultur utvecklas så lär man sig att bemästra problem i förhållande till omvärlden t ex kunder, leverantörer eller andra berörda.
- B- Kultur utvecklas efterhand som man lär sig bemästra interna organisationsproblem. Det kan vara hur man kommunicerar med andra grupper eller verksamheter i organisationen, så att alla gemensamt medverkar till förverkligandet av överordnade mål (a.a).

Fortsättningsvis menar Schein och understryker att en kultur finns endast så länge den uppfattas som riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2008, sid 140 – 174) . En kultur testas ständigt mot verkligheten i praktiken och att den sannolikt kommer att ändras om de första grunderna

visar sig vara falska. Schein skriver att när den gällande kulturen i en grupp lärs ut till nya medlemmar som det felfria sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till specifika problem är den gällande kulturen det rätta. I och med detta menar Schein så socialiseras nyanställda in i gruppens meningsvärld. Nyanställda lär sig hur saker ska göras och förstås, samt om vad den får göra och inte göra och vilka gällande regler eller lämpligt beteende som gäller i gruppen. Dessutom menar Schein att organisationskulturer har med att känslor - uppfattningar och hur vi tänker i en viss miljö att göra. Arbetsplatsen är starkt påverkat av känslor, menar Schein. Vidare skriver Schein att inte alla organisationer utvecklar integrerade kulturer som har definierats tidigare. Ett tillägg är att det inte är ovanligt att man i organisationer finner kulturell mångfald och kulturer som stämplas av dubbeltydlighet och konflikt, menar Schein. Schein understryker att studier i organisationer och i begreppet kultur så måste vi tänka på de kulturella drag som finns och var de kommer ifrån:

A – alla människor har behov av att uppleva social tillhörighet och bli accepterade av andra.

B – alla människor har behov av stabilitet och mening i tillvaron (a.a).

Organisationskulturen bör betraktas enligt Schein som ett resultat i människors strävan att skapa mening och samhörighet. Det viktiga menar Schein är att man kommer fram till vad som skall göras, hur man upplever saker tillsammans med mera genom att samtala med varandra. Vidare menar Schein att kultur är ett socialt fenomen i antingen samhällen, organisationer eller små grupper som uppstår genom gemenskap (a.a).

5. PRESENTATION OCH BEARBETNING AV MITT EMPIRISKA MATERIAL OCH ANALYSER

I detta avsnitt redovisar jag resultatet av empirin. Efter varje delrubrik så sker analyser. Delrubrikerna är: Bakgrund till mångfaldsarbetet i kommunen, Tillvägagångssätt att öka mångfalden inom egen verksamhet, Skillnad i syftet att öka mångfalden, Framtiden för mångfaldsplanens tillräcklighet och Platsannonserns formulering.

Presentation av respondenterna

Som det framgår av metodframställningen är empirin baserad på intervjuer. Intervjuerna är åtta till antalet, fem av respondenterna är män och tre är kvinnor. Respondenterna är verksamma inom Knytstads kommun på olika förvaltningar. Två av respondenterna arbetar enkom med rekrytering och personal. De övriga respondenterna ansvarar för sina respektive verksamhetsområden och deltar eller håller i rekrytering vid behov. När jag nämner enskild

respondent i texten nedan har jag valt att använda deras titel med figurerat namn. Just för att ingen respondent ska kunna identifieras. Respondenter indelas i följande ordning: Personalansvarig Peter, områdeschef Jan, personalchef Jasmine, personalchef Sara, enhetschef Karin, enhetschef Mats, avdelningschef Niklas och avdelningschef Robin

Definitioner av begreppen mångfald och etnicitet

Först bad jag respondenterna att definiera två stycken begrepp mångfald och etnicitet. Jag börjar med begreppet mångfald. Allmänt fick jag inte några distinkta svar, alla respondenter tog sig tid att fundera. De har för mig definierat begreppet utifrån mitt tema på uppsatsen, mångfald i arbetslivet. En av respondenterna nämnde att det även kan finnas mångfald i en blomsterrabatt. En av respondenterna menar att mångfald är mycket av någonting och specificerar det med allt från etniskt ursprung till handikappade. Personalchef Sara menar att man kan utgå ifrån diskrimineringslagen och att det handlar om etnisk tillhörighet, sexuell läggning, funktionshindrade och om män och kvinnor ur ett jämställdhets perspektiv.

Personalchef Jasmine sa att deras målsättning tjänar på att ha ett vidare begrepp som olika i åldrar, kön, etniska bakgrunder, sexuell läggning, olika funktionshinder, olika långa och olika ögonfärg för vi är alla människor med olika egenskaper. Avdelningschef Niklas menar att mångfald kan vara en mängd olikheter och säger att om man tittar i en ordlista betyder det en sak men om de använder begreppet i Knyttstads kommun utgår man ifrån kön, funktionshinder, sexuelläggning och etnisk bakgrund.

Nästa begrepp som definierades var etnicitet. Personalansvarig Peter svarade kort att det är religion och kultur. Avdelningschef Robin definierar begreppet med att säga att det kan vara när man kommer ifrån ett annat land eller är född i ett annat land men man kan ju också ha annan etnisk bakgrund och vara född i Sverige. En annan menar att det ju betyder vilket befolkningsområde och vilken kultur som människor kan komma ifrån och som har invandrat hit till Sverige. Personalchef Sara menar att det är himla svåra gränsdragningar och ställer sig frågande till vad det betyder och vem som är vad och frågade sig själv, hur svensk är jag? Hon anser sig själv som en salig blandning och konstaterar att det är ju de flesta av oss. Hon tycker att det är jättesvårt att definiera begreppet och skulle helst vilja slippa begreppet. Min tolkning av respondenternas svar är att de inte har någon given förklaring på etnicitet. Johansson skriver i begreppsavsnittet att det finns en vag föreställning om vad termen etnicitet står för men det finns ingen klar och allmängiltig definition av etnicitet (Johansson, 79-111).

Bakgrund till mångfaldsarbetet i kommunen

I min undersökning ville jag ta reda på vad respondenterna visste om kommunens mångfaldsarbete i största allmänhet. Ingen av respondenterna kunde i detalj redovisa för policyns innehåll. Två respondenter nämnde att planen innehöll direktiv vid rekrytering. En av respondenterna tyckte att planen var gedigen och kraftig. En del hade den framför sig och några använde sig av kommunens intranät då de behövde finna information inom ämnet mångfaldsarbete. Personalchef Jasmine nämnde att innehållet i mångfaldsplanen skall spegla samhället och den är till för att integrera mångfald och jämställdhet i organisationen. Avdelningschef Robin svarade att det finns en politisk viljeinriktning i form av ett policy dokument, Knyttstads kommuns mångfaldsplan. Enhetschef Karin kände till lite grann om planen och sa att

”Det är frågor som tas upp på möten, det styrs uppifrån. Den klassiska kommun hierarkin ” (Avdelningschef Robin).

Respondenterna har fått information om mångfaldsplanen på lite olika sätt. En av respondenterna har fått sin information från personalförvaltningen. En respondent säger att informationen kring mångfaldsarbetet vid rekrytering skickas runt bland personalchefer och att den centrala personalavdelningen i kommunen skall uppdatera dokumentet. Jag ville också ta reda på hur mångfaldsplanen avser att öka mångfalden på arbetsplatserna inom kommunens verksamhetsområden. Enhetschef Karin anser att målet med planen är att mångfalden skall öka och att det finns ett personalpolitiskt program där detta beskrivs hur det skall göras. Enhetschef Mats berättar att mångfald inte endast innebär integrering av människor med annan bakgrund utan belyser även vikten av att integrera handikappade, kvinnor och män som han egentligen tycker är innebörden av en mångfaldsplan. Avdelningschef Robin tycker att planen strävar efter mångfald och påpekar att det står skrivet hur man skall gå till väga vid rekrytering. Områdeschef Jan säger att det blir mest påtagligt att använda sig av planen vid rekryteringar och den uppmärksammas mest då vi läser ansökningar. Personalchef Sara tror att planen sätter fokus på arbetet och att det är viktigt att planen finns och den kopplar till de mål som finns inom verksamheten. Personalchef Sara säger att den visar vad kommunen står för och de värderingar som finns, som är präglade av vår människosyn, därför värdesätter vi sådant arbete som en mångfaldsplan och jämställdhetsplan står för. Respondenten tror att det finns mycket mer att göra än vad vi hitintills har gjort. Personen känner sig ganska så insatt i ämnet själv och tar bland annat upp fackliga frågor och tror att områdeschefer som skall rekrytera ibland känner

sig lite främmande för vad det får lov till och inte får lov till vid en rekrytering för att öka mångfalden.

Min tolkning är att svaren på frågorna blev lite varierande. Ingen av respondenterna redovisar i detalj policyns innehåll och en del visste mer eller mindre om mångfaldsarbetet. Min tolkning är att det beror mycket på vilket intresse den anställde har för sina arbetsuppgifter. Tillämparen kanske inte tycker om det politiska beslutet, därmed menar jag inte att den anställde har för avsikt att förstöra arbetets process. Detta kopplar jag till Sannerstedt som skriver att policyn kan vara ointressanta för den anställde (Sannerstedt, 2002, sid 18-47). De flesta respondenterna visste var hur mångfaldsplanen avsåg att öka mångfalden på arbetsplatserna. De flesta respondenterna svarade att dokumentet visar hur man går tillväga vid rekrytering och nå de mål som sätter fokus på mångfaldsarbetet inom verksamheten. Min tolkning är att det finns en bra organisationskultur inom Knyttstads kommun. Detta tolkar jag vidare med att mångfaldsarbetet är så pass nytt i Knyttstads kommun så det har skapat en samhörighet av värderingar. Jag förtydligar med Schein som menar att kultur är ett mönster av gemensamma uppfattningar och värderingar och det ger mening åt de anställda så det vet hur de skall bete sig i en organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2008, sid 140).

Tillvägagångssätt att öka mångfalden inom egen verksamhet

Jag ställde frågan hur det i praktiken fungerar med att öka mångfalden inom respondenternas egen verksamhet. Några respondenter svarade på frågan att de dels har kommunens plan och till den har det tagits fram en mångfaldsplan inom sin egen verksamhet. Enhetschef Mats blir ofta kontaktad av invandrarföreningar som vill göra temaveckor, som exempelvis internationella veckan. Enhetschef Mats säger att arrangemang som dessa ses inte som någon bra åtgärd för att öka mångfalden och punktinsatser leder inte till någonting. Man skall vara mer öppen och se möjligheter att mångfalden integreras i verksamheten, istället menar han. Avdelningschef Robin menar att det inte är så lätt att anställa kvalificerad personal med annan etnisk bakgrund än svensk. Man måste få ungdomar med annan bakgrund att intressera sig för dessa utbildningar samt se till att de även får en chans att kunna fullfölja sin utbildning, säger avdelningschef Robin. Överrepresentationen av personal med annan etnisk bakgrund än svensk finns inom de jobb som kräver kortare utbildning, säger avdelningschef Robin. Avdelningschef Robin säger att det finns en underrepresentation i de yrken som kräver kvalificerad kompetens. Avdelningschef Robin säger att det är jobb som en enskild arbetsgivare inte klarar, det är ett samhällsproblem.

En respondent menar att det interna arbetet inom verksamheten med att öka mångfalden fokuserar sig till rekryteringen av ny personal. En respondent tycker att en viktig del med mångfaldsarbetet är vid rekrytering och att man skall försöka bli bättre på det och att man måste anstränga sig mer, lite extra, i rekryteringsprocessen.

Personalchef Jasmine säger att

”En mångfaldsplan inte kan förändra världen utan det är på mötesnivån, ute i verksamheten, som åtgärder kan vidtas. Där avgörs det vilken attityd jag har och hur jag beter mig och vilken attityd jag har gentemot mina medarbetare. Arbetet består mycket i att påverka värderingar och attityder, konkret få till stånd beteendeförändringar”.

Min tolkning av tillvägagångssättet om hur rent praktiskt respondenterna ökar mångfalden inom deras egen verksamhet, gav olika svar. De flesta respondenter menar att det inte ligger i mångfaldsplanen i sig om vilka som rekryteras. Det finns en skillnad i överrepresentation av de jobb som kräver kortare utbildning och samtidigt finns det en underrepresentation av de yrken som kräver kvalificerad kompetens. Det visar sig att det inte är lätt att anställa personal med annan etnisk bakgrund än svensk, enligt Avdelningschef Robin. Avdelningschef Robin som menar att just i Knyttstads kommun finns en över och under – representation i olika yrken och han menar att det är ett arbete som inte en enskild arbetsgivare klarar av. Jag tolkar uttalandet att det inte är något jobb som en enskild arbetsgivare inte klarar av som märkligt jämfört med personalchefen Jasmins svar att det är vilka attityder personalen har gentemot sina medarbetare att det finns någon form av motstånd till att öka mångfalden inom respondenternas egen verksamhet. Jag förtydligar med Reyes som menar att inom organisationen diskuteras etnicitetsfrågan i det tysta, det kan vara ett uttryck för att det finns en järndörr för invandrare till svenska arbetsplatser (Reyes, 2000). En respondent menar att det är ute i verksamheterna arbetet sker internt och man måste bli bättre på mångfaldsarbete vid rekrytering och alla måste anstränga sig lite mer.

Dessa olika svar tolkar jag som att i stora organisationer är det inte lätt att få all personal till att arbeta mot samma mål. Frågan berörde ju främst respondentens egen verksamhet. Min tolkning är att de olika verksamheterna helt enkelt har olika arbetsplatskulturer och därför blir svaren olika på hur respondenterna ökar mångfalden inom sina verksamheter. Min tolkning är att det finns mönster, normer och åsikter som skiljer sig på arbetsplatserna. Schein förklarar att i organisationskulturer finns det ett mönster med grundtaganden som redan är uppfunna

och upptäckta av en grupp i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008, sid 140). Denna grupp har redan lärt sig bemästra sina problem vid extern och intern anpassning för att detta skall bli en gällande norm, enligt författaren. Min tolkning är att de olika verksamheterna har olika arbetsplatskulturer och det är olika individer som har olika känslor och uppfattningar om hur de skall utföra sina arbetsuppgifter. Enligt Schein så har organisationskulturer med känslor att göra, hur vi uppfattar saker och ting och hur vi tänker i en viss miljö (Jacobsen & Thorsvik, 2008, sid 140).

Min tolkning är att det kan uppstå implementeringsproblem för att tillämparen kanske inte tycker om det politiska beslutet. Sannerstedt skriver att policys kan påverka den ekonomiska utvecklingen och försöka ändra människors beteenden (Sannerstedt, 2002, sid 18-47. Men samtidigt i analysen så lägger jag på minnet att det fanns en under och – överrepresentation inom yrkesområdena.

Skillnad i syftet att öka mångfalden

Jag undrade om intervjupersonerna hade märkt någon skillnad i mångfaldsarbetet sedan mångfaldsplanen tillkom år 2002 i syftet att öka mångfalden inom arbetslivet. Två stycken tyckte att det inte kunde svara på frågan då det bara har varit anställda ett år i kommunen. Avdelningschef Robin har inte märkt någon skillnad. Personalansvarig Peter svarade att de har anställt någon procent till med annan etnisk bakgrund men att detta inte direkt hade att göra med mångfaldsplanen, utan de har alltid arbetat med att öka mångfalden inom sin verksamhet. Områdeschef Jan svarade att inom deras verksamhet var cirka 5 % av annan etnisk bakgrund än svensk och av dessa är det ingen som innehar någon chefsposition utan är anställda som bland annat städerskor. En respondent hänvisar till sekretessen och Personuppgiftslagen (1998:204). Denna lag gör det svårt att lämna ut den tillgängliga statistiken. Vad jag fick veta i siffror är endast uppskattningar från intervjupersonerna och uppfattningen var att procentsiffran låg mellan 5 och 12 %. Enhetschef Karin uppgav att det var cirka 55 fast anställda inom hennes verksamhet och av dessa hade 5 stycken personer annan etnisk bakgrund än svensk. Personalchef Sara trodde att en del som rekryterar ibland kan känna sig lite främmande och att de inte riktigt vet vad man får lov att göra och inte göra. Personalchef Jasmine ansåg att de, ganska väl, lever upp till de målsättningar att antalet anställda skall spegla samhället i stort, men många har inte annan etnisk bakgrund än svensk. Personalchef Jasmine vill gärna utveckla och bli bättre på att anställa personer med annan etnisk bakgrund än svensk till chefstjänstnivå.

Min analys följer om respondenterna hade märkt någon skillnad sen mångfaldsplanen kom. Dock så nämnde en av respondenterna att mångfaldsplanen sätter fokus på att öka mångfalden inom kommunen. Tre respondenter såg inte någon märkbar skillnad på att mångfaldsplanen hade ökat antalet anställda med annan etnisk bakgrund än svensk. Två respondenter ville gärna utveckla sig i ämnet och Personalchef Sara trodde att de som sysslade med rekrytering kände sig främmande för vad de fick göra. I sammanhanget tolkar jag respondenternas svar som att de inte finns någon märkbar skillnad om mångfalden hade ökat sen mångfaldsplanen kom. Enligt Montin så kan målstyrningstänkandet avvika eftersom politikerna är mer intresserade av medlen än målen (Montin, 2002, sid 103). Montin menar att människors aktiviteter är ordnade på olika sätt genom aktörer, resurser, strategier och projekt kring ett gemensamt mål. Samordning, samverkan och samarbete är viktigt, men är svårt att uppnå, menar författaren.

Framtiden för mångfaldsplanens tillräcklighet

Under intervjun ställde jag en fråga om framtiden där intervjupersonerna fritt fick tala om framtiden och om mångfaldsplanen är tillräcklig. Samt hur personerna ser på framtiden när det gällde att öka mångfalden i kommunens organisation. Majoriteten av respondenterna tyckte att planen måste revideras undan för undan och ett dokument gör absolut inte hela jobbet. Den i sig förändrar ju inte världen om den bara står i bokhyllan som en av respondenterna uttryckte det. En annan respondent tyckte att planen var för omfattande och att det då tenderar att bara bli ett politiskt dokument. Men om alla tog till sig dokumentet och arbetade aktivt samt tyckte det var en spännande uppgift och såg utmaningen i det har man kommit långt, sa en respondent. Avdelningschef Robin ansåg att politikerna måste uttala en stark viljeinriktning att vilja skapas inom organisationen annars kan man ha vilken plan som helst. Personen ställde sig frågan, vilken etik är det som styr? Enhetschef Mats anser att som Sverige ser ut idag hoppas personen att man ska slippa sådana termer som står i annonser. Om vi tar emot invandrare bör det vara en självklarhet att de skall ha samma förutsättningar på arbetsmarkanden, som alla säger han. Risken är att du undergräver det naturliga om formuleringar liknande kommunens används, säger enhetschef Mats. Men å andra sidan om det nu hjälper till att öka mångfalden i arbetslivet är den bra, säger han. Avdelningschef Niklas tog bland annat upp de stora pensionsavgångarna Sverige står inför och att man till och med talar om arbetskraftsimport. Det är bara en tidsfråga innan förändringar måste till, menar respondenten.

Personalchef Jasmine ansåg att hastigheten alltid kan diskuteras, det sägs att tiden alltid löser problem men det tror inte respondenten utan det fodras aktivt arbete hela tiden. Många gånger tror även respondenten att det är strukturella problem som ligger bakom. Det ligger i våra europeiska, svenska beteenden på vad som är normalt eller inte normalt, menar hon. Viktigt är, säger respondenten, att vi väljer att se det vi inte hitintills har sett. Kulturella vanemönster gör att vi ibland blir förblindade för verkligheten, säger hon. Där måste vi då stanna upp och se igenom väggen vi förut inte har sett, säger hon. Våra europeiska väst värderingar gör att vi inte kan se och samtidigt väljer vi att inte titta på hela sanningen, vi är inte alltid är öppna för nya intryck och värderingar, säger personalchef Jasmine.

Jag gör även en analys på svaren om framtiden. De flesta av respondenterna var positiva till framtiden om att mångfalden kommer att öka på arbetsplatserna. Politikerna bör uttala en stark viljeriktning till att öka mångfalden, menade en respondent. Min tolkning är att det är den anställde som får utföra politikernas direktiv, som tjänsteman oavsett partitillhörighet. Detta sammanlänkar jag med Sannerstedt, som skriver att om tillämparen skall ta till sig de politiska direktiven måste denne förstå, kunna och vilja genomföra besluten (Sannerstedt, 2002, sid 18). Samtidigt menar Sannerstedt att politikerna kan ha en avsikt med det politiska målet för att visa vilken politik de bedriver, men syftet kan istället bli att övertala, övertyga och forma människors uppfattning. En respondent menade att man skall slippa se termerna i platsannonser eftersom Sverige tar emot invandare bör det vara en självklarhet att de har samma förutsättningar som alla svenskar på arbetsmarknaden. Vidare menar Avdelningschef Niklas att det är strukturella problem som ligger bakom och det ligger i våra europeiska, svenska beteenden och kulturella vanemönster som gör att vi blir förblindade för verkligheten och att man inte alltid är öppen för nya intryck och värderingar. Personalchef Jasmine ger nästan samma svar som avdelningschef Niklas.

Min tolkning är de båda respondenterna tar avstånd till frågan om att öka mångfalden i kommunens organisationer, då de istället nämner att det är våra europeiska, svenska beteenden som gör att man inte är öppen för nya intryck och värderingar. Jag tolkar detta som någon form av diskriminering eftersom respondenterna menar att vi väljer att inte se sanningen. Jag förtydligar med tidigare forskning där Höglund skriver att diskriminering av invandrare förekommer i svenskt arbetsliv och att det för närvarande är okontroversiellt att hävda detta (Höglund, 2000). Jag tolkar respondenternas svar om att det skulle vara strukturella problem som låg bakom till att mångfalden inte ökar, som märkligt för det kan finnas andra orsaker bakom de strukturella problemen. Jag förtydligar med tidigare forskning

där Reyes förklarar att bakom de strukturella problemen som finns är det utanförskap, diskriminering, strukturell ojämlikhet och orättvisa som är normativa föreställningar (Reyes, 2000). Istället menar Reyes bör man förändra ledarskap, kontrollsystem, kompetens teknikstöd samt anställningsformer så att individer fullt ut kan delta i arbetslivet. Majoriteten av respondenterna tyckte att planen måste revideras undan för undan och att ett dokument absolut inte gör hela jobbet. Enhetschef Mats säger att:

”Den i sig förändrar ju inte världen om den bara står i bokhyllan”.

Min tolkning är att mångfaldsplanen inte är genomtänkt fullt ut utan den måste ständigt revideras. Jag kopplar detta till Montin som menar att om en organisation skall bli framgångsrik behövs det utvecklas förväntningar på att samarbete lönar sig (Montin, 2002, sid 103). Det räcker inte med nya måldokument eller andra formella styrinstrument menar Montin och som också anser att samarbete som ständigt upprepas lönar sig bättre.

Platsannonserns formulering

För att konkretisera problematiken i undersökningen frågade jag om formuleringen i deras platsannonser där det står att i Knyttstads kommun vill vi ha mångfald i arbetslivet och vi välkomnar sökande med olika etniska bakgrunder. Som svar på frågan om respondenterna trodde att Knyttstads kommun var unika med denna formulering blev svaren nekande. Enhetschef Karin ville tro att kommunerna är skyldiga till att ha en formulering likt Knyttstads kommun. Personalchef Jasmine anser att kommunen markerar att det är viktigt med mångfald och att de vill bredda begreppet. Vidare frågade jag respondenterna om det ansåg att det var en god formulering. Spontant svarade det flesta respondenterna att formuleringen var bra. Efter ett tag, under intervjuens gång funderade flera respondenter på om formuleringen egentligen behövdes. Enhetschef Mats ansåg att det borde vara självklart, att en persons bakgrund egentligen inte har någon betydelse. Personalchef Sara svarade att formuleringen kanske sätter fokus på fel saker på frågan om formuleringen var god. Någon respondent trodde att det säkert finns dem som kan stöta sig med formuleringen men att det finns det ju alltid.

Tidigare i intervjun bad jag respondenterna definiera begreppen mångfald och etnicitet. Jag hänvisade till begreppen och bad dem sen fundera på om formuleringen kunde tolkas på olika sätt. Flera av respondenterna trodde att meningen kunde misstolkas med tanke på att begreppen tolkas olika. En respondent trodde inte att gemene man tänker på vad mångfald och

annan etnisk bakgrund än svensk är för någonting. En respondent ansåg att begreppet mångfald förtydligades i formuleringens andra mening, där det står att Knyttstads kommun gärna ser sökanden med olika etniska bakgrunder. Det inte är det enskilda orden som är viktigast, utan just andemeningen, sa en respondent. En tredje ansåg att formuleringen sänder positiva signaler, som att man är utpekad och har en chans och det i sig inger hopp.

Sedan frågade jag om intervjupersonerna trodde att formuleringen bidrog till att öka mångfalden i kommunen. Två respondenter menar dock att andemeningen kommer fram i formuleringen och att kommunens intentioner tydliggörs och visar på att de är öppna för alla. Fyra respondenter svarade direkt nej på frågan men med olika motiveringar. Avdelningschef Robin tror inte att formuleringen hjälper till i sig utan att det är människors attityder som finns i en organisation som måste ändras. En del uppskattar olikheter och en del tycker att det är skrämmande säger avdelningschef Robin. Personalansvarig Peter menar att det inte ser ut som om mångfalden har ökat i organisationen och då kan inte formuleringen ha hjälpt till. Personalchef Sara menar att det måste mycket mer till för att lyckas med mångfaldsarbetet.

”Man kan ju inte bara friskriva sig från ett mångfaldsarbete genom att lägga till en sån sak i sin annons” (Personalchef Sara).

Enhetschef Karin hoppas på att en sådan formulering kan hjälpa till att öka mångfalden. Samtidigt tillägger enhetschef Karin att formuleringen på samma gång kanske kan ha en tvärtom effekt.

Nästa fråga som berörde annonsen var om intervjupersonerna trodde att formuleringen var framtagen för de platssökande eller för dem som rekryterar. De flesta respondenter svarade både och. Som rekryterare blir påmind av mångfaldsarbetet och tvingas reflektera över det, sa en respondent. En respondent tyckte att det var svårt att veta men trodde att Knyttstads kommun som arbetsgivare vill till allmänheten framstå som en organisation som är tolerant och framsynt, som vänder sig till alla medborgare. Med andra ord kan det vara ett budskap inte bara till dem som rekryterar eller söker en tjänst utan även till allmänheten i stort, sa en respondent. Personalchef Sara funderar ett tag och tror att det kanske är skrivet för att det skall vara politiskt korrekt, samtidigt tror hon att det jobbas väldigt seriöst med frågan i Knyttstads kommun.

Avslutningsvis när det gäller frågor om annonsen ville jag veta om formuleringen skulle stå kvar, omformuleras eller helt tas bort från annonsen. Reaktioner jag fick var att de flesta

respondenterna som inledningsvis menade att formuleringen var god tyckte nu att den kanske var överflödig. Fler och fler av respondenterna började tvivla på formuleringen. Det fanns även de respondenter som kanske var emot den från början som nu tyckte att den var bra. Då respondenterna tilläts fundera ett tag så vart det inte helt enkelt att svara på frågan. Enhetschef Karin tyckte att man kanske kan känna sig lite utpekade men tillslut blev svaret att den nog skulle stå kvar. Enhetschef Mats tycker att det inte borde finnas en sådan formulering i annonsen. Han ansåg samtidigt om man kunde se att mångfalden hade ökat med hjälp av formuleringen alltså borde den stå kvar. Avdelningschef Niklas tyckte att det var väldigt svåra frågor men tycker att formuleringen är positiv och inger hopp. Avdelningschef Robin tycker gott att den kan stå där men att man måste komplettera det med att tänka igenom det när man rekryterar.

Personalansvarig Peter tycker inte att det är fel att den står där. Men om man har det som riktlinje, att man skall öka mångfalden i organisationen, arbeta mer aktivt med den och då behöver man inte ha formuleringen kvar, säger han. Områdeschef Jan funderar på tidsperspektivet. Om vi bara tittar några få år framåt bör den stå kvar men inte i förlängningen, menar han. Personalchef Jasmine tyckte att den ska finnas kvar men att man nog bör fila på formuleringen, utifrån ett mer vidgat perspektiv, formuleringen tar mer sikte på etnicitet än mångfald.

Tillsist, personalchef Sara tycker att formuleringen kan vara kvar som något slags symbolvärde tills man känner att man har kommit lite längre i mångfaldsarbetet och om man känner ett behov av att behöva signalera detta från kommunens sida så är det kanske bra. Efter ett tag svarade respondenten att den kanske faktiskt ändå är onödig, för att det ju är så självklart.

Min sista analys är på formuleringen i platsannonserna.

Respondenternas svar på begreppen mångfald och etnicitet i samband med formuleringen i platsannonserna tolkades olika. En respondent svarade att gemene man inte tänker på begreppen. Samtidigt trodde flera respondenter att meningen kunde misstolkas med tanke på begreppen. En respondent menade att begreppet mångfald förtydligades i formuleringens andra mening. Min tolkning är att det finns oklarheter hos respondenternas svar. Min tolkning av personalchefen Sara svar på formuleringen som ett symbolvärde är ett exempel på hur en grupp i samhället kan pekats ut. Jag förtydligar min tolkning med Johansson som menar i ett

konstruktivistiskt perspektiv blir identiteter och skillnader mellan ”vi” och ”dem” ett resultat av gränsdragningar som lyfter fram något eller några kriterier som är utmärkande för en grupp (Johansson, 79-111). Aktörer lyfter fram eller betonar faktorer som härstammar från tradition, språk, religion och ras. Faktorerna i det aktuella samhället kan vara gränsskapande och skilja ut gruppen som en enhet (a.a).

I sammanhanget trodde några respondenter att formuleringen kan ge oklara budskap och i samband med tolkning av begreppen mångfald och etnicitet. Å andra sidan menade en respondent att det inte är orden som är det viktiga utan andemeningen. Två respondenter trodde att just andemeningen kom fram genom annonsen. Vidare så svarade fyra respondenter att formuleringen inte bidrar till att öka mångfalden. Avdelningschef Robin tror inte att formuleringen hjälper till i sig utan att det är människors attityder som finns i en organisation som måste ändras. En del uppskattar olikheter och en del tycker att det är skrämmande säger avdelningschef Robin. Min tolkning är det finns attityder i organisationerna som tydligen varierar och det kan ju kombineras med att fyra respondenter tror inte att mångfalden ökar. Jag tolkar detta som att det finns ett motstånd till att öka mångfalden i organisationerna. Höglund förklarar en förutsättning för att utveckla mångfald inom arbetslivet är att det upprättas externa- och interna rekryteringsprocesser som inte diskriminerar, detta är målet menar Höglund. Bedömningen skall ske utifrån den sökandes verkliga kompetens i stället för att styras av föreställningar som fördomar (a.a).

På frågan om formuleringen var framtagen för de sökanden eller för de som rekryterar blev svaren olika. En respondent svarade att man som rekryterare blir påmind om mångfaldsarbetet och tvingas reflektera över det. Jag tolkar svaret som att respondenten blir tvingad att reflektera över mångfaldsarbetet som märkligt. Abrahamsson förtydligar med att huvudmannen använder organisationen som ett instrument för sina syften (Abrahamsson, 1992, sid 123). Sannerstedt förklarar att det finns oenighet om politikernas beslut och tillämparen vill ha en annan direkt styrning och kringgå målen (Sannerstedt, 2002, sid 18-47).

Konsekvenserna menar Sannerstedt är ett normalt inslag av de roller som politiker och tjänstemän har i organisationerna och tvister speglar också de konflikter som finns i samhället fortsätter han.

I sammanhanget frågade jag respondenterna slutligen om annonsen skulle vara kvar eller omformuleras. Några började tvivla på formuleringen. Tre av respondenterna menade att formuleringen ändå kunde stå kvar tills vidare men samtidigt svarade en respondent, i och

med att mångfaldsarbete sker aktivt i Knyttstads kommun så behövs den inte. I den analys jag gjorde ovan så trodde fyra respondenter att formuleringen inte bidrog till att öka mångfalden. Min tolkning är att formuleringen inte bidrar till att öka mångfalden i Knyttstad. I inledningen av min uppsats skriver jag om Nurs teori som menar att det gäller att hitta personer med rätt kompetens och inte ha standardformuleringar i platsannonser (Sjöström, 2002). Slutligen så tyckte några respondenter att formuleringen borde omskrivas. Jag bygger vidare min tolkning på att formuleringen i sig inte ökar mångfalden på arbetsplatserna med Knocke i tidigare forskning som menar att det finns andra åtgärder vid rekrytering (Knocke, 2003). Knocke menar att arbetsgivaren skall ha individens kvalifikationer som utgångspunkt i rekryteringsprocessen.

Respondenterna är enligt min tolkning rätt så övertygande om att det inte hjälper att öka mångfalden genom en formulering i platsannonserna. Detta kopplar jag till Schein som menar att kultur utvecklas efterhand, och man lär sig bemästra interna organisationsproblem (Jacobsen & Thorsvik, 2008, sid 140). Det kan vara hur man kommunicerar med andra grupper eller verksamheter i organisationen att alla medverkar till förverkligandet av övergripande mål, menar författaren.

6. AVSLUTANDE DISKUSSION

I min uppsats så har det framkommit att det finns olika tolkningar hos respondenterna av begreppen mångfald och etnicitet. Respondenterna gav olika förklaringar till begreppen. Begreppen förekommer i platsannonserna i Knyttstads kommun och i mångfaldsplanen. Det är politikerna som beslutar om direktiv och villkoren för mångfaldsplanen. Tjänstemannen skall i respektive verksamhet fullfölja politikernas mål och implementera målen ute i verksamheten. Det visade sig att det fanns oklara budskap om hur och vad respondenterna fick göra vid en rekryteringsprocess enligt dem själv. Jag menar att detta visar på att mitt syfte blir uppfyllt i och med jag skulle undersöka hur tjänstemännen resonerade. Dock så var alla införstådda med själva processen i mångfaldsarbetet. Fyra respondenter ansåg att mångfalden inte hade ökat i kommunen.

I Knyttstads kommun fanns det 9000 anställda och en anställd arbetade som integrations- och mångfaldsutvecklare. Dessutom fanns det 22 ambassadörer och mångfaldsombud. Tillsammans med integrations- och mångfaldsutvecklaren skall de arbeta med att aktivt motivera verksamheterna att de skall tänka på mångfalden vid rekrytering och påvisa

fördelarna med mångfald. Vidare skall de arbeta med att förändra attityder gentemot medarbetare och påverka värderingar och genom det få till stånd beteendeförändringar. Uppenbarligen så anser jag att det finns personal som är för och emot mångfaldsarbetet, annars hade organisationen inte behövt arbeta med att få till stånd beteendeförändringar och ändra attityder hos de anställda inom organisationen. Skall en arbetsgivare behöva arbeta med att påvisa fördelar med att tänka på mångfald vid rekrytering? Jag reflekterar och undrar på vad är då nackdelarna? I tidigare forskning skriver Reyes att inom organisationen diskuteras etnicitetsfrågan i det tysta och det kan vara ett uttryck för att det finns en järndörr för invandrare till svenska arbetsplatser (Reyes, 2000).

Rent kvantitativt så tyckte jag inte att de olika respondenterna hade några större kvantitativa siffror av mångfald/etnicitet som de redovisade i förhållande till antalet anställda i deras verksamhet. Dock så får jag lägga ett förbehåll om att mångfaldsarbetet precis hade startat i Knyttstads kommun. Men samtidigt en snabb reflektion som jag får är, varför har inte mångfalden infunnits sig tidigare i verksamheten genom åren? Har det funnits diskriminering tidigare eftersom Knyttstads kommun skall arbeta med att påvisa fördelar med mångfalden vid rekrytering. Jag tolkar det som det finns spår av diskriminering inom organisationen i Knyttstads kommun.

En problematik som jag ser och som jag gärna vill lyfta fram är att det fanns en underrepresentation och en överrepresentation till olika yrken, som en av respondenterna nämnde det. Till yrken som krävde kortare utbildning för fanns det en överrepresentation. Till yrken som krävde kvalificerad yrkeskompetens fanns det en underrepresentation. Samtidigt ger det mig en signal om att det inte räcker med en mångfaldsplan för att anställa personal med annan etisk bakgrund än svensk. Det är som en av respondenterna sa att man måste få ungdomar att intressera sig för utbildningar.

Det som visar sig negativt tycker jag är att det redan finns en över – och underrepresentation och den skall kombineras med formuleringen i platsannonserna, det vill säga ”I Knyttstads kommun vill vi ha mångfald i arbetslivet. Vi välkomnar sökande med annan etnisk bakgrund”. Detta skall vidare länkas ihop med mångfaldsplanen för att öka mångfalden på arbetsplatserna i kommunen. Samtidigt var respondenterna inte nöjda med formuleringen i platsannonserna. Två av respondenter menade att andemeningen kom fram och fyra respondenter svarade att formuleringen inte bidrog till att öka mångfalden. En respondent sa

att egentligen borde den inte stå där alls och en annan respondent menade att formuleringen borde det filas på.

Jag tycker även att det fanns märkliga uttalanden under intervjuerna. Till exempel en respondent tyckte att han skulle anstränga sig lite mer i rekryteringsprocesserna och bli bättre på mångfaldsarbete vid rekrytering. En annan respondent sa att politikerna måste uttala en stark viljeinriktning att vilja skapas inom organisationen annars kan man ha vilken plan som helst. Jag kan ifrågasätta och undra varför respondenten känner att han skall anstränga sig lite mer vid rekryteringsprocessen. Min uppfattning är att respondenten känner sig besvärad och det känns lite påtvingat för respondenten att utföra arbetet i rekryteringsprocessen. Samtidigt funderar jag på respondentens svar att politikerna måste uttala en stark viljeinriktning till att vilja skapas annars kan man ha vilken plan som helst.

Två respondenter hade nästan samma svar på frågan om att öka mångfalden i framtiden. Respondenterna menar att *vi* väljer att inte se sanningen och att *vi* inte alltid är öppna för nya intryck och värderingar. Ytterligare en respondent menade att det är strukturella problem som ligger bakom till att mångfalden inte ökar på arbetsplatserna och det är något som en enskild arbetsgivare inte klarar av. Reyes skriver i tidigare forskning att normativa uppfattningar om olikheter formas utifrån tre typer av relationer: situationella, psykosociala samt strukturella (Reyes, 2000). Reyes skriver att bakom dessa kategorier finns erfarenhet av utanförskap, diskriminering, strukturell ojämlikhet och orättvisa (a.a).

Det är ingen ursäkt att säga att *vi* inte väljer att se sanningen, tycker jag. Framförallt skall inte tjänstemannen generalisera och säga att *vi* inte är öppna för nya intryck och värderingar. Två respondenter uttalade sig om formuleringen i platsannonserna bidrog till att öka mångfalden på arbetsplatserna. Respondenterna menade att det inte var de enskilda orden som var viktiga utan det var att andemeningen kom fram. En respondent menade att formuleringen är skriven för att det är politiskt korrekt. Ytterligare en respondent menade att formuleringen skulle stå kvar i annonsen som något slags symbolvärde från kommunens sida. En respondent menade att formuleringen i platsannonserna tar mer sikte på etnicitet än mångfald. Andemening och symbolvärde menar respondenterna är viktiga som något slags symbolvärde.

Jag tolkar ovanstående svar som bortförklaringar till att öka mångfalden i arbetslivet. Jag anser att det inte är relevant att mena att en formulering i en platsannons skall stå kvar som ett

slags symbolvärde eller andemening för kommunen. Det finns också attitydproblem och olika värderingar inom organisationen angående syftet att öka mångfalden i Knyttstads kommun. Tjänstemännen har alla möjligheter att göra olika val om vem de skall anställa vid en rekryteringsprocess. Om det redan finns en problematik med att säga att vi inte är öppna för nya intryck och värderingar så tror jag att det försvårar möjligheterna för att anställa personal med annan etnisk bakgrund än svensk. Det förekommer helt enkelt diskriminering för sökanden med annan etnisk bakgrund än svensk, anser jag.

Jag tycker att formuleringen i annonserna inte ger direkta möjligheter för kommunen att bättra på mångfalden och etniciteten inom de olika yrkesområdena. Respondenterna menar också att formuleringen eventuellt kan tas bort. I tidigare forskning skriver Höglund att bedömningen i en rekryteringsprocess skall ske utifrån den sökandes verkliga kompetens istället för att styras av föreställningar om den som fördomar och då får man resultatet mångfald (Höglund, 2000).

Min åsikt är att det borde satsas mer pengar på utbildning så att rätt kompetens kan uppnås om det finns en underrepresentation. Där det finns en överrepresentation så kanske en vidareutbildning kan hjälpa den enskilde att söka andra arbeten.

Jag avslutar min diskussion med att säga att en mångfaldsplan är många gånger bara politisk korrekt och som en respondent sa i bokhyllan gör den ingen nytta. Min åsikt är att formuleringen inte hjälper till att öka mångfalden och det skulle kanske möjligtvis diskuteras om vad som är bättre förslag än en formulering i en platsannons.

Något som jag hade tyckt vara intressant att forska vidare om är hur formuleringen i platsannonserna uppfattas av dem som söker arbete. Forskningen skulle kanske ha gjorts i en större kvantitativ undersökning för att få så stor täckning som möjligt och underlag. Hur uppfattas formuleringen? Finns det fördelar som gör att du söker arbetet? Eller undviker du att söka arbetet på grund av formuleringen?

7. KÄLLFÖRTECKNING

Litteraturlista

Abrahamsson, Bengt. (1992) *Varför finns organisationer? – Kollektiv handling, yttre krafter och inre logik*. Lund: Studentlitteratur

Ejvegård, Rolf. (1996) *Vetenskaplig metod* Lund: Studentlitteratur

Halvorsen, Knut. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Holme, Magne, Idar & Solvang, Krohn, Bernt. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Höglund, Sten (2000) elektroniskt dokument, Mångfald i arbetslivet - Diskriminering och ojämnlighet i arbetslivet, Tre forskaruppsatser om mångfald *De los Reyes, Höglund, Adu-Gyan, Ahmadi, Omanovic och Widell*, [http://www.mangfald.com/rapport4\(4\)\(1\).pdf](http://www.mangfald.com/rapport4(4)(1).pdf)
Datum 090510 kl 14.01

Integrationsverket (2004) elektroniskt dokument, Integrationsverkets rapport 2004:05 ”Den kommunala sektorn som förebild- om mångfald i ord och siffror i 42 av sveriges kommuner”.
http://www.mkc.botkyrka.se/biblioteket/Publikationer/2004-05_web.pdf Datum 090510 kl 13.43

Jacobsen, Dag, Ingvar & Thorsvik, Jan. (2008) *Hur fungerar moderna organisationer?* Lund: Studentlitteratur

Johansson, Rune i Olsson, Erik (red.). (2005) *Etnicitetens gränser och mångfald*. Stockholm: Carlsson Bokförlag

Knocke, Wuokko (2003) Botkyrka, 2003 elektroniskt dokument, Wuokko Knocke: Rekrytering för mångfald?
<http://www.mkc.botkyrka.se/biblioteket/kampanj/RI2003/bilagor/wknocke.pdf> Datum 090510 kl 14.25

Lundberg, Jane (2004) elektroniskt dokument, ”En studie om kommunerna Malmö, Lund och Landskronas mångfaldsarbete”
http://dspace.mah.se/dspace/bitstream/2043/1070/1/SlutversionCDupps_2.pdf Datum 090510 kl 15.36

Montin, Stig. (2002) *Moderna kommuner*. Malmö: Liber

Nationalencyklopedin. (1991) Höganäs: Bra Böcker

Nationalencyklopedin. (1994) Höganäs: Bra Böcker

Oweini, Saleh, Holmgren, Anna. (1999) *Folkhemmets bakgård – att bana väg för integration i Sverige*. Lund: Atlas

Regeringen, 1997, elektroniskt dokument, Proposition 1997/98:16
<http://www.regeringen.se/content/1/c4/22/71/bbd15e5a.pdf> datum 090509 kl 19.47

Repstad, Pål. (1999) *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Reyes, De Los, Paulina (2000) elektroniskt dokument, Mångfald i arbetslivet - Diskriminering och ojämnlighet i arbetslivet, Tre forskaruppsatser om mångfald *De los Reyes, Höglund, Adu-Gyan, Ahmadi, Omanovic och Widell*, [http://www.mangfald.com/rapport4\(4\)\(1\).pdf](http://www.mangfald.com/rapport4(4)(1).pdf)
Datum 090510 kl 14.01

Sannerstedt, Anders i Rothstein, Bo (red.). (2002) *Politik som organisation – Förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS –Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Sjöström, Mia, elektroniskt dokument, Det är genom arbetet du blir en del av Sverige. I Sydsvenska Dagbladet, http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/artikel_50552.svd
Datum 090509 kl 20.33

Trost, Jan. (2009) *Kvalitativa intervjuer*. Malmö: Studentlitteratur

www.mangfald.com elektroniskt dokument <http://www.mangfald.com/mangf2002.htm>
datum 22 maj kl 11.28

Intervjuer

Avdelningschef Niklas, 5 april kl 10.00

Personalansvarig Peter, 10 april kl 9.30

Enhetschef Karin, 10 april kl 14.00

Personalchef Sara, 10 april kl 15.30

Avdelningschef Robin 11 april kl 8.30

Personalchef Jasmine, 11 april kl 10.00

Områdeschef Jan, 12 april kl 10.00

Enhetschef Mats, 19 april kl 10.00

8. BILAGA 1 INTERVJUGUIDE

1. Kan du berätta för oss om vad du känner till om kommunens mångfaldsarbete? Och hur mångfaldsplanen avser att öka mångfalden på arbetsplatserna inom kommunernas verksamhet.
2. Det du vet om mångfaldsarbetet i kommunen, hur har du fått reda på det?
3. Kan du för oss definiera begreppet mångfald?
4. Kan du för oss definiera begreppet etnicitet?
5. Hur fungerar mångfaldsarbetet i praktiken för att öka mångfalden inom din verksamhet?

6. Vilka skillnader har ni sett? Anställs det fler personer nu när mångfaldsplanen har tillkommit, med etnisk bakgrund än tidigare tror du?
7. Vilka integreringsproblem anser du vara störst?
8. Hur ser det ut idag på din arbetsplats?
9. Vi visar en platsannons och frågar om de lagt märke till texten som står längst ned på annonserna?
10. Vi frågar även om de tror att Knytstad är unika med att skriva så?
11. Anser du att det är en god formulering?

12. Tror du att människor har olika tolkningar av vad begreppen innebär eller står för?
13. Kan då meningen misstolkas, vad tror du om det i så fall? Finns det överhuvudtaget någon annan formulering i så fall?
14. Anser du att formuleringen hjälper till att öka mångfalden i kommunen varför?
15. Är formuleringen, tror du framtagen för de platsökande eller för er som rekryterar med tanke på mångfaldsplanens uppmaning att anställa folk med etnisk bakgrund måste öka?
16. Ska det stå skrivet som det gör för att öka mångfalden eller anser du att den kan tas bort ur annonsen och att man ändå uppnår resultat med ökad mångfald?
17. Tror du att Knytstads kommuns mångfaldsplan är tillräcklig? Hur ser du på framtiden när det gäller att öka mångfalden?