

**Lunds universitet**

**Sociologiska institutionen**



**LUNDS**  
UNIVERSITET

## Urvalsdimensioner i rekryteringssammanhang

En kvalitativ studie om mångfald

Författare: Jaana Lövdahl  
Magisteruppsats: SOCM13  
15 hp  
Vårterminen: 2015  
Handledare: Ann Mari Sellerberg

## **Förord**

Denna magisteruppsats gjordes på Sociologiska institutionen vid Lunds universitet våren 2015. Uppsatsen har gett mig en förståelse för hur olika urvalsdimensioner vid rekryteringar kan uppfattas och prioriteras av personalvetare som jobbar med rekrytering. Ett stort tack till min handledare och samtliga intervjupersoner som ställt upp i denna studie.

# Sammanfattning

Författare: Jaana Lövdahl

Titel: Urvalsdimensioner i rekryteringssammanhang en kvalitativ studie om mångfald

Magisteruppsats: SOCM13

15 hp

Handledare: Ann Mari Sellerberg

Sociologiska institutionen, vårterminen 2015

Diskrimineringen på den svenska arbetsmarknaden är ett stort problem eftersom vissa grupper då stängs ute från arbetsmarknaden. Även om vi lever i ett heterogent samhälle idag i Sverige så tycks inte denna mångfaldsbefolknings resurser tillvaratas på ett rättvist sätt ute på arbetsmarknaden. Anställningstillfället då beslutet om anställning sker är centralt eftersom det då sker en social uppdelning av olika grupper och individer. Denna empiriska studie undersöker hur personalvetare som jobbar med rekrytering uppfattar och prioriterar olika urvalsdimensioner vid rekryteringar och hur de hanterar den eventuella påfrestning det innebär att ta hänsyn till flera olika urvalsprinciper vid rekryteringar. Utgångspunkter i denna studie är Webers idealtypiska byråkrati och Riveras teori om kulturella likheter vid rekryteringar. Studien använder sig av intervjuer som metod och urvalet består av sju personer som jobbar med kvalificerat personalarbete och har erfarenhet av rekrytering. Resultatet visar att företagets preciserade kravprofil om rätt kompetens är det som personalvetarna främst säger sig prioritera vid rekryteringar. Dessutom framkommer att personliga egenskaper eller kulturella likheter till organisationens medarbetare också värdesätts högt i rekryteringsprocessen. Personalvetarna upplever inte att det är påfrestande att förhålla sig till flera olika urvalsprinciper i denna studie. Personalvetarna kan se fördelar med mångfald eftersom det främjar gruppdynamik och kompetens i organisationen. De mångfaldsprinciper som förekommer gäller främst på en teoretisk nivå, alltså via organisationens policy.

**Sökord:** rekrytering, idealtypisk byråkrati, mångfald, kulturell likhet och kravprofil.

## Populärvetenskaplig presentation

Vi lever i dag i mångkulturellt samhälle med en befolkning som blivit allt mer heterogen. Däremot tycks inte denna heterogena befolknings resurser och kompetens tillvaratas på ett rättvist sätt ute på arbetsmarknaden. Ledande positioner i samhället innehas oftare av män än kvinnor, och människor med en annan etnisk bakgrund står oftare utanför arbetsmarknaden än inhemska födda. Dessutom är invandrare oftare representerade bland lågkvalificerade yrken. Det finns olika typer av diskriminering idag på den svenska arbetsmarknaden och trots diskrimineringslagar är det svårt att komma tillrätta med dessa problem. Därför är det intressant att undersöka vad som händer vid en anställning, för det är just vid detta tillfälle det görs en uppdelning på arbetsmarknaden. Vissa grupper i samhället kommer att få tillträde till bra positioner i organisationer men andra grupper kommer att stängas ute. Syftet med denna studie är därför att ta reda på hur personalvetare som jobbar med rekrytering uppfattar olika urvalsdimensioner vid rekryteringar och hur de anser att dessa prioriteras. Av särskilt intresse är också att undersöka hur personalvetarna hanterar den eventuella påfrestning det innebär att ta hänsyn till flera olika urvalsprinciper vid rekryteringar.

För att kunna finna svar på min forskningsfråga har jag gjort en empirisk undersökning och använt mig av intervjuer som metod. Jag intervjuade sammanlagt 7 personalvetare med erfarenhet av rekrytering för att få en förståelse hur de resonerar om olika urvalsprinciper vid rekryteringar. Dessutom har jag undersökt vad tidigare forskning kommit fram till avseende ämnet. Vidare har jag använt mig av sociologiska teorier av Weber och sociologiska teorier av Rivera för att kunna analysera det insamlade materialet.

Resultatet visar att personalvetarna främst prioriterar organisationens fastställda kravprofil och vad de anser vara rätt kompetens vid rekryteringar. Vad som sedan anses vara värdefullt vid en anställning efter det är vissa personliga egenskaper som kan beskrivas som kulturella likheter. Personalvetarna tycks inte uppleva att det är påfrestande eller att det skulle vara problematiskt att det finns skilda rekryteringsprinciper att förhålla sig till. Man ursäktar sig inte och man rättfärdigar inte den princip man tillämpat vid sina rekryteringar. Empirin visar också att de anser att det är bra med mångfald eftersom det kan främja gruppdynamik och kompetens i organisationer. Men det tycks vara så att mångfaldsprinciper främst gäller på en teoretisk nivå.

# Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Uppsatsens val av ämne .....	1
1.2 Syfte .....	2
1.3 Frågeställningar .....	3
1.4 Avgränsningar .....	3
1.5 Uppsatsens disposition .....	4
2 Bakgrund .....	4
3 Tidigare forskning .....	5
3.1 Rekrytering och kravprofil .....	5
3.1.1 Rekryteringsprocessen .....	5
3.1.2 Definition av begreppet kravprofil .....	5
3.2 Mångfald .....	6
3.2.1 Mångfaldsbegreppet kommer till Sverige .....	6
3.2.2 Olika definitioner av mångfald .....	7
3.2.3 Argument för mångfald .....	7
3.2.4 Argument mot mångfald och mångfaldsstrategier .....	8
3.2.5 Mångfald vid rekrytering .....	8
3.3 Diskriminering .....	9
3.3.1 Diskriminering på arbetsmarknaden .....	9
3.3.2 Diskrimineringslagen .....	10
4 Metodansats.....	11
4.1 Intervjuer .....	11
4.2 Intervjupersonerna.....	11
4.3 Access och urval.....	12
4.4 Tillvägagångssätt.....	13
4.5 Analys.....	13
4.6 Etik .....	14
5 Teori .....	14
5.1 Sammanfattning av valda teorier.....	14
5.2 Webers idealtypiska byråkrati .....	15
5.3 Kulturella likheter .....	16

5.3.1 Utvärdering av kandidater i en process bestående av tre steg .....	16
5.4 Accounts .....	18
5.5 Etik i personalarbetet .....	19
6 Resultat och analys .....	20
6.1 Nyttan med rätt kravprofil och personliga egenskaper vid rekrytering .....	20
6.2 Rekrytering med influenser från en byråkratisk idealtyp .....	22
6.3 Kulturell likhet som en merit .....	23
6.4 Personalvetares etiska riktlinjer .....	25
6.5 Olikheter för att kunna främja gruppdynamik eller bredare kompetens .....	26
6.6 För och nackdelar med diskrimineringslagen .....	30
7 Sammanfattning och diskussion .....	31
Referenser .....	34
Intervjuguide .....	37

# 1 Inledning

Här i studiens inledande del kommer en motivering till valet av ämne. Efter det presenteras studiens syfte och frågeställningar. Vidare i kapitlet presenteras studiens avgränsningar. Sist följer uppsatsens disposition.

## 1.1 Uppsatsens val av ämne

Ojämlika möjligheter i arbetslivet är ett stort problem, inte enbart för dess inverkan på status och inkomst för de som exkluderas utan också för att det visar på brister i det politiska systemet, vilket också leder till slöseri med mänskliga resurser i form av förmågor, erfarenheter och arbetskraft (Fridholm 2006; EUMC 2005).

De senaste 20 åren har sociologer varit mer och mer intresserade av att förstå inte bara vad som orsakar ojämlikhet i organisationer men också hur man på bästa sätt både praktiskt och via policyer kan undvika den. Ett sätt motverka orättvisor i organisationer i form av diskriminering av minoriteter är att jobba för mångfaldsarbete vid rekrytering. Men även om det finns mycket forskning om mångfaldsarbete så finns det lite konsensus om hur man utvecklar en mångfaldsstrategi som verkligen fungerar. Det finns nämligen många aspekter att ta hänsyn till vid rekryteringar förutom eventuella krav på mångfald. Till exempel ska kandidaterna ha: rätt kravprofil och även passa in i företagets kultur och med företagets personal (Rivera, 2012a; Rivera, 2012b).

Trots antidiskrimineringslagar och olika jämställdhetspolicyer så kvarstår frågan varför etniska minoriteter och kvinnor oftare väljs bort redan i rekryteringens screening process. De grupper som utsätts för mest diskriminering på den svenska arbetsmarknaden är grupper som härstammar från länder utanför EU. Den etniska variationen i dag i Sverige är ett resultat av invandring sedan flera årtionden tillbaka. Det är tillåtet idag att ge förtur till det underrepresenterade könet<sup>1</sup> vid en rekryteringsprocess idag i Sverige, men det är inte tillåtet att särbehandla ansökningar utifrån etnicitet, enligt ekonomerna Olof Åslund och Oskar Nordström (2012).

---

<sup>1</sup> I denna studie används begreppet kön i sammanhang där empirin eller teorier tar upp könsdiskriminering beträffande män och kvinnor. Begreppet kön kan dock problematiseras mer, enligt Fransson och Norberg (2007:45-47), till exempel finns också diskrimineringsgrunden könsöverskridande identitet.

Denna studie är inriktad på att belysa de olika krav en personalvetare kan tänkas ha på sig i rekryteringssammanhang. Studien använder sig av intervjuer som metod för att undersöka personalvetares uppfattningar om olika principer vid rekryteringar. Anledningen till att just rekryteringssituationer är intressant är att det är då det görs en social uppdelning på arbetsmarknaden. För vissa grupper innebär det en ny karriärmöjlighet men för andra grupper blir det en social stängning (Rivera, 2012a). På så sätt får också personalvetaren, eller gatekeepern<sup>2</sup> som de också kommer benämnas i denna studie en viktig uppgift, men också en uppgift med många krav och principer att förhålla sig till. Ett krav som personalvetare skulle kunna ha på sig vid rekryteringar är att förhålla sig till sin yrkesetiska kod (Akademikerförbundet SSR, 2015). Utöver det måste också personalvetare ta hänsyn till att hitta en kandidat som har den rätta kravprofilen, enligt psykologerna Edith Kahlke och Victor Schmidt (2002). Det kan också finnas övriga mekanismer i organisationens som kommer att ställa krav på en personalvetare vid en rekrytering, till exempel krav på att ta hänsyn till mångfald (Rivera, 2012b). I denna studie valdes ämnet utifrån mitt intresse i mångfald och olika kulturer, ett intresse som uppstått i och med olika resor och utlandsstudier jag gjort i mitt liv. Men valet av ämne gjordes också på grund av ett intresse i vad som orsakar orättvisor på den svenska arbetsmarknaden och hur detta skulle kunna motverkas.

## **1.2 Syfte**

Syftet med studien är få en förståelse för hur personalvetare som jobbar med rekrytering uppfattar och prioriterar olika urvalsdimensioner eller principer vid rekryteringar såsom: diskrimineringslagen, eventuella krav på mångfald, sin yrkesetik, företagets preciserade kravprofil samt specifika krav på personliga egenskaper i samband med rekryteringar. Centralt i denna studie är också att undersöka hur personalvetare hanterar den eventuella påfrestning det innebär att ta hänsyn till flera olika urvalsprinciper vid rekryteringar. En konsekvens av att känna att något är påfrestande för att man handlat felaktigt, när ens handlingar utsätts för någon form av granskning, skulle kunna leda till att man tar till någon form av ursäkt eller ”account”, för att rättfärdiga sitt handlande, enligt Marwin Scott och Stanford Lyman (1968). Med hjälp av sociologiska teorier kommer vikten av rätt kravprofil, mångfaldsarbete och uppfattningar

---

<sup>2</sup> En gatekeeper är en person som fungerar som en grindvakt och nyckelperson och som kan ge tillträde till en organisation eller ett fält. I denna studie är gatekeepern en personalvetare/rekryterare som jobbar med rekrytering (Hammersley och Atkinson, 2007:49-53).



om diskriminering att undersökas i rekryteringssammanhang. Jag använder mig bland annat av Lauren Riveras (2012a) teori om kulturella likheter. Dessutom kommer Max Webers (1922/1987) teori om den idealtypiska byråkratin också att användas som en jämförelse med hur rekrytering skulle kunna gå till om man bara gick efter kompetens och erfarenhet. Jag anser att det är ett arbetsmarknadsproblem men även ett samhällsproblem att olika grupper i samhället diskrimineras på arbetsmarknaden, trots diskrimineringslagar och trots att de har både rätt utbildning och rätt erfarenhet. Därför har mitt fokus i studien således varit mångfaldsarbete.

### **1.3 Frågeställningar**

Hur uppfattar personalvetare olika urvalsdimensioner i rekryteringssammanhang?

Upplever personalvetare att det är påfrestande att ta hänsyn till flera olika urvalsprinciper vid rekryteringar?

### **1.4 Avgränsningar**

Alla de 7 intervjupersoner som deltar i denna studie är utbildade personalvetare förutom ett undantag. Denna intervjuperson är HR chef<sup>3</sup> sedan flera år tillbaka. Fokus i studien kommer att vara hur personalarbetarna uppfattar vikten av mångfald och diskriminering i konkurrens med andra faktorer då det gäller att hitta en kandidat till en tjänst. Tidigare forskning visar att mångfaldsarbete kan vara lönsamt ibland, enligt ekonomen Michael Fischer (2009:105). Men tidigare forskning visar också att det kan stärka orättvisor, förklarar historikern Paulina de los Reyes (2000). Mångfaldsarbete kan också handla om rättvisa genom att ge personer som är diskriminerade på arbetsmarknaden bättre möjligheter till anställning, enligt Rivera (2012b). Denna studie kommer enbart att ha fokus på själva rekryteringssituationen och inte på vad som händer efter en anställning eller hur man får personal att stanna kvar på en arbetsplats. Denna studie tar främst upp etnisk diskriminering och i någon form könsdiskriminering. Det finns fler typer av diskriminering på arbetsmarknaden men jag har valt att avgränsa mig till detta med tanke på studiens omfattning.

---

<sup>3</sup> Med HR menas Human Resources (mänskliga resurser). Den som jobbar med HR har som uppgift att bland annat utveckla medarbetare och organisationer på olika sätt till exempel via kompetensutveckling eller rekrytering (Söderlund och Bredin, 2005:51).

## 1.5 Uppsatsens disposition

Efter detta kapitel följer ett kapitel med bakgrundsfakta om hur mångfaldsbegreppet introducerades på svensk arbetsmarknad. Nästa kapitel behandlar tidigare forskning. I kapitlet som följer redogörs för studiens metodansats. Därefter presenteras de teorier och begrepp som är av relevans för denna uppsats. Sedan kommer ett resultat- och analyskapitel. Sist i uppsatsen presenteras sammanfattning och diskussion.

## 2 Bakgrund

Näringsdepartementet beslutade år 1999 att sätta i gång ett mångfaldsprojekt med syftet att ta fram policyers för att öka mångfalden i arbetslivet. Man ville kartlägga hur; kön, klass, etnisk tillhörighet, ålder, sexuell läggning och funktionshinder kunde påverka enskildas möjligheter på arbetsmarknaden. Men man ville även undersöka om mångfald kunde påverka tillväxten i näringslivet. Namnet på projektet var Mångfaldsprojektet och titeln på rapporten blev *Alla lika olika* (Näringsdepartementet, 2000).

Utgångspunkten för rapporten, enligt Näringsdepartementet (2000), var att alla mänskliga resurser skulle tas tillvara på arbetsmarknaden både för att ge trygghet åt den enskilde ekonomiskt men också för välfärden i det svenska samhället. Alla individer oavsett ursprung skulle ha samma möjligheter på arbetsmarknaden. Även om Sverige är ett land med en heterogen befolkning bestående av; kvinnor och män, olika etniciteter, olika åldrar eller med eller utan funktionshinder, så var inte denna mångfaldsbefolkning representerad på arbetsmarknaden på ett rättvist sätt.

Man hade också kartlagt arbetsmarknaden fram till år 2015 och kommit fram till att de närmaste åren skulle den svenska befolkningen förändras på två viktiga punkter. Medelåldern skulle komma att öka och år 2015 skulle mer än var femte person vara 65 år eller äldre. Dessutom skulle var fjärde person år 2015 mellan 18 och 64 år ha utländsk bakgrund. Kartläggningen visade också att män fanns på fler ledande positioner i organisationer än kvinnor. Och personer med utländsk bakgrund stod oftare utanför arbetslivet än de med svensk bakgrund. Dessutom var de med utländsk bakgrund överrepresenterade i arbeten med lägre kvalifikationskrav. Rapporten resulterade i ett antal förslag på åtgärder. Stärkt skydd mot diskriminering var ett av de viktigaste åtgärdsförslagen. Alla arbetsmarknadsparter skulle också jobba mera aktivt för att främja mångfalden, och staten skulle fungera som ett föredöme för övriga arbetsgivare (Näringsdepartementet, 2000).

### 3 Tidigare forskning

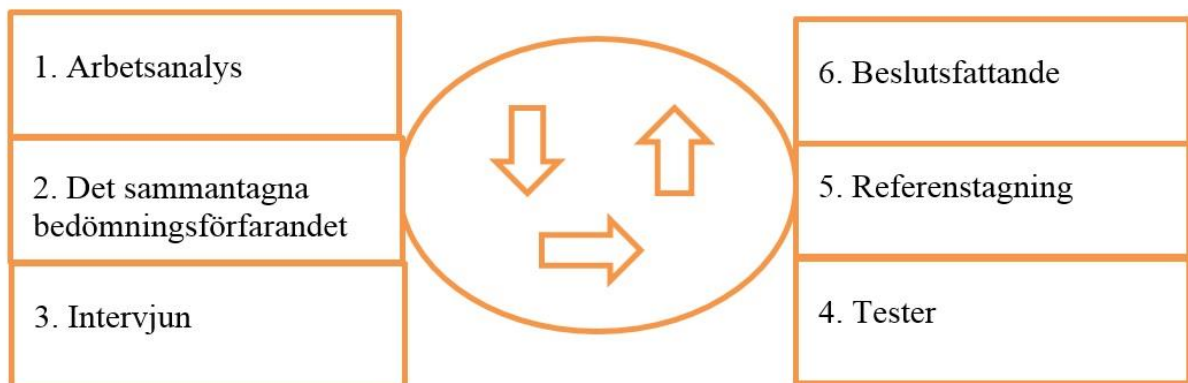
I detta avsnitt presenteras tidigare forskning som är av relevans för ämnet i denna studie. Först presenteras tidigare studier om rekrytering och kravprofil.

#### 3.1 Rekrytering och kravprofil

Rekrytering är en process och nedan kommer en beskrivning av hur denna process kan gå till liksom även vilka steg i processen som är av relevans för denna studie. Därefter följer en definition av begreppet kravprofil.

##### 3.1.1 Rekryteringsprocessen

Enligt Kahlke och Schmidt (2002:92) består rekryteringsförfarandet av olika element, vilka syns i figur 1. Först så görs en arbetsanalys (vilken innefattar bland annat kravprofil), efter det görs ett bedömningsförfarande av de sökande till företaget, därefter görs en anställningsintervju, sedan görs eventuellt olika tester (till exempel kognitiva tester), efter detta görs referenstagning och sist görs beslutsfattandet angående vem som ska få tjänsten.



*Figur 1* Bedömningscirkeln i en rekrytering och det sammantagna bedömningsförfarandet [egen design]. Kahlke och Schmidt (2002:92).

När begreppet rekryteringssammanhang används i denna studie så syftar det främst på steg 1- steg 3 och steg 6. Det som studien undersöker är alltså hur personalvetare uppfattar mångfald i konkurrens med andra urvalsprinciper och i samband med; upprättande av arbetsanalys och kravprofil, i det sammantagna bedömningsförfarandet, i samband med en anställningsintervju, samt då det gäller beslutsfattande (ibid:92).

##### 3.1.2 Definition av begreppet kravprofil

Enligt Kahlke och Schmidt (2002:59-69) så är upprättandet av kravprofilen en del av själva arbetsanalysen. Arbetsanalysen består av de ramar och villkor som arbetet kräver, det resultat som ska uppnås i arbetet i fråga, de uppgifter som ska lösas för att resultat ska uppnås och de

personkrav som ställs på kommande arbetstagare. Arbetsanalysen görs också före intervjuerna och urvalet och arbetsanalysen är en inledande analys innan personbedömningen kan börja. Personkraven i arbetsanalysen är detsamma som kravprofil. Själva kravprofilen brukar innehålla: kunskaper, färdigheter, fysiska krav, personlighetsdrag och den motivation som krävs för att sökande ska klara av att utföra de uppgifter som arbetet kan komma att kräva (ibid.).

## **3.2 Mångfald**

Här redogörs för hur mångfaldsbegreppet kommer till Sverige därefter presenteras skilda perspektiv om mångfald som fenomen.

### **3.2.1 Mångfaldsbegreppet kommer till Sverige**

Historikern (ekonomisk historia) Sofia Rönnqvist (2008:91-95), som disputerade vid Lunds universitet, skriver i sin avhandling *Från diversity management till mångfaldsplaner* att civilingenjören Eva Skog är en av de personer som bidrar till att mångfaldsidén kommer till Sverige. Skog författar en utlandsrapport om mångfaldsrörelsen i USA efter en ettårig resa. Denna rapport blir klar 1995. Året 1996 publiceras första publikationen i Sverige om temat diversity management<sup>4</sup>. Skog har under en ettårsperiod åkt runt i USA och studerat några amerikanska företag som satsat på mångfald eller diversity, till exempel företagen Ford och Motorola. I USA arbetar vid denna tid också organisationer med olika strategier för att på ett bra sätt handskas med diversity. Målet med diversity är att uppmärksamma problem, men också att se till möjligheter då det gäller att hantera olika arbetsgrupper, där människor har olika bakgrund. Eftersom Skog blir uppmärksam i pressen kommer också arbetet med diversity att sprida sig vidare till olika intressenter i Sverige, menar Rönnqvist. Det finns nämligen vid den tiden en oro för att rasism och spänningar mellan svenskar och invandrare ska öka. Även jämställdhetsbegreppet anser man börjar bli otillräckligt, eftersom det inte omfattar alla grupper eller olika problem, som finns i arbetslivet i Sverige i mitten av 1990-talet. Diversity var förutom att skapa dynamiska organisationer också ett sätt att motverka diskriminering.

---

<sup>4</sup> Diversity management kan definieras som mångfaldshantering eller mångfaldsarbete, vilket innebär att man ser fördelar med att olika individer jobbar tillsammans (exempelvis olika etnicitet och olika kön mm.). Diversity management innebär att man jobbar med mångfald som en strategi i en organisation, genom att dra nytta av olika individers erfarenheter med lönsamhet som mål (Fischer, 2009:99-101).

Mångfald var dessutom också en start till positiv särbehandling, vars syfte var att främja olika etniska minoritetsgrupper och grupper som blivit diskriminerade på arbetsmarknaden (ibid.).

### **3.2.2 Olika definitioner av mångfald**

Enligt sociologen Floya Anthias (2013) så hänger mångfald ihop med olikheter. Och att jobba med mångfald innebär att man tar tillvara på olikheterna för att göra organisationer så effektiva som möjligt. Mångfaldarbete är en strategi som ska främja kompetens och ta bort olika gränser mellan grupper. Mångfaldsprogram innebar från allra första början att se till olikheter såsom ras eller etniska olikheter. Men idag har det utvidgats till att man talar om olikheter såsom: kön, sexualitet, tro, funktionsnedsättning och etnicitet.

Religionshistorikern Christer Hedin och pedagogen Pirjo Lahdenperä (2000) förklarar att det finns två olika nivåer av det praktiska arbetet med mångfald. Den officiella nivån och den pragmatiska nivån. Den officiella nivån innefattar policydokument och verksamhetsplaner och den pragmatiska nivån innefattar det praktiska arbetet med att förmedla och förverkliga de officiella ideologierna och målen. Ofta blir utfallet att det uppstår ett gap mellan målformuleringarna och hur de praktiskt ska tillämpas i verksamheten.

Mångfald är enligt Lahdenperä (2011) ett begrepp som många gånger associeras till något positivt, men mångfald är även ett begrepp som kan vara problematiskt. Många gånger förknippas mångfald med mångfald av kulturer, det vill säga att det finns kulturella olikheter. Ett liknande begrepp i detta avseende är då mångkultur. Vad som kan vara problematiskt med mångfaldsbegreppet är att bestämma vem som ska ange vad som är olikheterna och hur man ska dra gränserna angående vad som är kulturella olikheter.

### **3.2.3 Argument för mångfald**

Fischer (2009:99-101) hävdar att mångfaldsarbete i organisationer är en strategi som bygger på att det finns olikheter mellan individer och att olikheterna i sig är själva mångfalden, exempelvis etnicitet. Jämfört med andra typer av policyer som inte behövde ha någon form av vinstintresse så ska mångfaldpolicyer följas eftersom det skulle kunna leda till att organisationen får marknadsfördelar, framhåller Fischer. Att jobba för mångfald i en organisation och att ha det som affärspraxis har blivit mer och mer populärt i Europa de senare åren. De som förespråkar mångfaldsstrategier hävdar att det är lönsamt för organisationen eftersom det kan leda till att man kan använda sig av olika typer av talang, får tillgång till fler marknader, att man får en bredare legitimitet gentemot kunder, liksom olika fördelar med en inkluderande miljö och

fördelar genom att man undviker kostnader i samband med eventuella juridiska diskrimineringsmål (ibid.).

### **3.2.4 Argument mot mångfald och mångfaldsstrategier**

De los Reyes (2000:17) menar att det finns nackdelar med att använda begreppet mångfald och att jobba med mångfaldsstrategier eftersom det associeras till olikheter där människor kategoriseras in på ett endimensionellt sätt. På så sätt skapas föreställningar om att det finns en underordning och överordning mellan människor. Människor med annorlunda etnicitet eller med en viss religion hamnar då i en viss kategori som inte behöver specificeras.

Begreppet mångfald utgår från en uppfattning om individer som olika, men dessa olikheter är inte bara uttryck för variationer i människosläktet. De är inte heller naturgivna eller oföränderliga utan baseras på strukturella, situationella eller psykosociala relationer som kategoriserar och differentierar. Därför kan man säga att diskriminering är mångfaldens mörka sida. Bakom mångfaldsretoriken finns det erfarenheter av diskriminering, segregering och utanförskap. Men även mångfaldsperspektivets positiva syn på olikheter medför en stor risk att låsa fast individerna i statiska etniska eller andra identiteter (De los Reyes 2000:17).

De los Reyes framhåller alltså att det är problematiskt att jobba för mångfald eftersom det bara är en tillfällig lösning som i bästa fall kan ge underordnade grupper tillträde till lägre positioner under högkonjunktur. Istället ska man satsa på att fokusera på andra processer och försöka förstå vad det är som skapar ojämlikhet i organisationer. En annan lösning är att försöka kartlägga vilka mekanismer som skulle kunna hjälpa individer att få en bättre position i arbetslivet. Det finns institutionella mekanismer som gör det möjligt att diskriminera vissa grupper i dag i arbetslivet, men genom att se över hur arbetslivet är organiserat kan man motverka dessa mekanismer. Områden som man kan se över för att börja motverka diskriminering är bland annat organisationens ledarskap och kontrollsystem. Ledarskapets bakomliggande värderingar och synen på de anställda är nämligen faktorer som påverkar vilka individer som får tillträde till organisationer och hur deras position kommer att bli (ibid:17).

### **3.2.5 Mångfald vid rekrytering**

Ett sätt att införa mångfald i organisationen är, enligt Rivera (2012b), att införa så kallad mångfaldsrekrytering. Då anlitar bolaget ett rekryteringsföretag som sköter detta åt dem. Detta företag har sedan personal som är anställda för att ta fram olika mångfaldsstrategier och mål

och som aktivt jobbar med att visa fördelar med att anställa personal med olika bakgrund. Men att tillämpa mångfaldsarbete vid rekrytering är ingen garanti för att det praktiskt kommer att fungera. Även om kandidater med olika bakgrund kommer med i ett urval via sina ansökningar kommer de troligtvis möta andra hinder på vägen. Det räcker inte med att de som jobbar med mångfald har en viss makt i organisationen. Det är fler faktorer som kommer att spela in. Dels måste de som jobbar med mångfald ha tillräckligt mycket makt för att kunna driva igenom beslut, dels måste de också ha informell status i organisationen för att kunna jobba effektivt med mångfald. Många gånger är det samtidigt någon annan person som fattar det slutgiltiga beslutet om en anställning (ibid.).

### **3.3 Diskriminering**

Här kommer en beskrivning av diskrimineringen på arbetsmarknaden och diskrimineringslagen.

#### **3.3.1 Diskriminering på arbetsmarknaden**

Sociologen Jens Rydgren (2004) argumenterar för att det finns starka bevis på att det råder utbredd etnisk diskriminering på den svenska arbetsmarknaden. De grupper som är mest utsatta är icke européer. De värst drabbade grupperna är invandrare från Asien och Afrika. Dessa grupper har högst arbetslöshet och de som har jobb bland dessa grupper har också lägre lön än övriga invandrade grupper. Det finns olika mekanismer som ligger bakom diskrimineringen, vilket presenteras nedan.

Tre mekanismer för utslagning från arbetsmarknaden identifieras som särskilt viktiga: (1.) statistisk diskriminering (utifrån stereotyp tänkande), (2.) nätverkseffekter (på grund av separerade, etniskt homogena nätverk), och (3.) institutionell diskriminering (Rydgren 2004: 712)[egen översättning].

Citatet ovan visar alltså tre olika mekanismer som ligger bakom den etniska diskrimineringen på arbetsmarknaden. Den första mekanismen statistisk diskriminering innebär att arbetsgivaren har fördomar om olika grupper. Man vill som arbetsgivare till exempel inte anställa människor från Turkiet därför att man har en fördom om att människor från Turkiet är sjuka ofta. Den andra mekanismen nätverkseffekten innebär att invandrare och svenskar ofta umgås i olika inom sig homogena nätverk. Många gånger blir någon nyanställd av en gatekeeper för att de ingår i samma nätverk. Den tredje mekanismen institutionell diskriminering innebär att det i en utannonserad tjänst kan ställas krav på att man ska kunna perfekt svenska, även gällande jobb som inte skulle behöva perfekta språkkunskaper. Detta är då ett sätt att hålla olika grupper borta

från dessa jobb. Rekryterare kan också ibland vara omedvetna om att de diskriminerar olika grupper, och då kan utbildning i olika kulturer vara ett första steg mot denna diskriminering, enligt Rydgren (ibid:712).

Även Åslund och Nordström (2012) framhåller att det råder olika typer av diskriminering på svensk arbetsmarknad, både könsdiskriminering och etnisk diskriminering. Trots lagstiftning och anonyma ansökningssystem vid rekrytering är det svårt att komma tillrätta med dessa problem. Kvinnor gynnades vid införande av anonyma ansökningssystem i rekryteringsprocessen, enligt deras studie, men etnicitet var fortfarande ett hinder i intervjuprocessen.

### **3.3.2 Diskrimineringslagen**

Nuvarande diskrimineringslag (SFS 2008:567) trädde i kraft 1 januari 2009 och den ersatte sju av de äldre diskrimineringslagarna, enligt Nyström (2011:208-210). Diskrimineringslagen förbjuder diskriminering inom tio olika sfärer i samhället. De olika sfärerna är: utbildning, arbetslivet, startande och bedrivande av näringsverksamhet och yrkesbehörighet, arbetsmarknadspolitisk verksamhet och privat arbetsförmedling, tillhandahållande av varor och tjänster och bostäder, medlemskap i vissa organisationer samt inom hälso-och sjukvården och socialtjänsten, värnplikt och civilplikt, det offentligas vägledning, rådgivning till allmänheten och socialförsäkringssystemet samt då det gäller arbetslöshetsförsäkringen och studiestöd. Diskrimineringslagen förbjuder diskriminering på följande sju grunder: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion, funktionshinder, sexuell läggning och ålder (ibid.).

Det är förbjudet med både direkt och indirekt diskriminering. Direkt diskriminering innebär till exempel att någon på något sätt missgynnas genom att behandlas sämre än någon annan om detta missgynnande kan relateras till någon av diskrimineringsgrunderna. Indirekt diskriminering innebär istället att någon missgynnas trots att en bestämmelse används på korrekt sätt och om det har ett samband med någon av diskrimineringsgrunderna. Ett exempel på direkt diskriminering är att någon vägras få möjlighet att gå en utbildning eller att någon får en sämre löneutveckling. Ett exempel på indirekt diskriminering är om en arbetsgivare ställer för höga krav på språkkunskaper (ibid.).



## 4 Metodansats

I detta kapitel kommer en beskrivning av den datainsamlingsmetod som har tillämpats i denna studie. Jag kommer också motivera varför jag valde att göra som jag gjorde i denna undersökning. Sist kommer en presentation av de etiska principer som studien tillämpar.

### 4.1 Intervjuer

I denna studie gjordes sammanlagt 8 kvalitativa intervjuer och intervjupersonerna var 7 stycken totalt. Jag ville göra intervjuer eftersom det skapar möjlighet till dialog med intervjupersoner där de själva med egna ord kan beskriva händelser i den kontext de befunnit sig i, vilket sociologen Alan Bryman (2011) förklarar som centralt för att få användbara data för kvalitativ analys. Denna studie undersöker subjektiva tolkningar om sociala processer, därför lämpar det sig bra att göra kvalitativa intervjuer (Rivera 2012a). Enligt sociologerna James Holstein och Jaber Gubrium (1995), så är en aktiv intervju en pågående process som möjliggör tolkning och där intervjupersonerna och den som intervjuar skapar mening tillsammans. Den aktiva intervjun är således beroende av själva interaktionen mellan intervjupersonen och den som intervjuar. Precis som Hung (2004), försökte jag dra fördel av själva dynamiken och samspelet i intervjun, genom att ställa följdfrågor när något intressant dök upp, vilket genererade till utökad dialog. Detta är just det som är fördelen med att göra kvalitativa intervjuer. Burton och Ariss (2014) gjorde kvalitativa intervjuer i sin undersökning som också handlade om erfarenheter av mångfald. Metoden, framhåller de, gav möjlighet för intervjupersonerna att artikulera sina uppfattningar av de frågor som behandlades under intervjun. Eftersom denna undersökning också handlar om att beskriva uppfattningar om mångfald och eventuella erfarenheter av att ha jobbat med dessa frågor praktiskt, fann jag denna kvalitativa ansats mest lämplig.

### 4.2 Intervjupersonerna

Här kommer en kort presentation av intervjupersonerna. Namnen är fingerade för att skydda deras identitet. De olika branscherna är också fingerade. Men däremot är de kommunala företagen, kommunala på riktigt, och liksom de privata företagen, när det framhålls så i texten.

**Rune:** Är utbildad personalvetare med 7 månaders erfarenhet från rekryteringsbranschen. Har medverkat både vid kundmöten och rekryteringsprocesser.

**Lena:** Har en akademisk utbildning motsvarande personalvetarprogrammet med över 10 års erfarenhet från kvalificerat HR arbete. Hon jobbar idag som Head of HR inom musikbranschen, och arbetar med rekrytering på ett globalt företag.

**Susanne:** Är utbildad personalvetare med cirka 2 års erfarenhet från rekryteringsbranschen. Hon jobbar idag som konsultchef och medverkar vid rekryteringar.

**Berit:** Är utbildad personalvetare och universitetsadjunkt med mångårig erfarenhet från kompetensförsörjning på en myndighet. Hon har medverkat vid rekryteringar.

**Clara:** Är utbildad personalvetare och kommunalanställd idag som personalhandläggare. Har jobbat i ett par år med personalarbete och medverkar vid rekryteringar.

**Jens:** Är utbildad personalvetare och är sedan ett par år tillbaka kommunalanställd som HR strateg. Han har flera års erfarenhet av kvalificerat personalarbete, och sitter ibland med vid rekryteringar.

**Bodil:** Har en akademisk utbildning inom annat område, men har jobbat inom HR i över 15 år. Hon jobbar med rekryteringar och är anställd som HR chef inom den privata sektorn.

### **4.3 Access och urval**

Att få tillgång till företag och intervjupersoner kan vara problematiskt eftersom man kan behöva tillåtelse från vissa personer i en organisation, så kallade gatekeepers. Man kan behöva tillåtelse för att överhuvudtaget få genomföra undersökningen. Det är inte heller alltid självklart vilka som egentligen är de gatekeepers som öppnar för möjligheten att nå fram till intervjupersoner, enligt sociologerna Martyn Hammersley och Paul Atkinson (2007). Då det gäller själva urvalet valde jag att avgränsa mig till att intervjua personalvetare eller personer med mångårig erfarenhet av personalarbete. Jag använde mig av ett snöbollsurval. Jag kontaktade personalvetare som jag inte var närmare bekant med men som ändå ingick i mitt nätverk via mejl, och berättade om undersökningen och om de kunde tänka sig att ställa upp på en intervju. Två personer sa nej eftersom de inte längre jobbade med rekrytering. Men de personer som tackade ja kunde sedan föra mig vidare till andra personer i deras organisation eller andra personalvetare i deras nätverk. Nackdelen med att göra snöbollsurval är att urvalet kan bli snedvridet så att enbart en viss krets människor kontaktas (Bryman, 2011). Samtliga intervjupersoner i studien hade någon form av akademisk examen och praktisk erfarenhet av rekrytering. Erfarenheterna från praktiskt personalarbete och rekrytering i denna undersökning varierar från 7 månader upp till över 15 år. Anledningen till att jag avgränsade mig till att intervjua personalvetare var för att jag ville att de skulle ha en förståelse och även utbildning i de begrepp och teman som behandlades under intervjun. Men det som också gör personalvetare intressanta är att de är med vid rekryteringar. Alltså har jag valt att intervjua personer som fungerar som gatekeepers i organisationer angående vem som ska få tillträde eller inte till organisationer (Rivera, 2012 a).

I denna undersökning hade jag också en annan fråga att ta ställning till då det gällde att hitta intervjupersoner, nämligen själva forskningsfrågans karaktär. Att ställa frågor om mångfald, och vad man som personalvetare har för uppfattning om detta, och vad man tycker om att ha personer med olika etnicitet till kollegor, kan klassas som ganska känsliga frågor (Rönnqvist, 2008).

#### **4.4 Tillvägagångssätt**

Intervjuerna skedde mestadels på intervjupersonernas arbetsplats antingen i deras rum eller i ett konferensrum. En intervju gjordes på ett allmänt café och en intervju gjordes i intervjupersonens hem. Jag började med att presentera mig själv och syftet med studien. Jag informerade också om de etiska riktlinjer som denna studie tillämpar. Varje intervju varade upp till 60 minuter, samtliga intervjupersoner intervjuades en gång förutom ett undantag. Denna intervjuperson intervjuades två gånger eftersom jag ansåg att jag skulle behöva mer relevanta fakta och denna intervjuperson hade också möjlighet att ge mig detta. Rivera (2012 b) poängterar att hennes närvaro under intervjun och hennes etniska bakgrund skulle kunna ha viss inverkan på hur intervjupersonerna svarar på frågor om etnicitet, det vill säga att det svarade mer positivt på frågor som handlade om detta. Det faktum att jag själv också har en blandad etnisk bakgrund kan också i denna undersökning ha påverkat intervjun genom att intervjupersonerna känt sig manade att svara positivt på frågor om etnicitet. Alla intervjuer spelades in utom ett undantag, intervjupersonen ville inte bli inspelad eftersom denne upplevde det som stressfullt att bli inspelad på band. Men denne intervjuperson ville ändå gärna vara med i undersökningen och bidra med sina åsikter. Jag har inte kunnat observera rekryteringssituationen och inte heller lyssnat till verkliga diskussioner om hur man väljer vid rekrytering. Däremot har jag fått ta del av rekryterarnas resonemang om rekrytering och vilka urvalsprinciper de framhåller som viktiga. En intervju kan underlätta en beskrivning av en kontext, men den är givetvis aldrig en exakt bild av hur kontexten eller scenariot verkligen var, enligt Holstein och Gubrium (1995).

#### **4.5 Analys**

Efter varje intervju gjorde jag en transkribering av det inspelade materialet. Materialet kodades också induktivt genom att materialet relaterades till hur personalvetarna uppfattade olika begrepp (Charmaz, 2001). Först kodade jag vad de relaterade till viktiga aspekter i rekryteringssammanhang. Därefter kodade jag hur de uppfattade olika huvudbegrepp såsom mångfald, kravprofil, kultur, etik och diskriminering. Burton och Ariss (2014) som också hade mångfald som tema i sin undersökning gjorde en tematisering av olika nyckelteman som förekom under intervjun, vilket jag också gjorde till slut. Från början hade jag ingen insikt i hur

kulturella likheter kunde påverka vem man valde till en tjänst, detta var något som kom fram i och med att materialet analyserades induktivt. Inledningsvis var jag också mer inriktad på att undersöka hur de resonerade om till exempel etnicitet och ålder eller personliga egenskaper vid rekryteringar (Charmaz, 2001; Rivera, 2012a)

#### **4.6 Etik**

I denna undersökning tillämpades de fyra etiska riktlinjerna; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet, som Vetenskapsrådet (2002) formulerat. Informationskravet innebär att deltagandet är frivilligt och att medverkan kan avbrytas om intervjupersonerna så önskar. Samtyckeskravet innebär att samtycke ska ske från deltagarnas sida gällande medverkan. De ska inte heller utsättas för påverkan över hur de väljer att göra. Konfidentialitetskravet innebär att deltagarna inte ska gå att identifiera. Deras uppgifter ska dessutom inte vara tillgängliga för utomstående. Nyttjandekravet innebär avslutningsvis att insamlade uppgifter om deltagare inte får användas för annat än för forskningssyfte.

### **5 Teori**

I detta kapitel kommer först en sammanfattning och motivering till valet av relevanta teorier och begrepp för denna undersökning. Därefter presenteras de olika teorierna och begreppen var för sig.

#### **5.1 Sammanfattning av valda teorier**

Först kommer en beskrivning av Webers idealtypiska byråkrati och därefter beskrivs Riveras teori om kulturella likheter, dessa två teorier är mina två teoretiska utgångspunkter i studien. Syftet med att ta med Webers idealtyp var för att kunna jämföra med empirin på vilket sätt det eventuellt finns likheter med idealtypen beträffande rekrytering i en organisation. I Webers idealtypiska byråkrati anställs individen för sin yrkesskicklighet och kompetens. Personliga egenskaper skulle inte heller vara det som avgjorde om man skulle få tillträde till en tjänst. (Weber, 1922/1987). Men i dagens samhälle anställs personer med fördel eftersom de har rätt personlighet eller eftersom det uppstår en kulturell matchning till företagets personal, enligt Rivera (2012a), detta står alltså i kontrast till Webers idealbyråkrati. Jag har valt att ta med Webers idealtyp och även Riveras teori om kulturell matchning, eftersom de skulle kunna fungera som två motsatta teorier, vilket ger mig en teoretisk bas att jämföra mitt material med (Rivera, 2012a; Weber, 1922/1987). Jag har avgränsat mig till att jämföra med Webers idealbyråkrati. Jag kommer dock inte redogöra för hur kritiker uppfattat idealbyråkratin.

Vidare kommer jag redogöra för Pierre Bourdieus (1984) fenomen kulturell reproduktion, eftersom detta kan bli en effekt av att arbetsgivare tillämpar kulturell matchning när de anställer

sin personal. Efter det kommer en redogörelse för Scotts och Lymans begrepp account. Teorin om accounts är intressant i denna studie att undersöka för att se om personalvetarna kommer att ha olika förklaringar eller ursäkter för varför man prioriterar de olika rekryteringsprinciperna i den ordning man gör (Scott och Lyman, 1968). Slutligen kommer en presentation av Akademikerförbundet SSRs yrkes etiska kod för personalvetare, eftersom yrkesetik är relevant i denna studie då personalvetare idag har olika etiska principer att ta hänsyn till vid rekryteringar (Akademikerförbundet SSR, 2015). Även teorier om HR etik via Wright och Snell (1995) kommer att presenteras sist.

## **5.2 Webers idealtypiska byråkrati**

Webers idealtypiska byråkrati är just ett ideal som inte finns i verkligheten. Men den kan dock med fördel användas som jämförelse för att studera hur rekrytering på ett idealiskt sätt skulle kunna tillämpas. Det som är intressant med idealtypen är dess strikta regler för hur ämbeten ska tillsättas (Weber, 1922/1987).

Webers idealtypiska byråkrati har sex kännetecken (Weber, 1922/1987:58). Det är främst två av dessa jag använder mig av i denna studie. Den första av dessa är *principen om fasta kompetensområden*, och det innebär att det ska finnas formella regler för vem som ska utföra de olika arbetsuppgifterna. Personer som anställs har blivit anställda med generellt bestämda kvalifikationer. Den andra avser *ämbetsutövning*, och här krävs det att man har en grundlig specialistutbildning för att man ska kunna utföra ämbetet. Specifik kompetens ska värdesättas istället för eventuella kontakter eller personliga egenskaper (ibid:58).

Weber hävdade att en ämbetsman skulle tillsättas för sina kvalifikationer och för sina fackmässiga kunskaper vilket följande citat kan få exemplifiera.

En ämbetsman, som inte blivit vald utan tillsatt av en överordnad, fungerar vanligtvis, rent tekniskt betraktat, mer stringent, eftersom under i övrigt lika omständigheter hans tillsättning och karriär med större sannolikhet bestäms av rent fackmässiga överväganden och kvaliteter. De styrda är inte fackkunniga och kan inte känna till en ämbetskandidats fackmässiga kvalifikationer annat än genom erfarenheten, d v s i efterhand (Weber, 1922/1987:62).

Weber betonar alltså att en tillsättning av en ämbetsman ska ske av en överordnad eftersom denne kan avgöra ämbetsmannens kvalifikationer och eventuella fackkunskaper. Rekrytering ska inte tillsättas på grund av personliga egenskaper eller på grund av kontakter eller vänner. På så sätt kunde också nepotism undvikas. Weber ansåg också att en byråkratisk organisation

var tekniskt överlägsen alla andra former av organisationer. Byråkrati möjliggör också snabbhet, bättre ekonomi, precision och efterföljning av regler och lagar (ibid:62).

### **5.3 Kulturella likheter**

Här presenteras nu studiens andra utgångspunkt, alltså Riveras (2012a) teori om kulturella likheter. Kulturella likheter är enligt Bourdieu (1984): delad smak, erfarenheter, fritid och självpresentation och det är också på detta sätt kulturella likheter kommer att definieras här i denna studie (citerad i Rivera, 2012a). Rivera skriver:

Jag hävdar att anställa är mer än bara en sorteringsprocess av färdigheter; Det är också en process av kulturell matchning mellan kandidaterna, utvärderare och företag. Arbetsgivare sökte kandidater som inte bara var behöriga men som också kulturellt liknar dem själva av fritidssysselsättningar, erfarenheter och egen självpresentationsstil (Rivera, 2012a: 999) [egen översättning].

Att anställa en arbetstagare idag är alltså mycket mer än bara en process som går ut på att man väljer någon utifrån någons kompetens. Rekryteringsprocessen har blivit en kulturell matchning mellan arbetsgivare och arbetstagare (ibid:999). Och därmed reproduceras den kultur som redan präglar organisationen, enligt Bourdieu (1984).

Rivera (2012a) menar att en av de mest avgörande ögonblicken för arbetsmarknaden är själva beslutet att anställa någon, det är nämligen i den stunden det görs en social skiktning. Det är just själva beslutsprocessen som är intressant, enligt Rivera. Genom att analysera den kan man ta reda på hur arbetsgivare jämför, värderar och väljer ut en kandidat. Arbetsgivare eller de som är rekryterare som är gatekeepers formar alltså arbetsmarknaden och dess uppdelning i själva anställningsögonblicket.

#### **5.3.1 Utvärdering av kandidater i en process bestående av tre steg.**

När arbetsgivare söker kandidater som har likheter med dem själva i en rekryteringsprocess så utvärderas kandidaterna i process som består av tre steg, enligt Rivera (2012b:1006-1015). Hon kom fram till detta i en undersökning som hon gjorde på professionella elitföretag. Dessa företag hade specialiserat sig på att anställa kandidater som också gått på elituniversitet. Emellertid är inte detta ett elitfenomen, enligt Bills (1999) och Neckerman och Kirschenman (1991). Flera studier visar nämligen att rekrytering av låglönepersonal fungerar på samma sätt (citerad i Rivera, 2012a). Alla kandidater som ingick i Riveras studie uppfyllde vissa grundläggande akademiska meriter, därefter utvärderades kandidaterna i en process som bestod av tre steg, enligt Rivera (2012a:1006-1015). På så sätt blev kulturen eller kulturella likheter en

sorteringsmekanism i dessa företag. Det första steget i utvärderingen kallas kulturell passform (cultural fit), det andra steget kallas kognitiva processer (cognitive processes) och det tredje steget kallas affektiva processer (affective processes) (ibid.).

Det första steget (1) *cultural fit* innebär, enligt Rivera (2012a:1006-1015) att företaget redan i första screeningen och urvalet söker kandidater som passar in i företaget. I detta stadium försöker man finna kandidater som har samma intressen och bakgrund som nuvarande personal på företaget. Man försöker ta reda på hur kandidaterna är utanför jobbet och hur de kommunicerar. Syftet med att ta reda på detta är att försöka räkna ut hur de kommer att bete sig mot företagets kunder och hur kandidaterna kommer vara som kollegor. Idag spenderas mycket tid på jobbet och man vill helt enkelt anställa någon som är trevlig att umgås med. Att passa in kan också innebära att man som kandidat har en viss personlighet eller att man är sportig till exempel (ibid.).

Det andra steget (2) *cognitive processes* syftar till att försöka finna kandidater som har samma erfarenheter som intervjuaren. Likheter i form av samma erfarenheter kan göra att kandidaters kvalifikationer värderas högre än övriga kandidaters. Om rekryteraren har höga betyg själv kan de värdera kandidater med höga betyg högt och även tvärtom (ibid.).

Det tredje steget (3) *affective processes* är en process som är känslostyrd. Intervjuaren vill i detta steg uppnå någon form av positiv känsla för att tycke ska kunna uppstå gentemot en kandidat. Om en kandidat har sprungit maraton och intervjuaren också har gjort det kan denna delade erfarenhet bidra till att intervjuaren känner någon form av entusiasm. Istället för att gå efter vilka kurser de har gått, deras arbetslivserfarenhet, eller deras skrivförmåga så går intervjuarna efter vilka likheter kandidaterna har med dem själva, och vilka känslor de lyckas framkalla hos intervjuaren under intervjun (ibid.).

Vad innebär kulturella likheter då det gäller mångfaldsarbete? Tidigare forskning har enligt Rivera (2012a) visat att både kön och ras har fungerat som en attraktionskraft då det gäller likhetsaspekten, det vill säga rekryterare har hyrt in personal som liknar dem själva då det gäller att ha rätt kön eller rätt ras. Även att dela samma grundläggande värderingar och att passa in i företagskultur har spelat stor roll för att kunna få tillträde till olika tjänster. Vad som då är intressant i Riveras undersökning är att tidigare diskriminerade grupper, till exempel kvinnor från etniska minoritetsgrupper, kunde få jobb på elitföretagen om de kunde uppvisa samma kulturella signaler som intervjuaren. Därför kan fenomenet med kulturella likheter även utmana tidigare traditionella köns- och rasojämligheter, vilket skulle kunna vara ett bevis på att det går

att uppnå mångfald och utjämna diskriminering på arbetsmarknaden utifrån en sådan rekryteringsprincip (Rivera, 2012a).

Men ur ett annat perspektiv så uppstår det en kulturell reproduktion. Det var oftast personer från vit övre medelklass som kunde uppvisa samma kulturella likheter som rekryteraren. Alltså var det personer som redan hade en stark socioekonomisk bakgrund som gynnades i detta rekryteringssammanhang, eftersom de uttryckte rätt kulturella signaler. De blev positivt utvärderade av rekryterare i organisationerna eftersom den kulturella matchningen fanns där (Bourdieu, 1984; Rivera, 2012a).

## 5.4 Accounts

Här kommer en beskrivning av begreppet account eftersom denna studie undersöker om personalvetarna använder sig av denna typ av ursäkt då det gäller deras urvalsprinciper. Scott och Lyman (1968) framhåller att accounts är yttranden som syftar till att förklara en aktörs olämpliga beteende oavsett om det handlar om eget eller andras beteende. Ett rutinmässigt beteende som är av vardaglig karaktär är däremot inte något beteende som kräver accounts.

En account är en språklig enhet när en åtgärd är föremål för utredning. Sådana är en avgörande faktor för den sociala ordningen eftersom de kan förhindra att konflikter uppkommer verbalt och de kan överbrygga klyftan mellan åtgärd och förväntan (Scott och Lyman, 1968:46)[egen översättning].

Citatet ovan visar att account är ett verktyg som går att använda då en handling blir föremål för granskning. Accounts kan alltså förhindra konflikter och på så sätt blir account ett avgörande element för själva samhällsordningen. Accounts är också standardiserade inom kulturer, och vissa accounts som har stabiliserats terminologiskt och förväntas framföras när olika aktiviteter faller utanför ramen av olika förväntningar (ibid:46).

Enligt Scott och Lyman (2013) finns det två typer av accounts: ursäkter och rättfärdiganden. Dessa kommer troligen att komma fram när någon anklagas för att ha gjort något som är olämpligt. Rättfärdiganden innebär att den som gjort något olämpligt accepterar och tar på sig ansvaret för själva handlingen. Däremot rättfärdigar personen sitt handlande genom att komma med en förklaring som tyder på att handlingen i sig inte varit omoralisk med tanke på rådande omständighet. En soldat kan ha dödat någon men rättfärdigar sitt handlande genom att skylla på att den dödade tillhörde en fiendegrupp som förtjänade att dö. Ursäkter är en form av accounts där man som anklagad erkänner att man gjort något felaktigt men skyller istället på att man inte var den som hade det fulla ansvaret. Ursäkter är också socialt accepterade



vokabulärer. Accounts kan godtas eller inte godtas och om den godtas har jämvikt uppnåtts i relationen. Sammanfattningsvis kan man säga att accounts används för att klargöra orsaken till ett avvikande beteende.

## **5.5 Etik i personalarbetet**

I Akademikerförbundets SSR broschyr om *Etik i personalarbetet* finns en etisk kod och denna kod tar upp olika etiska riktlinjer och reflektioner som är av relevans för personalarbetares arbete. Syftet med denna etiska kod är att ange riktning i olika bedömningssituationer och att öka den etiska uppmärksamheten. Dessutom är avsikten med koden att den ska öka det etiska samtalet mellan personalvetare. Det finns inslag av maktutövning i personalarbete och därför är det bra att personalvetare är medvetna om detta, så att makten används på ett ansvarsfullt sätt. Att göra olika etiska ställningstaganden kräver en etisk medvetenhet där besluten är välgrundade och kan redovisas öppet. Ibland kan det bli konflikter mellan olika krav och intressen i organisationen och då blir etiska värden och normer avgörande för vilka beslut som kan komma att fattas (Akademikerförbundet SSR, 2015).

Det finns enligt koden olika etiska principer som ett personalarbete bör utgå från; rättvisa, värdighet, integritet, demokrati, människovärdesprincipen och jämlikhet. Den etiska principen rättvisa innebär att man som personalvetare ska behandla alla lika både utifrån regelverk och rättigheter men även utifrån behov och prestation. Dessutom ska kompensation också ges då en arbetstagare ha gjort någon form av uppoffring eller utfört ett slitsamt arbete. Människovärdesprincipen är en princip som har som utgångspunkt att man ska ge varje människa respekt, omsorg och inflytande. Alla människor har ett lika värde enligt denna princip (Akademikerförbundet SSR, 2015).

Enligt Wright och Snell (2005) ska HR personal värna om företaget på ett långsiktigt sätt både gällande personal och både gällande företaget. Enligt detta synsätt handlar det inte enbart om att se HR funktionen som en fullvärdig business partner som ska förstå sig på diverse: ekonomiska, sociala och tekniska krafter som påverkar företaget. HR rollen måste också se till att behålla sina etiska värden, och inte bara vara en roll som levererar visioner och värden som ger vinst åt organisationen. Genom att bara tjäna organisationen på kort sikt och ge upp sina etiska värden finns det en risk att en konflikt uppstår. Denna konflikt kommer också att utplåna det som HR rollen egentligen står för, både etiskt och yrkesmässigt. HR rollen måste också skilja på vilka beslut som är drivna av organisationen och vilka beslut som är drivna för organisationen. Och där kan de strategiska yrkesetiska ställningstagandena som HR ledare gör vara avgörande, för såväl HR positionens framtida roll som för ett företags framtid (ibid.).

## 6 Resultat och analys

I detta analysavsnitt redogörs för de resultat som framkommit under intervjuerna. Avsnittet är också indelat i olika teman som skapats via kodning. Citat från intervjupersonerna presenteras också här och de kommer att analyseras mot tidigare teorier och begrepp.

### 6.1 Nyttan med rätt kravprofil och personliga egenskaper vid rekrytering

Det är mycket viktigt att personerna som ska kallas till anställningsintervju har rätt kravprofil, där visar det insamlade materialet på konsensus. Dessutom poängteras också vikten av rätt personliga egenskaper till utannonserade tjänster. Personliga egenskaper är relevant eftersom det kan vara avgörande för hur man passar in i sin nya roll och i den nya kulturen. Det förekommer även att intervjupersoner i denna undersökning åker ut till kundföretaget för en dag och praktiserar där för att få en djupare inblick i vad som kommer att ställas för krav på den nya tjänsten. Andra aspekter av varför kravprofil är viktigt är ”*därför att det sparar tid, man måste nämligen veta vad man är ute efter*”, förklarar Lena, ibland kommer enormt mycket ansökningar och då är det en förutsättning att man vet vad man är ute efter.

De personliga egenskaperna kan vara avgörande i slutskedet av en rekrytering, vilket följande citat belyser.

*Jobbar du med rekrytering så är det kanske bra och ha någon form av människokännedom eller om man pratar om sådana egenskaper. Det är svårt ofta i ett rekryteringsperspektiv så är det kanske de personliga egenskaperna i slutändan som kanske ändå fäller ett avgörande om man har följt de formella bitarna i en kravprofil man har rätt utbildning du har du ligger rätt till lönemässigt inom ett spann. Men i en intervju så kanske de personliga egenskaperna ändå bidrar till att man gör valet (intervju, Jens).*

Det framgår alltså av Jens att de personliga egenskaperna kan vara avgörande inför slutvalet av kandidat, när de formella kraven i kravprofilen är uppfyllda, och man börjar närma sig slutet av en rekrytering. Jens framhåller också att olika personliga egenskaper kan vara bra för gruppdynamiken. Enligt Rivera (2012a) så har de personliga egenskaperna stor betydelse i en rekryteringsprocess. Det är inte sällan avgörande. Speciellt gäller detta om de som höll i rekryteringsprocessen uppfattade att företagets anställda hade en viss typ av personlighetsdrag. ”*Utvärderare som trodde på en gemensam personlighet karakteriserade anställda i sina företag efter denna bild, och ofta letade man efter kandidater som passade in i denna typ av personlighet*” (Rivera, 2012a:1008) [egen översättning]. Oavsett om det är för att få bättre gruppdynamik eller för att få personer att passa in i företaget så kan alltså personliga egenskaper

vara avgörande i dagens urvalsprocesser vid rekryteringar. Att personliga egenskaper blivit en del av kravprofilen idag är heller inget som man ursäktar sig över eller rättfärdigar i form av accounts, tvärtom ses denna urvalsdimension som naturlig av rekryterare (Rivera 2012a:108; Scott & Lyman, 1968).

Även Susanne poängterar vikten av att göra en kravprofil inför en rekryteringsprocess. Hon frågar också arbetsgivaren om de har önskemål om vissa personliga egenskaper till kommande tjänster. Inte heller här förekommer några *accounts* eller *ursäkter*, för att man tar hänsyn till att hitta en kandidat som ”passar in” eller har ”rätt personliga egenskaper” (Scott och Lyman, 1968). Att man som arbetsgivare har vissa önskemål på vilken typ av person man söker kan ha ett syfte som att man till exempel försöker uppfylla sin jämställdhetspolicy eller dylikt eller att man vill ha personer i olika åldrar för en jämnare åldersfördelning på bolaget, berättar Susanne. Det kan emellertid även som ovan vara att man söker likasinnande. Susanne berättar:

*Kravprofilen är ju jätteviktig det är ju den som är själva basen i hela rekryteringen och där har ju vi ett antal frågor. Dels så får ju de berätta lite allmänt om företaget vad det är för typ av företag vad de har för mål framöver hur många det är som jobbar på företaget yngre, äldre hur många killar eller tjejer, vad de har för mål och framtidsvisioner och vad de står för helt enkelt (intervju, Susanne ).*

I citatet nämner alltså Susanne att kravprofilen verkligen är betydelsefull. Men hon tar också reda på hur många äldre och yngre som jobbar där och vad företaget står för. Man försöker hitta en person som inte bara har rätt kompetens utan även en person som passar in i företagskulturen. Enligt Weber (1922/1987) ska en anställning endast tillsättas på grund av personlig kompetens. Personliga egenskaper, etnicitet, kön eller ålder var inte intressanta i Webers idealtypiska byråkrati. Rekrytering idag däremot, enligt Rivera innebär ofta att en arbetsgivare ska hitta någon som passar in i företagskulturen hon skriver ” *Förklaringen till vikten av att passa in i företagskulturen hade med tidsaspekten att göra* ” (Rivera, 2012a:1007) [egen översättning]. Eftersom vi tillbringar så mycket tid i dag på jobbet så blir det extra viktigt att vara omgiven av kollegor som passar in. Det gör det dagliga arbetet roligare, enligt Riveras forskningsresultat (ibid:1007). Följande citat illustrerar hur det går till när man gör en kravprofil åt ett företag.

*Ja alltså kravprofil? Det är ju det man gör först hos kunden innan affären. När man fått ett uppdrag då i samband med det gör man en ordentlig kravprofil där alla kriterier som ingår i jobbet. Man kan gå en runda på företaget. Man grundar sig väl i hela företagets kultur. Man tar reda på vad jobbet innebär. Det kan hända att man praktiserar där om det skulle vara till exempel i en reception eller om det gäller en ekonom ja att man är där några dagar och sitter*

*med där och för att på så sätt få lära sig vad jobbet innebär exakt. Oftast kände vi redan personer vi hade kontakt med som kände andra eller som var tillgängliga (intervju, Rune).*

Av citatet ovan framgår det att det görs en grundlig analys, ibland i flera dagar vad jobbet kommer att innebära och detta görs för att hitta rätt person med rätt kravprofil. Enligt Kahlke och Schmidt (2002:59-69) så kan arbetsanalysen hindra att man diskriminerar vissa grupper. Arbetsanalysen ger nämligen en tydlig beskrivning av det nya arbetet och vad det kommer att ställas för krav på den nya arbetstagaren. Men ur ett annat perspektiv behöver det inte vara så, Rune framhåller samtidigt att de oftast redan kände personer som de hade kontakt med, och det är ingenting som Rune ursäktar sig för via accounts. Hans uttalande visar att han inte ser det som ett fel eller ett avvikande beteende att låta personer som man redan känner få tillträde till utannonserade tjänster (Scott och Lyman, 1968).

## **6.2 Rekrytering med influenser från en byråkratisk idealtyp**

Däremot visar det empiriska materialet att de intervjupersoner i denna undersökning som jobbar inom kommunal verksamhet och de som jobbar inom myndigheter anser att rätt kravprofil och rätt kompetens måste vara det som man först utgår från. De betonar inte lika mycket kultur eller att passa in.

*Om man tittar i en kommun så vi ska ju eller vi rekryterar ju efter kompetens. Det är ju vårt vi har ju kompetensbaserad rekrytering och det gör att man inte tittar på kön eller man inte tittar på ålder utan det är kompetensen som gäller och kvinnor har generellt sätt högre utbildningsnivå än vad män har (intervju, Jens ).*

Jens poängterar alltså kompetens flera gånger i citatet ovan och att det är den man säger sig utgå från allra främst. Enligt sociologen Malin Espersson (2010) som refererar till Weber (1922/1987), så ska en förutsättning för ämbetsutövning enligt Webers idealtyp vara en grundlig specialistutbildning, det vill säga, rekrytering av personal till olika tjänster ska bygga på särskild kompetens framför personliga egenskaper eller kontakter. Dessutom ska det i denna idealtyp, finnas fasta kompetensområden som är generellt reglerade, det vill säga det ska finnas formella regler för vem som ska utföra vilka arbetsuppgifter. Även om den kommun Jens jobbar i inte är en idealtyp enligt Webers teori så finns det influenser av en byråkratisk idealtyp, eftersom det krävs olika former av specialistutbildningar för att få olika jobb där. En lärare måste till exempel uppvisa legitimation, och oftast är det den lärare som är mest lik kravprofilen som får tjänsten, Clara förklarar: *”i regel så är det alltid den som har mest kompetens som man ska anställa”*.

Det finns dock en oenighet om kompetensens slutgiltiga genomslagskraft i det empiriska materialet, Rune som jobbar inom privat verksamhet med rekrytering framhåller nämligen att det alltid är kunden som i slutskedet bestämmer vem som ska få tjänsten. Inte sällan har kunden dessutom övriga krav på den kommande arbetstagaren. Kunden kan önska sig en ung eller en äldre person eller ha önskemål om att det inte ska vara en invandrare som kommer på intervju. Rune berättar:

*Ibland kunde de säga egenskaper såsom t.ex. ung, en tjej kanske eller så här. Men då fick man då man gjorde annonsen skriva: En nyexaminerad person. Eller så här, de kunde ha vissa kriterier som inte var så rumsrena om man säger så (intervju, Rune).*

Citatet ovan skulle kunna indikera på indirekt diskriminering, eftersom någon annan med bättre kompetens kan missgynnas genom förfaringsättet. Det kan framstå som ett neutralt svar att få ett nej från rekryteringsfirman, men i verkligheten behöver det inte vara så (Nyström, 2011:209–210). Citatet ovan står alltså i motsats till vad Webers idealtyp står för där kompetens och skicklighet ska gå före personliga egenskaper (Weber, 1922/1987). Av Rune framgår det alltså att det är kunden som styr och att vissa kriterier inte är rumsrena helt enkelt. Men Rune kommer inte heller med några ursäkter som skulle kunna tyda på olämpligt beteende, så kallade accounts (Scott och Lyman, 1968).

### **6.3 Kulturell likhet som en merit**

Mitt empiriska material visar på en samstämmighet när det gäller om vad som är viktigt förutom att ha rätt kompetens för en tjänst. Denna andra egenskap är att det är en stor fördel om den sökande passar in i företagets kultur och i gruppen på arbetsplatsen. Man vill gärna anställa kandidater som delar samma grundläggande värderingar. Däremot finns det en variation i materialet angående hur viktigt det är.

Till exempel hävdar Bodil att grundläggande värderingar är någonting man redan har. Speciellt i den bransch som hon jobbar inom är det viktigt att den person som de anställer har samma värderingar som företaget, angående hur man ska bete sig mot varandra och mot kunder, eftersom det inte går att ändra vuxna människors värderingar. Kultur kan alltså fungera som en sorteringsmekanism idag, arbetsgivare söker efter *kulturella likheter* (Rivera, 2012a).

Lena som jobbar inom musikbranschen framhåller att hon själv har sysslat med musik och att man gärna anställer folk som har den bakgrunden. Däremot är kulturell likhet eller fritidsintressen ingenting man tittar på vid första urvalet. I första urvalet tittar man bara på kompetens. Däremot kan det vara ett plus med vissa egenskaper längre fram i

rekryteringsprocessen och att man klarar av att skratta i korridorerna, Lena förklarar: ”*men sen när det väl gäller och vi sitter i våra möten så är alla professionella och så men i korridorerna så skämtas det väldigt mycket*”.

När man ska hitta en kandidat är det alltså viktigt för Lena att man passar in i det rådande klimatet och att man har humor. Enligt Rivera (2012a) brukade rekryterare ibland gå på ”magkänslan” när de grundläggande kraven i kravprofilen var uppfyllda. Det handlar sannolikt om att passa in i kulturen, hon skriver ”*Jag tycker att anställa är mer än bara en process av kunskaps sortering; det är också en process av kulturell matchning mellan kandidaterna, utvärderare och företag*” (Rivera, 2012a:1000).

Följande citat belyser vikten av kulturell likhet.

*Ja företagskulturen här är ju också väldigt öppen. Vi är ett musikföretag och vi lever liksom lite den mentaliteten här och de flesta av oss har hållit på med någon form av musik och lever för musik liksom. Så man vill ju gärna det men det är absolut inget krav. Men det är positivt om man har den bakgrunden så att man passar in i miljön. Det är inte alla som klarar att det är högt i tak och så liksom att man skojar vi har väldigt roligt tillsammans* (intervju, Lena).

Vad som kan utläsas av citatet ovan är att det är en fördel om man som kandidat har en viss typ av bakgrund eller en viss typ av fritidsintresse, då ökar nämligen chansen att man passar in i företagets kultur. Rivera (2012a) förklarar att arbetsgivare söker efter kulturella likheter med sina blivande arbetstagare. Hos vissa arbetsgivare var det till och med så viktigt att kulturell likhet var avgörande om man skulle komma med i första urvalsprocessen, till och med viktigare än rätt kvalifikationer. Men faktum var också att likheter då det gällde kulturella signaler speciellt livsstilsmarkörer matchade oftast bara den vita övre medelklassen. Enligt Rivera (2012a) som resonerar utifrån Max Weber (1958) så är detta är ett tecken på att det blir en social stängning för andra grupper, när man matchar kandidater på detta sätt.

Även Susanne redogör för hur viktigt det är att man matchar rätt kandidat till företaget så att kandidaten kommer att passa in i kulturen. Hon förklarar:

*När jag är ute på ett företag och tar en kravprofil så brukar vi alltid fråga hur den här personen bör vara kanske för å passa in dels för de här arbetsuppgifterna vad som krävs för personliga egenskaper för att kunna passa in på den tjänsten men även vad det är för personliga egenskaper som krävs för att man ska passa in i arbetsgruppen* (intervju, Susanne ).

Det framgår alltså av citatet ovan att det är viktigt att personen har vissa personliga egenskaper för att passa in i företaget. Dessutom ska man som arbetstagare också ha vissa personliga

egenskaper för att passa in på tjänsten. Men vad som också är värt att nämna är att kulturell likhet inte nödvändigtvis behöver handla om samma ras eller samma etnicitet, enligt Rivera (2012a). Om arbetsgivaren och den blivande kandidaten i övrigt uppfyller kulturell likhet, det vill säga att de kanske gått på samma universitet, har samma fritidsintressen och om de har samma erfarenheter så kan den kulturella likheten göra att en matchning uppstår. Ras och etnicitet behöver alltså inte betyda att kandidaten sällas bort.

Däremot framhåller Bourdieu (1984) att det lätt uppstår en kulturell reproduktion i firmor då man anställer personer med samma livsstilsmarkörer som man själv har som arbetsgivare (citerad i Rivera, 2012a). Kulturell likhet skulle då kunna stå i motsats till vad mångfald och olikheter innebär eftersom man väljer bort olikheter eller personer som inte passar in (Rivera, 2012a).

Tidigare sociologisk forskning har underskattat vikten av kultur, man har mest fokuserat på kognitiva förmågor då det gäller urval och rekrytering, menar Farkas (2003), (citerad i Rivera, 2012). Tilly och Tilly (1998) framhåller också att kulturella signaler mest har klassificerats som icke produktiva och därför inte blivit föremål för empiriska undersökningar (citerad i Rivera, 2012).

#### **6.4 Personalvetares etiska riktlinjer**

Mitt empiriska material visar att personalvetarna ibland följer olika etiska riktlinjer då det gäller yrkesetik. Däremot har de olika uppfattningar om vilka de etiska riktlinjerna är samt i vilken utsträckning de ska följas. Följande citat illustrerar att intervjupersonen sätter kundens intressen främst.

*Det var inte jag som var rekryterare då men vissa kunde vara invandrarfientliga i vissa fall. Eller vissa kriterier då som dom ställde fram och då var man tvungen att följa det som rekryterare för annars hade de valt ett annat företag för dom hade kanske många som dom kunde få hjälp av samtidigt (intervju, Rune).*

Ibland uppstår oklarheter vilka normer som ska följas, olika intressen och krav kan kollidera med varandra, Rune poängterar att man kan mista kunden om man inte följer kundens krav. Däremot skulle kundens krav eller önskemål kunna kollidera med personalvetares etiska principer, till exempel rättvis principen (Akademikerförbundet SSR, 2015).

Rune berättar vidare att det en gång var en tjej som uppfyllde kravprofilen helt, men som hade tatueringar på händerna. Hon fick inte jobbet och en annan rekryterare talade också om för henne att de inte kunde sända henne vidare till kunden på grund av hennes tatueringar. Sättet

som detta framfördes av den andra rekryteraren var inte speciellt respektfullt, enligt Runes berättelse. Att välja bort någon på grund av tatueringar är visserligen ingen diskrimineringsgrund, vilket framgår av diskrimineringslagen (Nyström, 2011:209). Men då det gäller etiska riktlinjer för personalvetare så ska också en personalvetare som jobbar med rekrytering behandla alla på ett respektfullt sätt och på ett icke diskriminerande sätt. (Akademikerförbundet SSR, 2015).

Däremot framgår det också av empirin att man inte alltid följer kundens krav om man inte vill. ”vi brukar aldrig eller jag har aldrig liksom sorterat bort någon för att det är en kille eller en tjej” (intervju, Susanne).

En etisk princip för personalvetare, enligt Akademikerförbundet SSR (2015), är rättvisa, vilket innebär att man ska behandla alla lika utifrån regelverk och rättigheter. Rättvisekoden handlar också om prestation, det vill säga att någon ska belönas för sin skicklighet. I citatet ovan framgår att Susanne handlar utifrån ett rättviseperspektiv när det gäller kön. Hon kan via den makt hon har i sin position ändå skicka en kandidat vidare till kunden oavsett kundens önskemål, om hon anser att kandidaten har rätt kvalifikationer. Wright och Snell (2005) argumenterar för att HR personal måste värna om sina etiska och moraliska värden och inte bara bli en tjänare av en organisation. Med tanke på att HR personal har en viss maktposition i sin roll, så blir det extra viktig för den som jobbar med HR att fundera över vilka etiska principer som ska tillämpas, och vad det kan leda till för konsekvenser. Dessutom påminner rättvisekoden om Webers idealtypiska byråkrati då det gäller rekrytering. Man väljer inte bort någon för någons kön eller personliga egenskaper så länge denna person uppvisar rätt kompetens eller kvalifikationer (Akademikerförbundet SSR, 2015; Weber, 1922/1987).

## **6.5 Olikheter för att kunna främja gruppdynamik eller bredare kompetens**

Då jag ställde frågan hur intervjupersonerna uppfattar begreppet mångfald och hur man resonerar om mångfald vid rekrytering så framkommer variationer i svaren. Det går dock att urskilja en viss konsensus. Empirin visar på variation då det gäller om organisationerna har en mångfaldspolicy. Att man har en policy är dock ingen garanti för att man utför mångfaldsarbete praktiskt, även om det förekommer. Det finns alltså inget direkt i empirin som visar på att en mångfaldspolicy skulle innebära att man aktivt jobbar för mångfald i denna undersökning, vilket även följande citat kan få exemplifiera.

*Vi har olika policyer i pärmar och vi har en mångfaldspolicy eftersom vi är ett auktoriserat bemanningsföretag men det är inget som jag kan påstå att jag utgår från i mitt dagliga*



*rekryteringsarbete. Vi gör helt enkelt en kravprofil och i slutskedet är det ju kunden som avgör vilken kandidat de vill välja (intervju, Rune).*

Rivera (2012b) förklarar att även om det finns personer som är anställda och jobbar med mångfald så kommer det inte ha någon verkar om de inte får vara med och fatta besluten vid anställningstillfället.

En intressant aspekt som framkommer gällande mångfaldsbegreppet är att det i detta empiriska material får en utvidgad betydelse om man jämför med hur begreppet framställs i olika teorier angående etnisk eller könsdiskriminering. En utvidgad betydelse av mångfald i denna undersökning är att mångfald kan innebära att man kommer från landet eller storstan, vilket följande citat visar.

*Det kan vara allt möjligt egentligen från att man kommer från att man har bott på landet i hela sitt liv och flyttar in till storstan eller att man har bott i storstan hela sitt liv eller att någon har bott i USA i någon stad där och så kommer de hit här liksom och tar med sig sin erfarenhet och sin upplevelse från sitt liv. Så mångfald för mig är liksom att vi alla har olika bakgrunder som vi tar med oss in i jobbet och man är ju påverkad av det på ett eller annat sätt (intervju, Lena).*

Av Lenas citat framgår att mångfald är att vi alla har olika bakgrunder. Vad som är intressant med Lenas citat är att hon lägger till en så kallad olikhet utifrån sitt perspektiv, och en viktig fråga just med mångfald är att definiera vad det är som är olikt. För att kunna använda begreppet mångfald måste man således kunna reda ut vad som är olikt i relation till normen (Anthias, 2013). En annan av mina intervjupersoner relaterar mångfald till olika typer av individer och relaterar även mångfald till att innefatta politiska åsikter.

*Till exempel om man bara anställer en typ av människor på ett ställe så anser jag att då kan det lätt bli lite fel. Problem kan uppstå och så. Det kan nu dels handla om arbetsplatser där det bara är män eller massa kvinnor och jag vet i alla fall av erfarenhet att då det finns en blandning av kön till exempel så är det en god arbetsplats när mångfald finns. Det blir inte samma typ av konflikter som det skulle kunna bli annars. När det bara är enbart en typ av kön. Men givetvis kan det finnas andra aspekter det finns ju etnicitet och religion och så där. Och även politiska åsikter tycker jag hör in i detta begrepp (intervju, Rune).*

Rune framhåller alltså att mångfald kan vara positivt för gruppdynamiken eftersom det kan minska risken för konflikter. Rönkvist (2008) resonerar utifrån Wise (2000) angående nyttan med mångfald eftersom en mix av olikheter inom organisationer och arbetsgrupper kan leda till

ökad kreativitet men även ökad problemlösningsförmåga. Det gäller dock att specificera vilken typ av mångfald man syftar på eftersom olika typer av mångfald kan ge olika typer av resultat.

Berit framhåller att det är bra med en blandning av olika individer eftersom det gynnar kompetensen i ett bolag, speciellt i börsbolag och större styrelser där representationen främst består av män i medelåldern.

*Det har ju varit mycket snack på senare år hur börsbolag och andra större styrelser där representationen har varit väldigt manligt dominerad framförallt då vita män i femti sexti plus åldern. Och jag tycker för att en styrelse ska kunna fungera på bästa sätt så gäller det ju att ha så bred kompetens som möjligt även där. Och då anser jag att där måste vara yngre, äldre, kvinnor, män och inte minst då annan etnicitet som kan bidra med den kompetens som kanske vita medelålders män kanske inte kan bidra med själva (intervju, Berit).*

Enligt Rivera (2012a) så är både kvinnor och olika etniska minoriteter underrepresenterade när det gäller höga positioner i organisationer, och det är just det som framgår av Berits citat. Dessutom framhåller också Åslund och Nordström (2012) att det råder både köns och etnisk diskriminering på den svenska arbetsmarknaden, vilket innebär att både kvinnor och etniska minoriteter sällas bort redan i rekryteringsprocessen. Vad som då är intressant med Berits citat är att hon ser mångfald i styrelser som en potentiell tillgång, som ett sätt för en organisation att få bredare kompetens. Mångfald vid rekrytering kan också ha sina fördelar således vilket framgår av empirin.

*Vi har ju utmaningar att möta vi vill ha in många yngre i vår organisation vi vill gärna också ha in lite fler män också för att få balans mellan man och kvinna och det är bra att få in män till att jobba inom vård och omsorg för det är tunga jobb och de är väldigt kvinnodominerande. Så vi behöver en mix och en mångfald i våra grupper det behöver vi och gärna vi har en mötesplats i kommunen till exempel där många invandrare träffas där behöver vi människor som har en förståelse för kultur och mångfald och etnicitet och dom bitarna för att kunna möta våra medborgare på rätt nivå (intervju, Jens).*

Typiska argument för mångfald är just att det är effektivt och lönsamt för organisationen, eftersom det kan leda till att man kan använda sig av olika typer av talang. Men även eftersom mångfald gynnar organisationen både internt och externt, enligt Fischer (2009:99-101). Men däremot kan det vara bra att vara medveten om man talar om den officiella nivån eller den pragmatiska nivån. Lahdenperä och Hedin (2000) menar att det ofta uppstår ett gap mellan

desså nivåer, eftersom det kan vara svårt att veta hur man praktiskt ska förverkliga idéer från en policy på den officiella nivån.

Att tänka på mångfald vid rekrytering kan också vara bra för organisationen då det gäller serviceyrken eftersom man där möter människor med olika bakgrund.

*Speciellt om de jobbar mot eller med andra människor i ett serviceyrke. Som kanske inom vissa myndigheter för då har dom ju redan det i företaget en viss förståelse för hur eller ja att människor kan tänka annorlunda och om den gruppen av människor som är i en kommun kan spegla den populationen som bor där i närheten där eller bor i området eller så (intervju, Rune).*

Rune framhåller alltså att mångfald kan gynna en organisation eftersom olika människor bidrar med olika tankesätt. Enligt De los Reyes (2000:17) så ska man emellertid vara kritisk mot mångfald och hur den manifesteras eftersom mångfaldsarbete mest handlar om att kategorisera människor i en given under och överordning. Dessutom verkar mångfald mest innebära att man ger lågkvalificerade jobb till minoriteter. Mångfaldsarbete är alltså ingen strategi som syftar till att ge minoriteter några högkvalificerade jobb. Om man vill motverka diskriminering på riktigt så måste man istället börja fokusera på vilka processer och mekanismer i organisationen som bidrar till diskrimineringen (ibid:17).

Att ta hänsyn till likheter vid rekrytering behöver inte heller betyda att man utesluter att ta hänsyn till mångfald, vilket följande citat visar.

*Att man istället hittar så många olika personligheter som möjligt som klickar in i de olika tårtbitarna dels så att man skapar en större förståelse för varandra men även sen att man tänker på att en typ av person kanske inte passar ihop med en annan person. Är man en väldigt analytisk person så kanske man tycker att en person som är jätteframåt och pratglad och trevlig så kanske de personerna inte passar ihop och då kanske de två inte ska samarbeta utan då kanske man ska sätta ihop den personen med en annan person som har lite mer samma tankesätt (intervju, Clara).*

Clara framhåller alltså att olika personer med olika personligheter kan vara bra för gruppdynamiken. Men hon menar också att vissa personer som är väldigt olika kanske inte heller behöver passa ihop. Enligt Rivera (2012b) som diskuterar via (Sewell, 1992) så ska en rekryterare inte rekrytera bara utifrån eget intresse avseende vem rekryteraren bäst tycker om personligen, istället ska en rekryterare tänka på vad som är bäst för organisationen. Att låta kulturella likheter styra kan ha både för- och nackdelar för en organisation. Då det gäller

teamwork kan kulturella likheter vara fördelaktigt, men det kan också leda till att uppgifter inte blir lösta på bästa sätt, och kvalitén på olika beslut kan också försämrats om personalen har för mycket likheter.

## **6.6 För och nackdelar med diskrimineringslagen**

Jag frågade intervjupersonerna vad de har för uppfattning om diskrimineringslagen. Det framkommer både negativa och positiva resonemang angående lagen.

*Diskrimineringslagen är väl bra. Numera har man ju bakat in allt så numera har vi bara en diskrimineringslag. Men jag vet inte om den är lite uddlös många gånger svårt att verkligen driva frågor såsom diskriminering därför att det finns alltid olika skäl att säga att så menade vi inte (intervju, Berit ).*

Berit uttrycker alltså att det kan vara svårt att driva diskrimineringsfrågor. Rydgren (2004:712) förklarar att diskriminering på den svenska arbetsmarknaden kan bero på att rekryterare har stereotypa uppfattningar om olika grupper och olika fördomar (statistisk diskriminering) som gör att vissa grupper blir diskriminerade. Då det gäller statistisk diskriminering kan det vara svårt att bevisa att någon blir bortvald på grund av en fördom, eftersom det inte är något en gatekeeper kanske uttalar sig om. Kan man inte bevisa en diskriminering kan det vara svårt att driva frågan vidare.

Fler uppfattningar om diskrimineringslagen är att det skulle vara ett misslyckande om man skulle ”åka dit”. Rune berättar: ”*Diskrimineringslagen, ja då har man ju misslyckats som rekryterare kan man ju säga om det skulle bli så att det hade kommit fram*”.

Citatet ovan visar att det är viktigt att inte riskera att bli stämd om någon kandidat skulle uppleva att kandidaten blivit diskriminerad. Syftet med diskrimineringslagen är att det ska vara ett skydd mot diskriminering (Nyström, 2011:208-210). Men i den hårda konkurrensen om råder på rekryteringsmarknaden känner rekryterare att de måste rätta sig efter kundens önskemål även om det handlar att välja bort olika typer av kandidater. Här är det många aspekter för en personalvetare att ta hänsyn till, dels diskrimineringslagen, dels yrkesetiska koder och dels kundens intressen (Rivera, 2012b; SSR yrkesetiska kod för personalvetare 2015). Rune väljer att sätta kundens intressen främst och han är också påläst då det gäller diskrimineringslagen. Skulle han rangordna intressena i en annan ordning hade kunden kanske inte valt det rekryteringsföretag Rune jobbar för, enligt Rune.

Anledningar till att det framkommer positiva åsikter om diskrimineringslagen är att det är för att den är bred och täcker in flera områden.

*Jag tycker diskrimineringslagen är väldigt bra lag som gör eller som ska möjliggöra för de här grupperna liksom och skapa möjligheter helt enkelt att inte hamna vid sidan om utan att bli sedda och lika villkor på något sätt och det är viktigt att människor inte blir diskriminerade utan att alla blir behandlade lika allt får samma förutsättningar (intervju, Jens).*

Citatet ovan handlar alltså om olika grupper och om lika villkor. De olika grupperna kan då relateras till de sju olika diskrimineringsgrunderna, till exempel kön, etnicitet och ålder. Och lika villkor, handlar om lika villkor i arbetslivet, till exempel, samma löneutveckling eller samma chans till utbildning med mera (Nyström, 2011:209).

Det framkommer också av det empiriska materialet att diskrimineringslagen är något man kan luta sig mot, diskrimineringslagen kan alltså också vara en trygghet om det händer något.

*Ja jag har ju läst den och jag känner ju att fördelen är ju att om det verkligen skulle hända ett fall så är det ju skönt att ha något att luta sig på så det ju egentligen fördelen är ju att jag vet att den finns (intervju, Lena).*

När man jobbar med personalfrågor skulle det kunna hända att personer anmäler att de blivit diskriminerade. Men för att kunna klassa något som diskriminering, måste det handla om någon av de sju diskrimineringsgrunderna, och även kunna relateras till de olika områden där diskriminering är förbjuden. Därför menar Lena att ha kunskap om lagen blir en trygghet (Nyström, 2011:208).

## **7 Sammanfattning och diskussion**

Syftet med studien var att få en förståelse för hur personalvetare som jobbar med rekrytering uppfattar och prioriterar olika urvalsdimensioner eller principer vid rekryteringar. Centralt i denna studie var att undersöka hur personalvetare hanterar den eventuella påfrestning det innebär att ta hänsyn till flera olika urvalsprinciper vid rekryteringar. Då det gäller urvalsprinciper så valde jag att undersöka hur personalvetarna uppfattade: diskrimineringslagen, eventuella krav på mångfald, sin yrkesetik, företagets preciserade kravprofil, samt specifika krav på personliga egenskaper i samband med rekryteringar. Fokus i studien var på mångfald och diskrimineringslagen och hur personalvetarna resonerade om detta i konkurrens med de andra urvalsprinciperna. Mångfald skulle också kunna innefattas både i frågor om diskrimineringslagen och personliga egenskaper, eller via SSR yrkesetikens principer ovan. Anledningen till att mångfald var intressant att ha fokus på var på grund av rådande diskriminering på arbetsmarkanden och dess konsekvenser för både individer och för samhället (Rydgren, 2004).

Mot bakgrund av att det finns en rad skilda principer som ska gälla vid urvalssammanhang hade jag en föreställning om att personalvetarna skulle uppleva att det var påfrestande att ha flera olika urvalsprinciper att rätta sig efter. Jag fann dock inga tecken på att personalvetarna beskrev en sådan press eller påfrestning, och min föreställning om en ursäktande ”account” fick jag överge (Scott och Lyman, 1968). Däremot diskuterar Rivera (2012b) rekryterares maktlegitimitet och menar att de själva inte alltid är de som fattar besluten om vem som ska anställas. Många gånger var det någon annan som fattade dessa beslut trots att rekryterarna själva var de som höll i intervjuerna. Därför skulle det vara intressant för fortsatt forskning att studera en rekryteringsprocess i detalj för att se vem som egentligen beslutar om tillsättning av tjänster.

Kravprofilen på viss kompetens visade sig vara den mest betydelsefulla urvalsprincipen i denna studie, och här relaterar jag rekryterarnas resonemang till Webers idealtypiska byråkrati där kompetens och kvalifikationer är det man värdesätter främst vid rekryteringar. Vad som dock skiljer personalvetarnas resonemang från Webers kompetensbaserade rekrytering är att även de personliga egenskaperna får betydelse vid tillsättning av en tjänst, enligt personalvetarna. Där visade resultatet på samstämmighet. Men då det gäller i vilket skede i processen personliga egenskaper har betydelse uppvisades variation i svaren. Vissa av personalvetarna som jobbade på bemanningsföretag kunde nämligen tycka att personliga egenskaper var avgörande redan från början, till följd av kundföretagets krav. Men de av personalvetarna som jobbade kommunalt och på myndigheter ansåg överlag att de personliga egenskaperna mest kunde vara avgörande i slutskedet av en rekryteringsprocess eftersom de tillämpade kompetensbaserad rekrytering (Weber, 1922/1987).

En annan dimension som även den kom fram som viktig, när kandidaterna uppvisat att de stämde in på kravprofilen, var skilda personliga egenskaper i relation till företagets kultur. Här relaterar jag personalvetarnas resonemang till Riveras (2012a) teori om kulturella likheter. Rivera menade att urvalsprocessen i dag har gått så långt då det gäller att hitta en kandidat som passar in i företagskulturen att rekryteringsprocessen har blivit en kulturell matchning mellan arbetsgivare och arbetstagare. Resultatet visade att personliga egenskaper som ibland efterfrågades vid rekryteringar kunde handla om den sökandes personlighet, fritidsintressen, att vara ”ung” eller ”gammal”, och vilket kön man hade. Men personliga egenskaper kunde också innebära att man skulle ha en viss form av social kompetens, som att ha ett vänligt bemötande mot kunder eller kollegor. Dessutom kunde personliga egenskaper efterfrågas för gruppdynamikens skull eller för arbetsuppgifternas karaktär. Enligt Rivera (2012a) kan

kulturell matchning leda till att vissa grupper främjas framför andra, i detta fall den vita övre medelklassen. Därmed skulle man kunna säga att det blir en form av indirekt diskriminering (Nyström, 2011:210). Dessutom framhåller Bourdieu (1984) att det uppstår kulturell reproduktion vid kulturell matchning, att generationer väljer lika. Men kulturell matchning kan också utmana tidigare ras- och könsojämlikheter i arbetslivet, genom att tidigare diskriminerade grupper som uppvisar rätta kulturella signaler får jobb. Det finns alltså olika sätt att se på kulturella likheter och kulturell matchning, enligt Rivera (2012a). Enligt Scholtes (2005) så har globaliseringen lett till fler multinationella företag och ökade kontakter mellan människor. Detta har också bidragit till att gränser har börjat suddas ut, och att den sociala tillhörigheten och den yrkesmässiga tillhörigheten har börjat spela en större roll än den nationella tillhörigheten. För en rekryteringsansvarig person blir det då istället viktigare att se till kandidatens sociala tillhörighet och om personen passar in i företagskulturen, oavsett vilket land personen härstammar från.

Slutligen sammanfattas här hur personalvetarna uppfattade sin yrkesetik, diskrimineringslagen och eventuella krav på mångfald. Dessa tre principer prioriterades lite varierande av personalvetarna. Angående den yrkesetiska koden så framgår av resultatet att yrkesetik tillämpas av personalvetarna ibland fast på olika sätt. Olika intressen kunde också kollidera med varandra. Kundens intressen kunde i vissa fall gå före olika etiska riktlinjer för personalvetare (Akademikerförbundet SSR, 2015). Beträffande diskrimineringslagen så förekom variation i svaren. Ibland var den bra men empirin visade också att personalvetarna inte ansåg att den var tillräcklig alla gånger. Då det gäller vikten av mångfald och hur personalvetarna resonerade om mångfald i relation till övriga urvalsprinciper så visade resultatet att mångfald är bra för gruppdynamik eller för att kunna öka kompetensen i gruppen, men samtidigt utgår man främst från en preciserad kravprofil och viss kompetens vid rekryteringar (Weber, 1922/1987). Empirin visar också att policy för mångfald förekommer i vissa fall i organisationerna, enligt personalvetarna. Men studien undersökte mångfaldsarbete vid rekryteringar och det är inget man aktivt prioriterar vid rekryteringar, även om man hade en mångfaldspolicy. Hedin och Lahdenperä (2000) förklarar att det finns två nivåer av det praktiska arbetet med mångfald, den pragmatiska nivån och den officiella nivån. Även om man har formulerat målen i en policy på den officiella nivån, så kan det vara problematiskt att genomföra mångfaldsarbete praktiskt. Även om personalvetarna berättar att de har en policy för mångfald så är det ingen garanti att man utför och lyckas genomföra praktiskt mångfaldsarbete i organisationen.

## Referenser

- Anthias, F. (2013). Moving beyond the Janus face of integration and diversity discourses: towards intersectional framing. *Sociological Review*, 61(2), 323-343.
- Bills, D. (1999). Labor Market Information and Selection in Local Restaurant Industry: The Tenuous Balance Between Rewards, Commitments, and Costs. *Sociological Forum* 14, 583-607.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Burton, N. & Ariss, R. (2014). Diversity in Midwifery Care: Working toward Social Justice. *Canadian Review of Sociology*. 51(3), 262-287.
- Charmaz, K. (2001). *Grounded Theory*. 335-52 in *Contemporary Field Research: Perspectives and Formulations*, edited by R. Emerson. Prospect Heights, IL: Waveland.
- De los Reyes, P.(2000). *Diskriminering och ojämlikhet i arbetslivet* (Arbetsrapport 4, Rådet för arbetslivsforskning, Svenska ESF-Rådet, Integrationsverket). Halmstad: Bulls Tryckeri.
- Espersson, M. (2010). *Mer eller mindre byråkratisk - en studie av organisationsförändringar inom Kronofogdemyndigheten*. (Lund Dissertations in Sociology 90). Lund: Sociologiska institutionen. Tillgänglig: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1599249&fileOid=1599258>
- EUMC (2005). *Racism and Xenophobia in EU Member States: trends developments and good practice: Annual Report 2005*, European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia, Vienna
- Farkas, G. (2003). Cognitive Skills and Noncognitive Traits and Behaviors in Stratification Processes. *Annual Review of Sociology* 29, 541-62.
- Fischer, M. (2009). Diversity management and the business case. I J. Kraal, J.Roosblad, & J. Wrench (Red.), *Equal Opportunities and Ethnic Inequality in European Labour Markets: Discrimination, Gender and Policies of Diversity* (s.95-112). Amsterdam: University Press.
- Fransson, S. & Norberg, P. (2007). *Att lagstifta om diskriminering*. Stockholm: SNS Förlag.



- Fridholm, A. (2006). Den mångkulturella marknaden 2006. *En studie av invandrares köpkraft*. Stockholm: Timbro.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2007). *Ethnography*. Third edition. Great Britain: MPG Books Group Bodmin and King's Lynn.
- Hedin, C. & Lahdenperä, P. (2000). *Värdegrund och samhällsutveckling* Värdegrundsprojektet, Utbildningsdepartementet, Regeringskansliet och HLS Förlag
- Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (1995). *The Active Interview*. Thousand Oaks: SAGE.
- Hung, C-j-F. (2004). Cultural influence on relationship cultivation strategies: Multinational companies in China", *Journal of Communication Management*, 8 ( 3), 264 – 281.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lahdenperä, P. (2011). Mångfald, jämlikhet och jämställdhet – interkulturellt lärande och integration. I Lahdenperä, P. (red). *Forskningscirkel – arena för verksamhetsutveckling i mångfald*, Studies in Social Sciences, Forskningsrapport 2011:1. Mälardalens högskola. s. 15-43.
- Neckerman, K. & Kirschenman, J. (1991) Hiring Strategies, Racial Bias, and Inner-City Workers, *Social Problems* 38, 433-47.
- Näringsdepartementet. (2000). *Alla lika olika-mångfald i arbetslivet*. Stockholm .
- Nyström, B. (2011). *EU och arbetsrätten*. Stockholm :Norstedts Juridik AB.
- Rivera, L.A. (2012a). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*,(6). 999.
- Rivera, L.A. (2012b). Diversity within Reach: Recruitment versus Hiring in Elite Firms. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* , 639 (1 ),71-90.
- Rydgren, J. (2004). Mechanisms of exclusion: ethnic discrimination in the Swedish labour market. *Journal Of Ethnic & Migration Studies*, 30 (4), 697-716.
- Scholte, J. A. (2005). *Globalization : A Critical Introduction*.London: Macmillan.
- Scott, M.B. & Lyman, S.M (1968). Account. *American Sociological Review* 33 (1), 46-62.

Scott, W. & Lyman, S. M (2013). Accounts. K. Jaccobsson, & D.Wästerfors (Red), *Från klarhet till klarhet: lysande texter för sociologisk forskning* (s. 47-83). Malmö: Ègalité.

Sewell, W. (1992). A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *American Journal of Sociology* 98(1), 1-29.

Söderlund, J. & Bredin, K. (2005). *Perspektiv på HRM*. Malmö: Författarna och Liber AB.

Tilly, C. & Tilly, C. (1998). *Work under Capitalism*. Boulder, CO: Westview Press.  
Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Weber, Max. (1958). Class, Status and Party. *Essays in Sociology*, edited by H. Gerth and C. Wright Mills. Oxford, UK: Oxford University Press.

Weber, Max. (1922/1987). *Ekonomi och samhälle. Förståelsesociologins grunder. 3 [Politisk sociolog]*. Lund: Argos.

Wise, L. R. & Tschirhart, M. (2000). Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful is Diversity Research for Public Sector Managers?, *Public Administration Review*, 60 (5),

Wright, P. M. & Snell, S. A. (2005). Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values. *Human resource management*, 44(2), 177-182.

Åslund, O., & Nordström SKANS, O. (2012). Do Anonymous Job application Procedures level the playing field? *Industrial & Labor Relations Review*, 65(1), 82-107.

### **WEB-sidor, PDF dokument**

Akademikerförbundet SSR. (2015). *Etik i personalarbetet – Etisk kod för personalvetare*  
Hämtad från [https://akademssr.se/sites/default/files/files/etik\\_i\\_personalarbetet.pdf](https://akademssr.se/sites/default/files/files/etik_i_personalarbetet.pdf)

### **Lagar**

Diskrimineringslagen (SFS 2008:567). Hämtad från  
[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567\\_sfs-2008-567/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/)

## Intervjuguide

- 1 Vill du berätta lite om dig själv?
- 2 Vad innebär mångfald för dig?
- 3 Vad innebär personliga egenskaper för dig?
- 4 Hur uppfattar du begreppet kompetensförsörjning?
- 5 Är du utbildad eller har du gått kurs i vad mångfald är?
- 6 Har du gått någon kurs i rekrytering?
- 7 Vad är viktigt vid rekrytering för dig?
- 8 Vad är viktigt då det gäller kravprofil?
- 9 Har er organisation en mångfalds eller jämställdhetspolicy?
- 10 Hur resonerar du om ens persons rätta kompetens?
- 11 Finns det någon ”norm” att utgå från vid rekrytering?
- 12 Hur värdesätter ni personliga egenskaper?
- 12 Kan du ge exempel på efterfrågade personliga egenskaper?
- 13 Har du jobbat med mångfaldsfrågor?
- 14 Hur resonerar du om mångfaldsarbete vid rekrytering?
- 15 Vad innebär jämlikhet för dig?
- 16 Vad innebär diskriminering för dig gällande arbetsmarknaden?
- 17 Hur uppfattar du diskrimineringslagen?

### **Intervjuguide fortsättning...**

18 Vad innebär etnicitet för dig i rekryteringssammanhang?

19 Hur ser du på olika åldersgrupper vid rekrytering?

20 Har ni någon policy om kompetensförsörjning?

21 Hur uppfattar du att man framhåller att man vill främja mångfald via sin rekryteringsannonsering?

22 Ser du några för och nackdelar med att välja utefter personliga egenskaper vid rekrytering?

23 Vill du tillägga något?