



Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT

Helena Agnemyr
och
Rebecka Valdemarsson

Mångfaldens komplexitet

The Complexity in Diversity

Företagsekonomi
C-uppsats

Datum: 2010-01-15
Handledare: Margareta
Bjurklo

Förord

Under höstterminen 2009 har vi skrivit vår C-uppsats inom ämnet företagsekonomi vid Handelshögskolan vid Karlstads universitet. Dessa veckor har varit mycket lärorika och intressanta, vi har under arbetets gång lärt oss mycket om oss själva, varandra och om ämnet vi skriver om.

Vi vill rikta ett stort tack till vår kontaktperson vid Handikappförvaltningen i Västra Götalandsregionen, Anna Johansson, för stöttning, uppmuntrande ord och stora hjälp på vägen i vårt uppsatsskrivande. Tack vare hennes hjälp kom vi i kontakt med våra intervjupersoner som har gett oss en god inblick i deras arbete och även deras personliga åsikter kring ämnet. Vi vill även tacka vår handledare Margareta Bjurklo vid Handelshögskolan vid Karlstads universitet för hennes goda råd och stöd under uppsatstiden.

Karlstad i januari 2010

Helena Agnemyr och Rebecka Valdemarsson

Sammanfattning

Genom att vi lever i ett samhälle som präglas av en bred mångfald blir begreppet mångfald allt mer aktuellt, både för arbetsgivare och för medarbetare. Mångfald som begrepp är svårdefinierat och komplext med flera olika betydelser. Enligt Ds 2000:69 varierar begreppet beroende på organisation. Ökad mångfald kan skapa fördelar för organisationer, bland annat genom fler perspektiv på eventuella problem vilket i sin tur kan leda till bättre lösningar (Kearney et al. 2009). Handikappförvaltningen i Västra Götalandsregionen (VGR) har uppmärksammat begreppet mångfald och har arbetat fram en mångfaldsplan som ska genomsyra hela verksamheten och det vardagliga arbetet.

Syftet med denna uppsats har varit att försöka reda ut skillnader och likheter mellan hur begreppet mångfald uppfattas i det dagliga arbetslivet och hur begreppet beskrivs i dokument vid Handikappförvaltningen i VGR.

För att uppnå syftet har författarna genomfört en kvalitativ studie vid Handikappförvaltningen i VGR och haft öppna intervjuer med åtta personer vid förvaltningen. Även vid intervjuerna framgick det att begreppet mångfald är ett vitt begrepp som är svårt att definiera. Författarna har även valt att fokusera på begreppet mångfald i samband med rekryteringar, då rekryteringar ger arbetsgivaren en viss möjlighet att påverka verksamheten. Trots att flera av respondenterna påpekade vikten av en arbetsplats som är präglad av det svenska samhället betonade de att oavsett vilket land de sökande är ifrån, deras kön eller sexuella läggning så är det kompetensen som är det viktiga för att få en verksamhet som fungerar och är framgångsrik.

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	5
1.1. BAKGRUND	5
1.2 SYFTE.....	7
1.3 FRÅGESTÄLLNING	7
1.4 METOD	7
1.4.1 Kvalitativ studie	8
1.4.2 Intervjuer	8
1.4.3 Uppsatsens tillförlitlighet och giltighet.....	10
1.5 DISPOSITION.....	10
2. TEORI.....	12
2.1 MÅNGFALD	12
2.1.1 Intersektionalitet	13
2.2 KULTUR	14
2.3 REKRYTERING	15
2.4 KOMPETENS	18
2.5 SAMMANSTÄLLNING AV DE AKTUELLA BEGREPPEN.....	20
3. DISKRIMINERINGSLAGEN.....	23
3.1 BAKGRUND TILL LAGEN	23
3.2 MÅNGFALD INOM DISKRIMINERINGSLAGEN.....	24
4. HANDIKAPPFÖRVALTNINGEN I VGR:S DOKUMENT	25
4.1 MÅNGFALDSPLANEN	25
4.2 REKRYTERINGSHANDBOKEN	27
4.3 ANNONSER.....	28
5. INTERVJUER	30
5.1 INTRODUKTION TILL INTERVJUERNA	30
5.1.1 <i>Mångfald</i>	30
5.1.2 <i>Rekrytering</i>	33
5.1.3 <i>Kompetens</i>	34
6. ANALYS.....	35
6.1 ANALYS	35
6.2 SAMMANFATTNING AV ANALYS	40
7. SLUTDISKUSSION	42
KÄLLFÖRTECKNING.....	44
BILAGA 1.....	47

1. Introduktion

Uppsatsens första kapitel kommer att behandla bakgrunden till vårt uppsatsämne. Även syftet och frågeställningarna i uppsatsen kommer att behandlas. Avslutningsvis kommer den valda metoden i uppsatsen, uppsatsens tillförlitlighet samt dispositionen beskrivas.

1.1. Bakgrund

Mångfald ligger till grund för debatter runt omkring i världen och i olika delar av samhällen (Prasad et al 2006). Sverige har de senaste åren utvecklats till ett land med bred mångfald, genom att vara öppet mot människor med olika bakgrunder, erfarenheter och perspektiv. Genom att Sverige är ett land som är öppet för andra kulturer och människor med utländskt ursprung kommer vi att komma i kontakt med olika kulturer, både i arbetslivet och i det privata. Eftersom vi lever i en värld där gränserna mellan länderna suddas ut mer och mer krävs det att det finns en samexistens både i samhället och vid arbetsplatsen (Roth 2005).

Det finns flera fördelar med att människor med olika etniciteter arbetar på samma arbetsplats, exempelvis ökar antalet perspektiv för hur individer ser på eventuella problem och lösningar (Ds 2000:69). Enligt Lindelöw (2008) skapar mångfald ett mervärde för hela organisationen samt leder till bättre rekryteringar.

På grund av de förändringar som skett genom att exempelvis fler etniciteter är representerade i Sverige så genomförde den svenska regeringen en sammanslagning av de tidigare lagarna inom diskriminering som i sin tur ledde till en ny diskrimineringslag (SFS 2008:567) samt en ny myndighet, Diskrimineringsombudsmannen. Den nya diskrimineringslagen (SFS 2008:567) har till syfte att förhindra diskriminering och den ska även främja lika rättigheter och möjligheter för alla individer inom arbetslivet, utbildnings- och samhällslivet i stort (Roth 2008). Den nya lagen införde även två nya diskrimineringsgrunder; ålder och könsöverskridande uttryck och/eller identitet. De övriga diskrimineringsgrunderna är kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder och sexuell läggning. (SFS 2008:567)

Trots att den svenska regeringen under de senaste åren har fokuserat mer på att öka mångfalden inom arbetslivet har Sverige fortfarande en lång väg att gå för

att förbättra mångfalden ytterligare. Mångfald beskrivs i diskrimineringslagen (SFS 2008:567) som kön, nationalitet, religion, hudfärg, etniskt eller socialt ursprung, genetiska särdrag, språk, förmögenhet, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning.

När en organisation ska rekrytera ny personal finns det ett antal krav och regler som ska följas samtidigt som det blir oundvikligt att det sker en förändring i organisationen då syftet med rekryteringen är att anställa en ny person. Den nyanställda medarbetaren medför eventuellt nya tankesätt då alla människor är olika eftersom tankesätten, beteenden och prioriteringarna är olika. Dessa skillnader kan medföra både positiva och negativa förändringar för verksamheten. Det är därför viktigt att rätt person blir anställd. Organisationer bör spegla hur befolkningen är i ett land för att kunna förstå olika kulturer och även för att kunna tillfredsställa sina kunder. Mångfald inom arbetslivet skapar och påverkar idéer och verksamhetsutveckling på ett positivt sätt. Det är viktigt att organisationerna vid rekryteringar är tydliga med att fokusera på kompetenskraven (Lindelöw 2008). I samma utsträckning som olika problem kan uppstå går det även att genom olika sätt undvika dessa problem. För att minska riskerna för att problem kan uppstå vid rekryteringar är det viktigt att rekryteringar sköts korrekt från början, från behovet av ett en ny medarbetare uppstår till anställningsförfarandet.

Det har blivit större fokus på att öka mångfalden inom organisationer vilket har medfört att frågan har väckts vid Handikappförvaltningen¹ i VGR. Framförallt ligger fokus på vad som kan bidra till att öka mångfalden inom alla yrkesgrupper, frågan blir då vad verksamheten kan göra för att öka mångfalden? Hur arbetar chefer och fackliga representanter vid rekryteringar och vad anser de vara mångfald? Vid Handikappförvaltningen i VGR är målet att mångfaldsarbetet ska vara en naturlig del det dagliga arbetslivet. Genom att samhället har en bred mångfald blir det lättare för verksamheterna att möta de funktionshindrades önskemål och krav om även verksamheten ökar mångfalden (Handikappförvaltningens Mångfaldsplan 2009-2011). Handikappförvaltningen påpekar i deras mångfaldsplan att syftet med mångfaldsarbetet inte är att skapa en blandning av olika människor utan om att ta tillvara och utveckla människors olikheter som i sin tur ska bidra till att mångfalden är en framgångsfaktor.

¹ Den 1 januari 2010 kommer Handikappförvaltningen att byta namn till Habilitering & Hälsa

Målet för VGR är att alla invånare i regionen ska få tillgång till en bra sjukvård och att de även ska ha en god hälsa. VGR ansvarar bland annat för alla sjukhus, vårdcentraler och tandvård. VGRs vision lyder enligt följande "Det goda livet" vilket ska främja alla verksamheter inom regionen att arbeta för ett gott liv till alla (VGRs Årsredovisning 2008). Arbetet vid Handikappförvaltningen i VGR har till syfte att göra livet enklare för personer med medfödda eller varaktiga funktionsnedsättningar. Arbetet ska underlätta för personer med olika funktionsnedsättningar att kunna delta i samhället på ett fungerande sätt. VGRs vision ska genomsyra hela Handikappförvaltningen så att alla får en chans till och ökade möjligheter att leva ett gott liv (Handikappförvaltningen 2008a). Handikappförvaltningen vid VGR är verksamma vid 45 platser inom regionen där det år 2008 arbetar cirka 1050 personer och utav dessa 1050 personer är 953 kvinnor. Handikappförvaltningen består av hörsel-, döv-, syn- och tolkverksamhet samt fyra habiliteringar i Göteborg och Södra Bohuslän, FyrBoDal, Skaraborg och Södra Älvsborg. (Handikappförvaltningen 2008a.)

Handikappförvaltningens värdegrund bygger på att alla människor är unika och lika värdefulla samt att alla människor ska bemötas med respekt och omtanke vilket ska genomsyra hela organisationen. Verksamheterna präglas av att alla medarbetare och brukare ska känna sig trygga och tillgängliga för personer med olika funktionsnedsättningar (Handikappförvaltningen 2009-2011).

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att reda ut skillnader och likheter om hur begreppet mångfald uppfattas i det dagliga arbetslivet och hur begreppet beskrivs dokument vid Handikappförvaltningen i VGR.

1.3 Frågeställning

- Vilka skillnader och likheter finns det vid samtal om mångfald och rekrytering?
- Hur uppfattar medarbetare vid Handikappförvaltningen i VGR den aktuella mångfaldsplanen?

1.4 Metod

Syftet med denna uppsats var att reda ut skillnaderna och likheterna om hur begreppen mångfald och rekrytering uppfattas i det dagliga arbetslivet och hur begreppet beskrivs i dokument vid Handikappförvaltningen i VGR. Författarna

har intervjuat åtta personer som har varit delaktiga under rekryteringsprocesser, till exempel fackliga representanter och enhetschefer. Intervjuerna genomfördes via telefon och var öppna så de personliga erfarenheterna och åsikterna framgick tydligare. När empirin var insamlad sammanställdes respondenternas åsikter vilket vi presenterar i empirin. Empirin består av flera citat dels för att visa att det är ett svårdefinierat och känsligt ämne och dels för att vi ansåg att det höjer värdet på uppsatsen. Författarna analyserade och jämförde den litteratur som använts, Handikappförvaltningens mångfaldsplan, rekryteringshandbok och annonser samt respondenternas åsikter. Detta för att syftet skulle uppfyllas. När analysen var färdig drog författarna olika slutsatser vilket presenteras i det sista kapitlet.

1.4.1 Kvalitativ studie

Kvalitativ studie innebär hur människor uppfattar, tolkar och reflekterar över olika fenomen och den används vid fokusering på ett fåtal enheter för att få så detaljrik information som möjligt. Genom att använda sig av en kvalitativ studie ger det en djup och helhetsövergripande information om det valda ämnet samt större förståelse inom ett specifikt område (Jacobsen 2002), i vårt fall hur begreppen mångfald och rekrytering uppfattas i det dagliga arbetslivet och hur begreppet beskrivs i dokument vid Handikappförvaltningen i VGR. Detta för att beskriva och skapa en förståelse för mångfaldsarbetet vid Handikappförvaltningen. En kvalitativ studie är flexibel och kan anpassa informationsinsamlingen till den verklighet som respondenterna befinner sig i (Jacobsen 2002).

1.4.2 Intervjuer

Författarna har i denna uppsats granskat förvaltningens mångfaldsplan och undersökt på vilket sätt Handikappförvaltningen i VGR arbetar med mångfald i bland annat sitt rekryteringsarbete. För att svara på frågeställningarna har åtta personer intervjuats. Intervjuerna har genomförts via telefon och upplägget på intervjuerna har varit öppna för att de personliga erfarenheterna och åsikterna skulle framgå. Respondenterna har slumpmässigt valts ut av vår kontaktperson vid Handikappförvaltningen med kriteriet att respondenterna ska ha varit inblandade i rekryteringar som skett under det senaste året vid Handikappförvaltningen. Utfallet blev då fem män och tre kvinnor. Respondenterna arbetar vid olika enheter vid förvaltningen vilket innebär att de har bidragit till en helhetssyn över hela organisationen.

Intervjuerna som har genomförts har varit öppna intervjuer vilket gett respondenterna en stor frihet att lägga fokus på detaljer om det valda ämnet utan några begränsningar. De öppna intervjuerna ger klarhet i hur enskilda individer uppfattar olika förhållanden och de är mest lämpade att använda som metod då det är få enheter som ska undersökas samt den enskilda individens uppfattning och tolkningar. Respondenterna visste att intervjun skulle handla om mångfald men de fick inte se intervjufrågorna innan. Det är viktigt att författarna tolkat respondenterna på ett korrekt sätt för att svaren ska ha gett en så uppriktig och sann information som möjligt eftersom det kan vara svårt att vara helt ärlig för respondenterna inför främmande personer. Intervjuerna har spelats in för att författarna sedan enklare kunnat analysera informationen. Inspelningarna har även inneburit att det blivit lättare att fånga ordagranna citat. Författarna antecknade under intervjuerna för att lättare förstå var i intervjun respondenterna svarade på ett visst sätt samt att det underlättat när respondenterna har sagt något av större vikt. Jacobsen (2002) menar att det kan vara en nackdel att spela in intervjuer eftersom respondenterna kan reagera negativt genom att de ger kortfattade svar av exempelvis rädsla. Detta har inte märkts av då alla respondenterna har ansett att det varit bra att intervjuerna har spelats in för att de ska kunna citeras korrekt.

När intervjuerna var genomförda sammanställdes informationen och sändes sedan över för godkännande. Citaten från respondenterna i uppsatsen är därmed godkända av varje enskild respondent. Med tanke på ämnets känslighet kommer respondenterna att vara anonyma i denna uppsats, dels för att respondenterna troligtvis kommer att ge mer raka svar och dels att uppsatsens trovärdighet ökar. Anledningen till varför vi valde att göra telefonintervjuer var för att kostnaden blev mindre och det gick fortare. Eftersom respondenterna arbetar i olika städer i Västra Götaland hade det tagit alldeles för lång tid att åka runt för att genomföra fysiska intervjuer samt att kostanden skulle blivit för stor.

Enligt Jacobsen (2002) kan telefonintervjuer vara en nackdel då respondenter tycks ha lättare att öppna upp sig vid intervjuer ansikte mot ansikte men telefonintervjuer kan även vara positiva då den så kallade intervjuareffekten kan minska. Intervjuareffekten innebär att respondenterna kan uppträda onormalt vid intervjuarens fysiska närvaro vilket kan leda till att tillförlitligheten hotas. Det kan bland annat bero på att respondenterna kan observera hur intervjuaren uppträder via kroppsspråk, ansiktsuttryck, engagemang etcetera vilket kan leda

till att respondenterna uppträder onormalt beroende på hur de uppfattar och tolkar intervjuarens sätt att vara. Intervjuareffekten kan uppstå vid telefonintervjuer, men är vanligast vid besöksintervjuer, vilket beror på hur intervjuaren ställer de olika frågorna till respondenterna baserat på tonfall, intonation osv. (Jacobsen 2002).

1.4.3 Uppsatsens tillförlitlighet och giltighet

Begreppen tillförlitlighet och giltighet har sitt ursprung i kvantitativa metoder. Begreppen används däremot alltmer inom kvalitativ studie eftersom en undersöknings tillförlitlighet och giltighet är lika viktiga vid en kvalitativ studie som vid en kvantitativ studie (Jacobsen 2002). För att en undersökning ska vara tillförlitlig måste samma resultat redovisas igen om den genomförs vid ett senare tillfälle (Jacobsen 2002). Kylén (2004) menar att tillförlitligheten kan öka om det finns flera frågor i enkäten eller underlaget. För att säkerställa dialog i intervjuer har författarna till denna uppsats fokuserat på att inkludera ett flertal olika frågor.

Jacobsen (2002) anser att det är viktigt att vara medveten om vilka problem forskare kan stöta på när de samlar in empiri vilket kan påverka tillförlitligheten. Därför ska de valda källorna granskas kritiskt och författarna ska ta avstånd från personliga åsikter för att empirin ska vara tillförlitlig. Enligt Jacobsen (2002) kan intervjuereffekten minska vid telefonintervjuer vilket ökar tillförlitligheten genom att respondenterna känner sig mer trygga och kan därmed öppna upp sig mer. Respondenterna är väl insatta i rekryteringsprocessen vid Handikappförvaltningen vilket ökar uppsatsens tillförlitlighet.

1.5 Disposition

Kapitel 1: Det första kapitlet utgör en inledande presentation av uppsatsämnet där bakgrunden till uppsatsområdet, syftet, frågeställningarna samt vilken metod som använts i uppsatsen beskrivs.

Kapitel 2: I kapitel två beskrivs begreppen värdegrund, mångfald, rekrytering samt kompetens för att underlätta för läsaren.

Kapitel 3: Det tredje kapitlet innehåller en sammanfattning av diskrimineringslagen, både dess bakgrund samt de paragrafer som är relevanta för uppsatsen.

Kapitel 4: I det fjärde kapitlet beskriver vi förvaltningens mångfaldsplan samt rekryteringshandbok.

Kapitel 5: Det femte kapitlet innehåller en sammanställning av intervjuerna med olika medarbetare vid Handikappförvaltningen.

Kapitel 6: I det sjätte kapitlet jämför vi litteraturen, Handikappförvaltningens dokument samt respondenternas åsikter.

Kapitel 7: I det sjunde och avslutande kapitlet drar författarna sina slutsatser.

2. Teori

I det andra kapitlet redogörs de begrepp som är aktuella för uppsatsen samt den litteratur som kan bidra till att vår frågeställning besvaras.

2.1 Mångfald

Mångfald är ett komplext begrepp med många olika tolkningar. År 1977 definierade Blau begreppet mångfald vilket innebar en förändring för nästan allt arbete inom ledarskap och han skiljde på begreppen mångfald och heterogenitet (Blau 1977 refererad i Harrison & Sin 2006). Enligt Harrison och Sin (2006) har mångfald även blivit en viktig del av organisationer och de påpekar även hur viktigt det är att organisationer har en bred mångfald. Enligt Ds 2000:69 varierar begreppet i olika organisationer. Några organisationer anser att mångfald enbart handlar om etnisk och kulturell bakgrund medan andra organisationer påpekar att begreppet även omfattar kön, sexuell läggning, etnisk bakgrund, ålder, fysiskt- och psykiskt funktionshinder. Vissa organisationer hävdar att social bakgrund, religiös övertygelse och kompetensprofil också hör till mångfaldsbegreppet. Knouse (2009) anser att det grundläggande kriteriet för organisationer kan vara ökad mångfald för att på det viset avspegla hur verkligheten egentligen ser ut.

Mångfald kan även uppfattas som en spridning av skillnader mellan personer i en grupp med avseende på ett gemensamt attribut (Kearney et al. 2009). När viktiga beslut måste fattas vänder sig organisationer ofta till flera individer eftersom de förväntas ha mer och bättre informationsresurser tillsammans. Mångfald har ett värde för grupper eftersom det inom gruppen finns flera former av information och kunskap som kan förbättra gruppernas prestationer (Homan et al. 2008). Det anser också Kearney et al. (2009), mångfald skapar välgörande effekter för grupprestationer. Medarbetare i olika grupper måste inse potentialen som finns med mångfald då kunskapen, erfarenheterna och perspektiven utvidgas.

Många organisationer arbetar med att öka mångfalden bland de anställda men det finns många problem som måste lösas för att mångfaldsarbetet ska få rätt genomslagskraft i organisationerna. Det vanligaste problemet är att chefer och medarbetare har fördomar och är rädda för förändringar. Organisationer med byråkratiska strukturer komplicerar och gör mångfaldsarbetet långsammare. Ett

annat problem är att människor med utländsk bakgrund kan överskatta sin kompetens och har bristande kunskaper i det svenska språket vilket leder till kommunikationssvårigheter (Ds 2000:69). Kommunikationssvårigheter kan leda till sämre samarbete vilket i sin tur kan leda till att resultatet försämras och hindrar medarbetarnas prestationsförmågor. Det är viktigt att organisationer hittar ett sätt att ta tillvara på mångfalden och ser till att mångfald blir en tillgång vilket kan förstärka konkurrenskraften (Kearney et al. 2009).

Idag forskas det mycket om att mångfald ökar kreativiteten på arbetsplatser. Detta för att personer med olika bakgrund, ålder, kön och så vidare ser på saker med olika perspektiv vilket leder till att fler och bättre lösningar upptäcks. Enligt Ds 2000:69 har medarbetare med olika etniska bakgrunder hittat fler lösningar jämfört med homogena arbetsgrupper som ofta hämmar kreativiteten då medarbetarna tänker för lika. Kearney et al. (2009) anser att organisationer kan med ökad mångfald behandla ett varierat utbud av information och lära sig nya sätt att tänka och lösa problem på bättre än homogena organisationer.

2.1.1 Intersektionalitet

Begreppet intersektionalitet myntades på 1980-talet och har sin bakgrund i den feministiska teorin (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007). Begreppet innebär att synliggöra det förtryck som kan skapas utifrån etnicitet, kön, klass, ålder och sexualitet via olika maktrelationer (de los Reyes & Mulinari 2005). Idag har begreppet, intersektionalitet, blivit en viktig utgångspunkt inom EU för att kunna definiera politiska åtgärder och kunna hantera ojämlikheter (de los Reyes 2009). de los Reyes och Mulinari (2005) anser vidare att intersektionalitet skapar olika maktrelationer som medför en utsatthet och ett förtryck.

Forskare inom ämnet försöker synliggöra hur maktordningar hänger samman och konstruerar varandra. Det handlar inte bara om att synliggöra underordning utan också visa hur överordning skapas genom bland annat hudfärg och sexualitet (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007). Exempelvis är kvinnor aldrig enbart kvinnor utan ordningen i samhället bestäms även av etnicitet, klass, sexualitet och funktion. Detta visar att kön inte är tillräckligt för att kunna förklara hur ojämlikheter och maktrelationer i samhällen uppstår (de los Reyes 2009).

Martinsson (2005) anser att det har blivit viktigare att undersöka hur olika särskiljande samverkar med varandra eller inte, exempelvis kön, sexualitet och

funktionshinder. De olika kategorierna lever inte separerade utan ger varandra betydelser, det går inte på förhand att säga vilken kategori som har eller får högst ranking. Det är när de olika kategorierna samverkar som det går att rangordna enligt Martinsson (2005). Eriksson-Zetterquist och Styhre (2007) anser också att med begreppet intersektionalitet har de olika kategorierna kön, ålder, etnicitet, klass och sexualitet samverkat och det har gått att tolka denna samverkan, det vill säga en person kan bli förtryckt på grund av kön och etnicitet och inte enbart en av de kategorierna. De olika kategorierna samverkar på ett eller annat sätt.

2.2 Kultur

Kultur kan sammanfattas som den sociala verklighet alla människor befinner oss i och som upplevs likartad i ett antal situationer (Alvesson 2007). Detta anser även Salzer-Mörling (2009) när hon påpekar att kulturen innebär att människor skapar en gemensam värld genom gemensamma meningar och betydelser och på det viset fastställer de vad som är rätt och fel. En organisations kultur är de värderingar, normer och föreställningar som medarbetare i en organisation delar. Det som är avgörande är om viljan finns för de gemensamma värderingarna och entusiasmen för att nå dessa mål. Saknas dessa finns inte heller någon organisationskultur (Alvesson 2007).

Johansson och Skoog (2007) anser att värdeskapande bygger på olika intressenter exempelvis kunder, leverantörer, konkurrenter och anställda vilka är medproducenter av värdeskapande. De betonar att samspelet och kombinationen mellan de båda aktörerna är viktiga eftersom det är samspelet som skapar värde för organisationerna. Det är viktigt att synliggöra organisationers värdeskapande för att förståelsen, engagemanget, kommunikationen, motivationen och samarbetet ska öka. Organisationers vision ska hjälpa medarbetarna samt andra intressenter att förstå hur organisationens värdeskapande fungerar. Organisationers vision syftar till att visa vad som är unikt med just sin organisation (Johansson & Skoog 2007).

Salzer-Mörling (2009) anser att det är viktigt att skapa en värdegrund inom organisationer för att medarbetare ska samverka och integreras genom delade värderingar, normer och föreställningar. En gemensam värdegrund är en förutsättning som underlättar för medarbetarna att göra rätt saker vilket gör att den övervakande kontrollen blir överflödigt. Organisationer som betonar att de

har en gemensam värdegrund framställs ofta som en unik verksamhet som skiljer sig från mängden (Salzer-Mörling 2009).

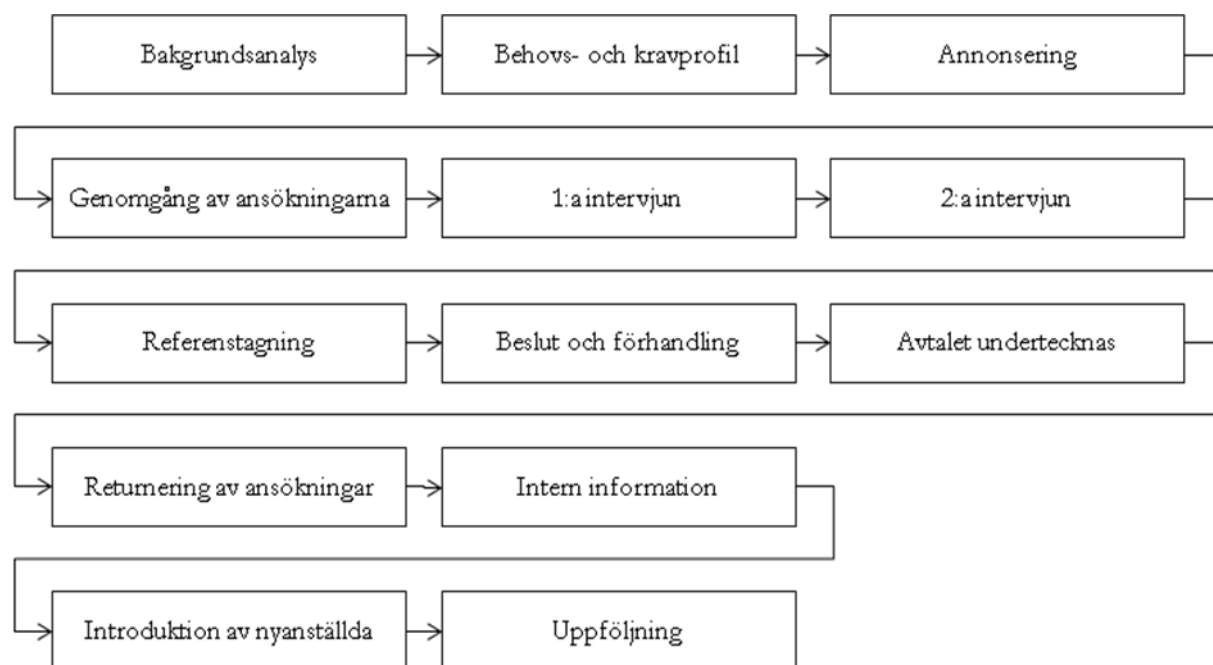
Det är viktigt att medarbetarna känner en gemenskap och uppskattning från organisationen (Alvesson 2007). Detta tror Sveningsson et al. (2009) att det beror på att de vill känna sig uppskattade och delaktiga samt känna en stark gemenskap. Enligt Alvesson (2007) har organisationskulturen en stor inverkan på medarbetarnas engagemang och motivation vilket i sin tur påverkar förhållningssättet till konsumenterna. Utan en bra kultur och sammanhållning är det svårt för medarbetarna att bli motiverade och utföra ett bra arbete.

Organisationer med många anställda har ett stort behov av att motivera sina medarbetare, dels för att attrahera och behålla dem, och dels för att stimulera medarbetarna till att utveckla sina förmågor samt att få medarbetarna att anstränga sig och göra ett bra arbete (Alvesson & Kärreman 2007). Alvesson och Kärreman (2007) delar in motivationen i tre grupper: inre, instrumentell och interaktiv motivation. Den inre motivationen får individen genom att stimulera dennes behov och drivkrafter. Enligt Alvesson och Kärreman (2007) handlar den instrumentella motivationen om att medarbetarna ska ha möjligheter att belönas och undvika bestraffningar. Interaktiv motivation erhålls genom att medarbetarna känner gemenskap inom organisationen, där individen bland annat har en identitet, ser och samtycker med normer, värderingar och föreställningar (Alvesson & Kärreman 2007). Ledaren ska påverka och utveckla medarbetarnas värderingar, normer och föreställningar för exempelvis organisationens kultur för att på så vis skapa en stark sammanhållning (Sveningsson et al. 2009).

2.3 Rekrytering

Rekrytering är en av de viktigaste delarna för organisationer eftersom den påverkar organisationernas framtid beroende på om rätt personal har anställts. Det är medarbetarna som har en stor roll i organisationens produktion och utan medarbetarnas kompetens skulle ingenting fungera, därför är det viktigt att anställa rätt personal och på rätt plats för att organisationer ska utvecklas och kunna uppnå sina mål. Ett exempel som kan uppstå vid felrekryteringar kan vara att organisationerna inte producerar det som efterfrågas eller så producerar de för mycket, vilket leder till stora kostnader för organisationen dels genom de förluster de gjort och dels för att de måste påbörja en ny rekryteringsprocess för att förhoppningsvis kunna anställa rätt personal (Lindelöw 2008).

Innan organisationer kan anställa någon så måste både arbetsgivaren och den arbetssökande genomgå en rekryteringsprocess. Den innehåller ett visst antal steg som måste genomföras.



(Rekryteringsprocessen tolkad utifrån Galfvensjö 2006).

Enligt Lindelöw (2008) finns det flera olika delar som arbetsgivaren måste ta hänsyn till när han eller hon ska rekrytera ny personal. De olika delarna omfattar sex områden;

- utbildning
- erfarenhet
- kunskap
- kompetens
- intresse och utvecklingspotential
- praktiska förutsättningar och övriga krav

Beroende på vad det är för tjänst som ska tillsättas varierar kraven för utbildning. Inom vissa yrken krävs en akademisk examen som exempelvis läkare medan inom andra yrken krävs ingen akademisk examen exempelvis butiksbiträde. De sökandens erfarenheter är en annan faktor som arbetsgivaren måste ta hänsyn till. Det kan handla om vad de sökande har gjort och varit med om både i privatlivet och inom tidigare arbeten eller studier. Vanligtvis är

arbetsgivaren intresserad av tidigare erfarenheter inom arbetslivet men det kan också vara intressant för arbetsgivaren om den sökande har varit ute och rest eller behärskar olika språk om vissa språkkunskaper sökes. Det viktiga är vad erfarenheten gett den sökande i form av förståelse, mognad och kunskap (Lindelöw 2008).

Kunskap är det som individer kan och som de har lärt sig genom erfarenheter, fritidsintresse, utbildning eller på något annat sätt. I platsannonser kan information om speciella kunskaper beskrivas, exempelvis goda kunskaper inom Microsoft Excel är meriterande. Kompetens, som är en del av en individs kunskap, beskriver förmågan att utföra olika uppgifter utifrån intelligensen och personligheten (Lindelöw 2008). Enligt Alvesson (2007) är en organisations unika kompetens ett starkt konkurrensverktyg som kan medföra stora konkurrensfördelar vilket gör det viktigt för organisationer att rekrytera rätt människor på rätt plats.

Utöver de nämnda faktorerna ska även individen som anställs ha potential att vilja utvecklas, lära sig nya saker och växa in i olika roller på längre sikt. Är kommunikation öppen mellan medarbetarna och organisationen kan realistiska mål sättas upp och medarbetarnas engagemang ökar utifrån att medarbetarnas individuella framtidsmål och organisationens mål samverkar på ett effektivt sätt (Lindelöw 2008). Det sista området är praktiska förutsättningar och andra typer av krav. Här handlar det om vad personen har för attityd och åsikter. Det kan till exempel handla om vad en sökande som diskrimineringsombudsman anser om mångfald på arbetsplatser (Lindelöw 2008).

Vid rekrytering bör arbetsgivaren enligt Lindelöw (2008) lägga mer vikt på kompetens och erfarenhet istället för personens kön, ålder eller sexuella läggning. Personens kön, ålder eller sexuella läggning är oväsentligt och de faktorerna har ingenting med vad individen kan bidra med till organisationen att göra (Lindelöw 2008). Roth (2008) påpekar däremot att en arbetsgivare kan ställa vilka krav han eller hon vill i annonsen så länge kraven i sig inte är diskriminerande och att kraven är objektivt försvarbara.

Ett sätt att förhindra att de som rekryterar ny personal medvetet eller omedvetet diskriminerar de sökande är att avidentifiera personernas jobbansökningar. Avidentifiering används i början av rekryteringen inför kallandet till den första intervjuträffen. Metoden att avidentifiera

jobbansökningar innebär att de som rekryterar endast kan ta hänsyn till de sökandes formella kunskaper, till exempel utbildning och arbetslivserfarenheter. Övriga kvalifikationer och egenskaper skalas bort från personens ansökan. För att arbeta med denna metod måste det finnas en välformulerad kravprofil så att de som arbetar med ansökningarna vet vad som krävs av personen för arbetet. (SOU 2005:115)

Det finns vissa problem med att avidentifiera jobbansökningar och det är bland annat vid högre befattningar som det krävs mer utförlig information om den sökandes erfarenheter för att kunna fatta ett korrekt beslut oavsett om tjänsten är i en privat eller en offentlig verksamhet. Det går heller inte att garantera full anonymitet vid en avidentifierad jobbansökning då det kan gå att läsa ut till exempel kön genom att personen som arbetar med rekrytering har egna personliga erfarenheter och egenskaper som kan bidra till en egen tolkning av ansökningen (SOU 2005:115).

2.4 Kompetens

Begreppet kompetens definieras av Bjurklo och Kardemark (2003) som individens kunskaper i olika former och även personernas personlighetsmässiga förmågor. De menar att kompetens är ett vidare begrepp än kunskap. Enligt SOU 2005:115 är kompetens den faktor som ligger till grund för rekryteringen, genom att undersöka vilket behov som finns blir det lättare att definiera en kravprofil som innehåller de krav som finns på den som ska anställas inom verksamheten och enligt förarbeten till lagen om offentlig anställning (LOA) definieras kompetens som *"de faktorer som är av betydelse för att bedöma den sökandes lämplighet för den aktuella tjänsten"* (Prop. 1985/86:116 s. 7).

Kompetens enligt Bjurklo och Kardemark (2003) är att inneha individuella förmågor som framkommer via personens handlingar. De påpekar även att en person inte är kompetent om han eller hon endast har de akademiska kunskaperna för yrket utan han eller hon måste även besitta de personlighetsmässiga förmågorna.

Vid en rekrytering fokuserar arbetsgivaren på att bedöma två olika former av kompetenser, den tekniska och den sociala, som även kan benämnas som formell och informell kompetens. Den formella kompetensen är det som personen förvärvar genom utbildning och den informella kompetensen får personen genom den socialisering som han eller hon genomgår (SOU

2005:115). Arbetsgivaren tar därför först hänsyn till den formella kompetensen då det finns en kravprofil som beskriver vilka kunskaper som personen som får tjänsten måste inneha.

Knocke et al. (2003) anser att den informella kompetensen sällan beskrivs och detta beror främst på att det är svårt att definiera vilka informella kompetenser som krävs för arbetet. Den informella kompetensen är även svår för de personer som söker tjänsten att definiera, det är svårt att göra en rättvis bild av hur social han eller hon är. Det är nämligen hur socialt kompetenta de sökande är som tas i beaktande hos arbetsgivaren. Med andra ord är det i första urvalet den formella kompetensen som avgör vilka som faller inom ramen får kravprofilen. I nästa steg, vid träffar med de sökande framstår den informella kompetensen tydligare. Med samtal med personerna är det lättare att få en tydlig bild av hur personen skulle passa in vid arbetsplatsen samt hur han eller hon är som person och även hur bra han eller hon passar med övriga medarbetare. Bjurklo och Kardemark (2003) särskiljer på den formella och informella kunskapen genom att dela in dem i begreppen kvalifikationer och kompetens. Kvalifikationer är den kompetens som krävs för att utföra arbetsuppgifterna och kompetens är de kunskaper som personen har i alla typer av former samt de personlighetsmässiga förmågorna. Ellström (1992) däremot (ref i Granberg 2004) skiljer på begreppen kompetens, kvalifikation och yrkeskunnande men han påpekar att de olika begreppen inte helt går att särskilja från varandra eftersom de har en gemensam innebörds kärna och utöver det har de en egen specifik innebörd.

Utöver den personliga kompetensen är det även viktigt att medarbetare har en förståelse för den kollektiva kompetensen. Sandberg och Targama (1998) menar att kollektiv kompetens innebär att medarbetarnas kompetenser samverkar för att de ska kunna utföra olika arbetsuppgifter som är för svåra för en enskild person vilket beror på att en ensam person inte har förmågan att sätta sig in i alla kompetensområden som krävs för uppgiften samt att det skulle ta alldeles för lång tid. En känsla av gemenskap uppstår när medarbetare samarbetar med olika arbetsuppgifter vilket leder till att en kollektiv kompetens utvecklas inom organisationen. Sandberg och Targama (1998) anser att det är den kollektiva kompetensen som bestämmer om en organisation är framgångsrik och effektiv.

2.5 Sammanställning av de aktuella begreppen

Vid diskussioner kring begreppet mångfald måste de involverade ha förståelse för vad begreppet innebär. Det är en sak att diskutera att begreppet mångfald tillför värde till organisationer men det är en helt annan sak att införa arbetet som en del av den dagliga verksamheten. Genom att utbilda personalen inom området och att få dem att förstå att mångfald inte är synonymt med minoriteter ökar förståelsen och begreppet blir inte lika främmande (Digh, 1999). Mångfald är inte beroende av personalens gener utan mångfald är beroende av en organisations förmåga att vara öppen för förändringar. I det inledande kapitlet beskrevs hur det svenska samhället har och kommer att förändras de närmaste åren, och de förändringarna ska även speglas i verksamheterna för att möta de olika kraven som kunderna har och i Handikappförvaltningens fall brukarna har.

Under den senaste tiden har många organisationer varit pressade av externa intressenter att aktivt förbättra arbetsplatsernas mångfald och har därmed tvingats att förbättra organisationernas offentliga bild. Det är viktigt att mångfaldsklimatet överrensstämmer med vad organisationer utvisar sig för att vara så att de som rekryteras ska stanna kvar inom organisationen. McKay och Avery (2005) anser att organisationer måste se förbi de numeriska rekryteringsmålen och istället försöka utveckla organisationens arbetsklimat vilket kommer att kvarhålla anställda från minoritetsgrupper vilket leder till ökad mångfald.

de los Reyes (2009) anser att intersektionalitet är viktigt för att det begreppet kan problematisera sammanhang för vissa kategorier som invandrare och homosexuella. Begreppet leder också till en inblick om hur makt och ojämlikheter påverkar vår uppfattning om bland annat sexualitet, kön och etnicitet. Denna inblick framträder mest genom att det görs skillnader på oss och dem. Det intersektionella perspektivet öppnar upp ögonen för hur gränser mellan olika sociala kategorier kan upplösas och visa hur de samverkar genom att hävda att olika maktordningar i samhället är beroende av varandra. Enligt Eriksson-Zetterquist och Styhre (2007) innebär intersektionalitet att de olika sociala kategorierna samverkar, avskär och påverkar varandra vilket har medfört att begreppet diskuteras allt mer i dagens samhälle. Intersektionalitet handlar alltså om olika sociala kategorier som påverkar människors liv (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007).

Även kompetens är ett svårdefinierat begrepp som har många olika innebörder. Bjurklo och Kardemark (2003) definierar kompetens som individens kunskaper i olika former och individuella förmågor. Kompetens handlar alltså inte enbart om akademiska kunskaper utan också om personens sätt att vara vilket kan bland annat vara förmågor som det inte går att läsa sig till. Vid rekryteringar är det den formella kompetensen som först uppmärksammas eftersom den visar vad personen har för utbildning och arbetsgivaren kan då enkelt se om personen innehar rätt kompetens för den aktuella tjänsten (SOU 2005:115). Den informella kompetensen beskriver hur socialt kompetenta personer är vilket kan vara väldigt svårt att bedöma för arbetsgivaren vid en jobbansökan. Det är först vid intervjuerna som arbetsgivaren kan bedöma vad personer har för informell kompetens.

Kollektiv kompetens innebär enligt Sandberg och Targama (1998) att flera personers kompetens samverkar för att de ska kunna utföra olika arbetsuppgifter som är omöjliga att utföra för en ensam person. Ofta beror det på att det tar för lång tid att utföra arbetet ensam och att en person inte har kapacitet att sätta sig in i alla kompetensområden som arbetet kräver. Den kollektiva kompetensen avgör om organisationer uppnår effektivitet och framgång enligt Sandberg och Targama (1998). När personer samarbetar för att utföra en arbetsuppgift leder det till en gemenskap och sammanhållning vilket också utvecklas till kollektiv kompetens inom gruppen. Sandberg och Targama (1998) anser att kollektiv kompetens enklare förstås tillsammans med den kultur som lever inom organisationer. Kultur innebär för Sandberg och Targama (1998) att människor utvecklar och upprätthåller gemensamma menings- och betydelsesammanhang vilket ger ordning och riktning i deras liv. När medarbetarna förstår de värderingar, föreställningar och normer som verkar i en organisation kan de börja samarbeta och känna en gemenskap vilket också leder till kollektiv kompetens (Sandberg och Targama 1998). Med en sammanhållning och en känsla av gemenskap ökar arbetsglädjen vilket ofta påverkar resultatet positivt för organisationen (Sveningsson et al. 2009). Enligt Salzer-Mörling (2009) är det viktigt att skapa gemensamma värderingar, normer och föreställningar inom organisationen för att medarbetarna ska känna delaktighet och motivation inför olika arbetsuppgifter. För att medarbetarna ska samverka och integreras genom delade värderingar, normer och föreställningar är det viktigt att organisationer skapar en gemensam värdegrund.

Organisationers unika konkurrensfördelar bygger på medarbetarnas unika kompetens som förknippas med en stark organisationskultur. Alvesson (2007) anser att mångfald och gemenskap måste uppmärksammas mer inom organisationer för att alla vid organisationen ska kunna förstå kulturen. Den kulturella delen av en organisation handlar om att lägga fokus på vad en viss grupp har gemensamt. För att få en samspelt organisation handlar det inte bara om att överföra kulturen på medarbetarna, utan det handlar även om att hitta passande medarbetare (Alvesson 2007).

3. Diskrimineringslagen

Kapitel tre beskriver bakgrunden och syftet med den lagstiftning Sverige har gällande mångfald och diskriminering.

3.1 Bakgrund till lagen

Den första diskrimineringslagen kommer från 1979 års jämställdhetslag som skulle hindra diskriminering av kön och att främja människors lika rättigheter i arbetslivet. Efter 1979 års jämställdhetslag har det inte funnits någon enhetlig diskrimineringslag som omfattar alla parter på arbetsmarknaden, inom skolan samt samhället i övrigt. Den svenska regeringen tillsatte år 2002 en kommitté med syfte att utreda behovet av att slå samman den tidigare lagstiftningen inom diskrimineringsområdet till en lag (Göransson et al, 2009). Bakgrunden till tillsättandet av kommittén var att öka skyddet mot diskriminering för de svenska medborgarna (Prop. 2007/08:95). Den nu gällande diskrimineringslagen (SFS 2008:567) är därmed en sammanslagning av sju tidigare lagar inom diskriminering. De bestämmelser som fanns i de tidigare lagarna är överförda i den nya lagen samt ett antal nya punkter. Bland annat innehåller den nya lagen två nya diskrimineringsgrunder, ålder och könsöverskridande identitet. Förbuden gäller även på fler områden såsom offentlig anställning samt värnplikten (Göransson et al, 2009). Syftet med diskrimineringslagen beskrivs i den första paragrafen:

”motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsbinder, sexuell läggning eller ålder” (SFS 2008:567 1 §)

Den nya lagen har sitt ursprung i FN-förklaringen från 1948, alla människor har rätt till lika rättigheter.

”Artikel 1

Alla människor är födda fria och lika i värde och rättigheter. De har utrustats med förnuft och samvete och bör handla gentemot varandra i en anda av gemenskap.”

Trots att detta bör vara en självklarhet bryts det mot FN-förklaringen i olika utsträckningar över hela världen, det är även beskrivet i FN-förklaringens andra artikel. Det finns även ett antal artiklar i EG-fördraget som beskriver förbuden mot diskriminering på grund av kön, nationalitet, religion, hudfärg, etniskt eller

socialt ursprung, genetiska särdrag, språk, förmögenhet, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning. Målet med den svenska diskrimineringslagen är att EG-fördragets olika direktiv ska införas i den svenska lagstiftningen (Göransson et al, 2009). Enligt prop. 2007/08:95 är grundtanken med den nya diskrimineringslagen att om alla människor har lika värde genomsyrar det även samhället och alla människor kommer att bli behandlade utifrån egna förutsättningar och på lika villkor.

3.2 Mångfald inom diskrimineringslagen

Diskrimineringslagens syfte är att förhindra diskriminering och på det viset ske den främja lika rättigheter för alla medborgare (SFS 2008:567). Det diskrimineringsförbud som gäller för arbetsgivare innebär att en arbetsgivare inte får diskriminera den som är arbetstagare, ansöker eller för en förfrågan om arbete, söker eller arbetar som praktikant samt den person som står till arbetsgivarens förfogande med andra ord är inhyrd eller inlånad arbetskraft (SFS 2008:567 1 kap. 1 § första stycket.) Det är förbjudet att under en rekryteringsprocess diskriminera de personer som ansöker om arbete. Om det inte är arbetsgivaren som rekryterar, företaget kan ha hyrt in ett rekryteringsbolag för att få hjälp med processen, är det rekryteringsbolaget som är den ansvarige att det inte sker någon diskriminering gentemot de sökande. Diskrimineringslagen gör heller ingen skillnad på vilken befattning som arbetstagaren söker eller redan har. Arbetsgivaren får inte särskilja på personer som är fast anställda eller är anställda på viss tid (Gabinus Göransson et al, 2009).

Enligt lagens tredje kapitel 7 § beskrivs arbetsgivarens skyldigheter när det gäller att arbeta för att öka mångfalden vid arbetsplatsen. Arbetsgivaren måste oavsett personernas kön, etniska ursprung, religion eller annan trosuppfattning ge alla sökande en chans att söka lediga anställningar. Enligt den nionde paragrafen i samma kapitel ska arbetsgivaren betona detta i platsannonser. För att arbeta ytterligare med att öka mångfalden vid arbetsplatsen krävs det att arbetsgivaren försöker få ut vetskapen om den lediga anställningen genom flera olika kanaler för att på det viset nå fler personer. Arbetsgivaren kan även rikta sin platsannons till en viss grupp av människor för att öka mångfalden men endast om han eller hon kan påvisa en jämställdhetsplan eller mångfaldsplan som beskriver att till exempel män är underrepresenterade och på det viset gör en riktad annons legitim (Gabinus Göransson et al, 2009).

4. Handikappförvaltningen i VGR:s dokument

I detta kapitel kommer Handikappförvaltningens dokument som är relevanta för vår uppsats att beskrivas.

4.1 Mångfaldsplanen

Handikappförvaltningen i VGR har arbetat fram en mångfaldsplan som ska hjälpa medarbetarna inom förvaltningen i deras arbete med att öka mångfalden. Mångfaldsplanen ska gälla under tre år, mellan 2009 och 2011 och vara ett stöd i det vardagliga arbetet. Varje år utkommer dessutom en bilaga innehållande lönekartläggning, uppföljning av föregående år och årets aktiviteter. Under de tre närmaste åren kommer förvaltningen att satsa på mångfaldsarbetet i form av olika aktiviteter för att på det viset få mångfaldsarbetet att bli en del av det vardagliga arbetet och inte bara ett krav som måste uppfyllas.

Förvaltningens mångfaldsplan handlar i stort om att alla människor är unika, ska ha samma förutsättningar, samma möjligheter och ska behandlas med respekt. Målet med mångfaldsplanen är att mångfald ska bli en naturlig del i vardagen för alla medarbetare vilket ska leda till en arbetsplats med större arbetsglädje, kreativitet och prestationsförmåga. Enligt förvaltningens värdegrund ska verksamheterna präglas av tillgänglighet, trygghet, effektivitet, kompetens och nytänkande. Förvaltningen vill med mångfaldsarbetet ta tillvara på och utveckla alla människors olikheter för att få tillgång till fler perspektiv. För att detta ska lyckas krävs det att alla respekterar varandra oavsett ålder, kön, etnicitet och sexuell läggning.

I mångfaldsplanen (Handikappförvaltningen 2009-2011) går det att läsa om det mångfaldsarbete som pågår vilket är uppdelat i ett antal aktiviteter.

- *Anti-diskriminering och anti-mobbning:* Detta arbete ska genomsyra alla rekryteringsprocesser och även klimatet vid arbetsplatsen. Om någon känner sig mobbad ska aktioner för att förhindra detta sättas in direkt. Målet är att sträva efter en arbetsplats med ett bra klimat.
- *Jämställda löner och lönesatsningar:* Under en treårsperiod har VGR avsatt extra pengar så att de olika förvaltningarna inom regionen kan satsa på vissa grupper i lönerevisionen, exempelvis kvinnodominerande yrken med medellång högskoleutbildning. Chefer har i uppdrag att se till att de

inte skapar löneklyftor utan försöker att ge samma lön för samma arbete under förutsättning att människor presterar ungefär lika. Förvaltningen använder sig av individuella löner men för den skull ska det inte vara några skillnader i lönen beroende på könet.

- *Jämställdhetsintegrerad budget:* Jämställdhet ska tas i beaktande i alla frågor och beslut. Från att anställa en ny medarbetare till att fatta beslut om en ny organisation och hur den ska se ut. Även i budgetarbetet ska jämställdhet tas i beaktande samt i arbetet med brukarna.
- *Rekrytering:* Med hjälp av rekryteringen är målet att jämna ut könsfördelningen. Det är däremot svårt att få män att söka till vissa tjänster och även det motsatta.
- *Generationsväxling och kompetensväxling:* Det är viktigt för Handikappförvaltningen att ha i åtanke att det kan bli en stor arbetskraftsbrist om några år när många 40-talister går i pension. När de slutar så försvinner en hel del kunskap som är svår att överföra till nya medarbetare. Chefer ska även försöka skapa arbetsplatser med en jämn åldersfördelning.
- *Underlätta vid föräldraledighet:* Det ska vara lika självklart för en man att vara föräldraledig som för en kvinna.
- *Tillgänglig information:* Information för de anställda ska vara lättförståelig både när det gäller hur information formuleras och hur den ges ut. När det gäller fysisk tillgänglighet som de arbetar med så ska de lokaler som Handikappförvaltningen har verksamhet i ska vara tillgängliga, fysiskt, både för anställda som för brukare och andra besökare.
- *Mångfald i patientarbete:* Alla ska ha samma vård oavsett kön, etnisk bakgrund eller andra faktorer. Det är även viktigt att kunna ge rätt information till brukare och närstående oavsett de kulturella skillnader som kan finnas.

VGR har som mål att könsfördelningen inom organisationen ska vara 40-60 procent bland de anställda. Förvaltningen har ett delmål där tolv procent ska vara män men hittills har det inte uppnåtts. För att öka antalet män i förvaltningen kan positiv särbehandling användas i rekryteringen vilket betyder att om en man har tillräckliga kunskaper kan han väljas framför en kvinna som även hon uppnår de ställda kraven på arbetet. Det är därför viktigt att chefer och andra medarbetare som är delaktiga i rekryteringsprocessen förstår vikten av mångfaldsarbetet och vad det innebär. Genom att arbeta på ett strukturerat sätt ska de som är involverade i rekryteringsprocessen minimera risken att

diskriminera någon eller några av de sökande vid rekryteringen (Handikappförvaltningen 2009-2011).

4.2 Rekryteringshandboken

Förvaltningen har även skapat en rekryteringshandbok (Handikappförvaltningen 2008b) som ska hjälpa cheferna vid rekrytering av nya. Rekryteringshandboken har sin utgångspunkt i VGRs rekryteringspolicy, målet är att de riktlinjer som finns i rekryteringshandboken ska vara övergripande för alla förvaltningar och avdelningar i hela regionen, med andra ord alla måste följa de regler och riktlinjer som finns i handboken. Ett viktigt område vid rekryteringen är att mångfaldsperspektivet ska gynnas vid arbetsplatserna. Förvaltningen ska behandla alla lika oavsett bakgrund, kön, ålder, etnicitet eller sexuell läggning. Förvaltningens rekryteringar styrs av gällande lagar, riktlinjer och avtal samt VGRs värderingar.

I förvaltningens rekryteringshandbok (Handikappförvaltningen 2008b) beskrivs rekryteringsprocessen både i korta och mera utförliga drag. Förvaltningens arbetssätt liknar det arbetssätt som även Galfvensjö (2006) tog upp. De olika momenten beskrivs i förvaltningens rekryteringshandbok på följande vis:

- *Tidsplan:* När en ny person ska rekryteras till verksamheten krävs det att de ansvariga för rekryteringsprocessen planerar rekryteringen för att den inte ska bli långdragen. Det är även viktigt att de ansvariga vet om sina uppgifter för att göra rekryteringen så effektiv som möjligt.
- *Behovsanalys:* För att ”rätt” person ska bli anställd måste behoven undersökas så att de ansvariga vet vem eller vilka individer de ska söka efter. Desto bättre kartläggning desto större är möjligheten till att finna rätt person.
- *Kravspecifikation:* I kravspecifikationen beskrivs de krav som finns på de sökande, vilka kunskaper eller erfarenheter som är nödvändiga för arbetet.
- *Rekryteringsordning:* Inom Handikappförvaltningen vid VGR ska personer som redan är anställda få möjligheten att söka den lediga tjänsten före den annonseras externt för att ta tillvara på den egna kompetensen inom förvaltningen.
- *Utformning av annonsen:* Annonsen ska utformas utifrån den kravspecifikation som redan finns för att på det viset locka personer med rätt kvalifikationer för yrket. Annonsen skall även vara

mångfaldssäkrad vilket innebär att alla individer oavsett bakgrund, sexuell läggning och så vidare ska känna sig välkommen att söka tjänsten.

- *Urval samt urvalsmetoder:* Vid uttagning av kandidater till det första intervjutillfället ska de som är ansvariga i första hand jämföra ansökningarna med kravprofilen som finns för tjänsten.
- *Intervju:* Det är viktigt att de som intervjuar de sökande tar hänsyn till att alla individer är olika och att intervjuerna därför kommer att skilja sig åt.
- *Referenser:* Genom att kontakta de sökandes referenser är det lättare att skapa sig en fördjupad bild av de sökande.
- *Slutbedömning:* Innan beslutet om vem som ska få tjänsten fattas ska de ansvariga för rekryteringen bedöma de aktuella för tjänsten och ta hänsyn till att personen överensstämmer med den kravprofil som ställdes i början av processen. De som beslutar ska även ha i åtanke att mångfald gynnar verksamheten.
- *Beslut och återkoppling:* När tillsättningen av tjänsten är färdig och alla praktiska detaljer är klara och handlingarna är underskrivna av båda parterna återstår endast att kontakta de sökande som inte är aktuella för tjänsten. De ska informeras om dem anledningen till varför de inte gått vidare i anställningsprocessen, detta för att förebygga diskriminering.

Utifrån dessa kriterier ska cheferna genom att utgå från handboken vid rekryteringsprocessen undvika att personer som inte är kvalificerade anställs. För att få det bästa resultatet vid rekryteringar är det viktigt att ta tillvara på alla former av kompetens som finns på marknaden. Kön, ålder, etnicitet, sexualitet och funktionshinder får inte spela någon roll. Cheferna ska vid rekryteringen hitta de mest lämpade som kan bemöta brukarnas behov på bästa sätt.

4.3 Annonser

En annons har stor betydelse för verksamheten då det är deras möjlighet att beskriva värdegrunden som finns inom verksamheten vilket kan bidra till att fler blir lockade att söka tjänsten (Roth 2008). Beroende på hur väl annonsen är utformad desto större chans finns det att personer med rätt kompetens söker tjänsten. Det är viktigt att kraven för tjänsten framgår tydligt och att även arbetsuppgifterna är beskrivna (Roth 2008). Vid Handikappförvaltningen i VGR använder de sig av samma fras vid platsannonserna. Oberoende på

tjänsten betonar de att de strävar efter en jämn könsfördelning och de ser mångfald som en styrka.

Övrigt

Inom Handikappförvaltningen strävar vi efter en jämn könsfördelning och ser mångfald som en styrka, där våra medarbetares olikheter berikar och utvecklar verksamheten (Utdrag ur en platsannonser vid Handikappförvaltningen i VGR)

Denna mening återkommer i alla platsannonser vilket påvisar att Handikappförvaltningen aktivt arbetar med att försöka öka mångfalden och få en jämn könsfördelning.

5. Intervjuer

I detta kapitel är intervjuerna sammanställda. Kapitlet innehåller mycket citat då vi vill visa att det är ett svårdefinierat och känsligt ämne samt att vi ansåg att det höjer uppsatsen. Endast respondenternas åsikter kommer att redovisas.

5.1 Introduktion till intervjuerna

Vid Handikappförvaltningen i VGR arbetade det år 2008 cirka 1050 personer och i denna uppsats har åtta av medarbetarna intervjuats. Responsen från respondenterna har varit positiv och de har alla varit intresserade av våra frågor. Intervjuerna har varit indelade i olika delar (se Bilaga 1) och respondenternas svar kommer att redovisa under olika underrubriker för att lättare jämföra åsikterna eller likheterna. Då intervjuerna har varit öppna har inte frågorna följts utan frågor har blivit ställda när det har passat för att föra samtalet vidare.

5.1.1 Mångfald

En av de första frågorna var vad de tänkte på när de hörde begreppet mångfald. De olika svaren skiljde sig åt hos respondenterna

”Att man har en stor spridning i erfarenheter och kompetenser”

”Fantastiska Sverige med olika kulturer det är det som är mångfalden.”

”Det som livet har att erbjuda. Mötet med andra människor. Det handlar om kön, etnisk- och kulturell bakgrund, ålder, sexuell läggning. Med kulturell bakgrund behöver det inte bara handla om människor från andra länder utan jag menar att det kommer någon från Jämtland till Västra Götaland.”

Mångfald för de olika respondenterna har olika innebörder vilket även påpekades i kap 2.1. Det blir här även uppenbart att begreppet även är komplext ute i arbetslivet. Människor vet om begreppet men det går att tolka på olika sätt och för olika personer är olika delar mer eller mindre viktiga. När vi diskuterade för- och nackdelar med respondenterna var de alla eniga till en början att det bara finns fördelar med en ökad mångfald vid verksamheten men efter en stund påpekade några av respondenterna att det kan finnas några nackdelar med en för stor mångfald.

”Det enda negativa skulle kunna vara vissa kommunikationssvårigheter som kan uppstå vid en alltför bred etnisk mångfald”

”En nackdel kan vara att det blir en mångfaldselit som vet och kan allt bäst och att det är de som värderar det rätta sättet att arbeta med mångfald.”

”Det finns många gamla inarbetade sätt som gör det svårt att tänka förändring. Ibland är man van att arbeta på vissa sätt och i vissa grupper av personer och det blir då svårt att tänka förändring.”

Fördelarna med mångfald var däremot enligt respondenterna flera och framförallt betonades att vid en bred mångfaldssammansättning vid förvaltningen nås ett bättre resultat och det är sammansättningen av personer med olika etniciteter, kön, ålder och sexuell läggning som bidrar till att förvaltningen kan nå ut till dem som de är till för, brukarna. En av respondenterna påpekade att en ökad mångfald tillför nya tankesätt till förvaltningen vilket öppnar upp för nya tankesätt.

När det gäller hur synen på mångfald är i förvaltningen idag och hur det kommer att se ut i förvaltningen om fem år svarade respondenterna ganska varierat, detta berodde främst på att respondenterna inte hade arbetat inom förvaltningen speciellt länge. En av respondenterna betonade vikten av att mångfald måste bli en del av grundvärderingarna för att synen på begreppet ska förbättras. Samma person påpekade däremot att den yngre generationen vid förvaltningen är mer medvetna och mottagliga för begreppet men att det ibland kan vara svårt att veta om det folk säger egentligen är deras personliga åsikter eller om de säger det för att de måste. Ett svar som framkom var att det är viktigt att mångfalden i samhället speglas vid förvaltningen eftersom brukarna kommer från olika länder och det är viktigt att förvaltningen kan bemöta dem på bästa sätt. Samma person tror också att det kommer att rekryteras fler personer som är av andra eller tredje generationens invandrare.

Vi frågade personerna vad de tror att mångfaldsarbetet kan tillföra förvaltningen. En av respondenterna svarade att arbetet i sig inte tillför särskilt mycket och att det är en liten fråga i jämförelse med många andra frågor. Samma respondent tyckte också att det inte spelar någon roll om den person som man pratar med är en man eller en kvinna utan det intressanta är om de utför ett bra arbete eller inte. En annan respondent menade att arbetet bidrar till

att det uppstår en dialog kring ämnet och att medarbetarna tar sig en funderare kring hur de tänker och agerar. Denna tanke fanns även hos fler av respondenterna då de ansåg att arbetet med mångfald bidrar till att fler tankar kommer upp och diskussionen blir mer levande. En respondent påpekade vikten av att försöka implementera arbetet med mångfald i det övriga arbetet som sker dagligen, det får inte bli så att *”Nu har vi en mångfaldsplan. Vad skönt! Nu släpper vi det och ställer in den i skåpet”*.

När mångfaldsplanen diskuterades med personerna var det några som kände till den mycket väl och några visste bara att den fanns men hade inget större grepp om vad som egentligen står i den och vilka mål som förvaltningen strävar mot. En intervjuperson påpekade att *”det är inget jag har på nattduksbordet och att den är ungefär lika uppbetsande som regionens underlag för budgeten”*. Samma person betonade även att eftersom den överensstämmer med personens egen syn kring mångfald är det inget dokument som behövs granskas dagligen.

Ett av delmålen i mångfaldsplanen är att tolv procent av de anställda ska vara män och vi frågade vad som behövs förändras för att detta mål ska uppnå vid förvaltningen.

”Grundsynen och värderingarna i samhället måste förändras. Könen tolkar yrkesgrupperna. Lågavlönade arbeten lockar inte männen.”

Majoriteten av respondenterna menade att lönerna har en stor del i att locka till sig män till förvaltningen. De samhälleliga målen och synen på yrkena måste förändras och på det viset menar en av respondenterna att de yrkeskategorier som finns inom förvaltningen som är främst kvinnodominerande blir mer intressanta för män. Men en av respondenterna menade att det finns andra mål som är viktigare att fokusera på än just att öka männen till tolv procent av totala antalet anställda.

”Eftersom det är kvinnodominerande yrken är det bättre att revidera målet för att kunna fokusera på andra komplexa frågeställningar som är mer relevanta.”

Samma person menade även att mångfaldsarbetet överlag inte borde vara ett enskilt spår utan det ska ses som en del i arbetet med förvaltningens värdegrund.

De avslutande delarna i intervjuerna behandlade mångfaldsarbetet, vad som krävs för att skapa en verksamhet där mångfald värdesätts och om det arbetet är framgångsrikt. En av respondenterna tycker att mångfaldsarbetet inom förvaltningen är bra; *"Vi är rätt bra på det där"* och att förvaltningen borde ta tillvara på de delar som är bra istället för att sträva efter mål som just nu inte går att uppnå. Överlag menade respondenterna att för att arbetet ska vara framgångsrikt och värdesättas av alla vid förvaltningen krävs det att arbetet genomsyrar hela förvaltningen *"Alla måste vara med och påverka för att förbättra"*. På samma sätt som alla människor är välkomna till förvaltning ska även åsikterna respekteras, samma person menade att det måste föras en ständig dialog och diskussion vid förvaltningen för att på det viset öka medvetenheten. En annan åsikt var att alla medarbetare vid förvaltningen behöver bli mer vidsynta för det som är annorlunda och nytt vilket kommer att leda till gamla inarbetade arbetsätt kan förnyas och förbättras.

5.1.2 Rekrytering

Vid rekryteringar inom förvaltningen är respondenterna överens om att det viktigaste är kompetensen hos personerna som söker anställningen. Vid en rekrytering är det även viktigt att annonsen är välformulerad och speglar det som krävs av de sökande. En välformulerad annons förhindrar även att det kommer in ansökningar från personer som inte var rätt kvalificerade. Denna åsikt hade fler av respondenterna, vår uppfattning var att de även tyckte att, arbetsgivaren måste ta hänsyn till att en välformulerad annons i arbetsgivarens ögon inte alls behöver vara lika klar och tydlig i de sökandes ögon då annonsen tolkas utifrån sina egna perspektiv och erfarenheter. *"söker man en legitimerad psykolog så söker även sådana som läst psykologikurser eller liknande kurser inom ämnet."*

En annan av frågorna som diskuterades med respondenterna behandlade vad de ansåg om oidentifiering av ansökningar och även här skiljde sig svaren åt. Överlag var de positivt inställda till arbetssättet men några personer tyckte det var ett konstigt arbetsätt:

"Varför skulle man göra det? Ska sträva efter jämlikhet ändå."

"Är ett torftigt sätt att rekrytera. Personligen ser jag ingen vits med det. Har funderat och tittat på det men förstår inte själva poängen. Det bygger på att människan i grund och botten är diskriminerande och det tycker jag är riktigt motbjudande och jag är inte en

diskriminerande människa. Jag är endast intresserad av den kompetens de har passar in på arbetet och bland medarbetarna.”

”Har inte så stor betydelse. Den som har bäst meriter och är bäst lämpad enligt oss får jobbet. Jag är rätt fri i mitt tänkande, för mig spelar det ingen roll om det är manligt eller kvinnligt eller om personen har ett inte svenskt namn.”

En person svarade att det är ett intressant arbetssätt och tycker att rekryteringsprocessen får en bra start tack vare arbetssättet eftersom urvalet blir så rent som möjligt. De som var positivt inställda till arbetssättet påpekade fördelen att personliga åsikter inte vägs in i bedömningen av ansökningarna utan det fokuseras mer på vilken kompetens som förvaltningen söker.

5.1.3 Kompetens

Som beskrevs ovan är det kompetensen som är det viktigaste oavsett kön, ålder, sexuell läggning eller etniskt ursprung för respondenterna. Nedan följer två citat från respondenterna som speglar åsikterna.

”Personen med rätt kompetens ska få jobbet oavsett kön och ålder. Rätt kompetens kan även vara att personen tillför något positivt till och kompletterar arbetsgruppen. Kompetensen är grundbulten.”

”Kompetens innebär hur man förhåller sig till omvärlden. Vi kan inte anställa en man bara för att han är en man, det kommer i andra hand. Ska kunna interagera med andra människor, hur man ställer sig till andra erfarenheter är viktigare än många andra frågor.”

Det var samtalen kring kompetens som liknade varandra eftersom respondenterna delade åsikterna kring hur viktig kompetens är för förvaltningen samt att det både är viktigt att medarbetare vid förvaltningen har både adekvat kunskap kring det aktuella arbetsområdet och att han eller hon har den kompetens som krävs för att arbetslaget ska kompletteras.

6. Analys

I det sjätte kapitlet granskas och jämförs den litteratur som använts, Handikappförvaltningens mångfaldsplan, rekryteringshandbok och annonser samt respondenternas åsikter. Vi ställer de olika källorna mot varandra och granskar deras likheter och skillnader.

De frågeställningar som presenterades i det första kapitlet var:

- Vilka skillnader och likheter finns det vid samtal om mångfald?
- Hur uppfattar medarbetare vid Handikappförvaltningen i VGR den aktuella mångfaldsplanen?

Utifrån de frågeställningarna kommer teorin jämföras mot Handikappförvaltningens dokument samt respondenternas åsikter kring mångfald, rekrytering och kompetens.

6.1 Analys

Mångfald är ett svårdefinierat begrepp med många olika innebörder beroende på hur situationen ser ut inom organisationer enligt Ds 2000:69. När mångfald diskuteras handlar det mestadels om etnisk- och kulturell bakgrund, kön, sexuell läggning, ålder, fysiskt och psykiskt funktionshinder. Kearney et al. 2009 anser att det är viktigt att organisationer fokuserar på att hitta ett sätt som leder till att mångfald ses som en tillgång vilket i sin tur kan förstärka organisationernas konkurrenskraft. Även respondenterna ansåg att mångfald har en mängd olika innebörder.

Handikappförvaltningen i VGR arbetar med att öka mångfalden då en ökad mångfald leder till en bättre arbetsplats utifrån att det leder till fler perspektiv och problem kan därmed lösas bättre. Homan et al. 2008 anser att genom flera individers kunskaper och åsikter erhålls bättre informationsresurser än av enskilda individer. Enligt Ds 2000:69 har personer med olika etniska bakgrunder hittat fler och bättre lösningar på problem jämfört med homogena arbetsgrupper. Respondenterna ansåg att fördelarna med en ökad mångfald är att ett bättre resultat uppnås, det tillför många olika perspektiv och tankar vilket leder till fler och förhoppningsvis bättre lösningar samt att de öppnar upp nya tankesätt. Kearney et al. (2009) anser att mångfald leder till ökade resultat

eftersom kompetensen, erfarenheterna och perspektiven utvidgas vilket leder till att medarbetare får nya sätt att tänka och lösa problem på. Enligt Knouse (2009) har ökad mångfald även medfört att medarbetarna är positiva bland annat genom att arbetstillfredsställelsen ökat. Många av respondenterna ansåg att mångfald måste bli en grundvärdering om synen för en ökad mångfald ska förändras. Det hela handlar om att samhällsbilden måste förändras men respondenterna tror att de yngre generationerna är mer öppna mot en ökad mångfald eftersom de har växt upp i en värld med exempelvis olika etniska och kulturella bakgrunder.

Enligt Knouse (2009) kan ökad mångfald leda till kommunikationssvårigheter vilket i sin tur kan leda till försämrade prestationsförmågor hos medarbetarna. Respondenterna påpekade att det skulle kunna uppstå kommunikationssvårigheter vid en ökad mångfald vilket sammanfaller med Knouses (2009) åsikt. En annan nackdel som respondenterna antydde är att det kan bli en mångfaldselit vilket betyder att det är endast vissa personer som arbetar med mångfalden och att det är de som kan och vet allt bäst. Ett vanligt problem är enligt Knouse (2009) att chefer och medarbetare har fördomar och är rädda för de förändringar som sker med en ökad mångfald.

Handikappförvaltningen i VGR har arbetat fram en mångfaldsplan som ska gälla under åren 2009-2011. Tanken är att mångfaldsplanen ska hjälpa medarbetarna i sitt dagliga arbete att öka mångfalden. Mångfaldsplanen handlar om på vilka sätt förvaltningen ska öka mångfalden och att mångfald ska bli en naturlig del i arbetet för medarbetarna vid förvaltningen. I planen står det bland annat att alla människor är unika, är lika mycket värda och ska ha samma förutsättningar vilket ska präglade arbetet inom förvaltningen (Handikappförvaltningen 2008a). Mångfaldsplanen är utformad för att hjälpa medarbetarna i det dagliga arbetet med att öka mångfald men några av respondenterna visste inte vad som stod i mångfaldsplanen och påpekade att de inte hade gått igenom mångfaldsplanen på den avdelningen de arbetade. En av respondenterna menade att mångfaldsplanen inte behövdes kontrolleras dagligen då personen i fråga ansåg sig ha överrensstämmande syn på mångfald som den mångfald som beskrivs i mångfaldsplanen. När de olika delmål som står i mångfaldsplanen diskuterades, bland annat att öka de manliga medarbetarna menade nästan alla respondenterna att samhällets syn på yrken måste förändras samt att lönen har stor betydelse för att locka fler män. En av respondenterna menade att om en

manlig medarbetare börjar vid förvaltningen så kommer fler män att söka sig till förvaltningen efter hand, det blir en slags dominoeffekt.

Respondenterna tror inte att mångfaldsarbetet i sig kommer att tillföra särskilt mycket eftersom de ansåg sig ha bra grundvärderingar. Arbetet medför, trots att några ansåg att frågan är liten, att det uppstår en dialog om mångfald vilket gör att medarbetare förhoppningsvis funderar över hur deras egna värderingar ser ut. I det stora hela ansåg respondenterna även att mångfaldsarbetet är bra men att de borde ta tillvara på det som förvaltningen är bra på istället för att arbeta mot ouppnåeliga mål. En av respondenterna påpekar att mångfaldsarbetet inte borde vara ett enskilt spår utan att det ska vara integrerat i förvaltningens värdegrund. Handikappförvaltningens värdegrund innebär att verksamheten ska vara tillgänglig, effektiv, skapa trygghet och nytänkande samt ta tillvara på medarbetarnas kompetens (Mångfaldsplanen 2008). Kompetens är precis som mångfald ett begrepp som är svårt att definiera. Detta kan bero på att kompetens omfattar ett brett spektra eftersom kompetens innebär inte endast den kunskap som erhålls genom studier eller erfarenheter utan även personernas individuella förmågor (Bjurklo & Kardemark 2003). Vid intervjuerna påpekade flera respondenter att kompetensen är ett brett begrepp som är svårt att få en enhetlig definition på men de var alla överens om att kompetensen är viktigast vid en rekrytering eller anställning överhuvudtaget.

”Personen med rätt kompetens ska få jobbet oavsett kön och ålder. Rätt kompetens kan även vara att personen tillför något positivt till och kompletterar arbetsgruppen. Kompetensen är grundbulten.”

Kompetens kan även beskrivas utifrån en kollektiv kompetens vilket innebär att medarbetare vid ett företag eller en förvaltning i det här fallet tillsammans använder sina kunskaper och erfarenheter för att på det viset kan organisationer uppnår effektivitet och framgång (Sandberg & Targama 1998). Den kollektiva kompetensen ökar även sammanhållningen inom förvaltningen eftersom när förvaltningen mår bra mår även medarbetarna bra och det bidrar till att kulturen mellan medarbetarna blir starkare och förvaltningens värde ökar. Kulturen innebär att människor arbetar för att utveckla och upprätthålla gemensamma värderingar. När medarbetarna är överens om de värderingar, föreställningar och normer som finns inom förvaltningen kan samarbetet och känslan om en gemenskap starta (Sandberg och Targama 1998). En av respondenterna vid Handikappförvaltningen ansåg att om de sökande inte har

den kompetens som krävs för den aktuella tjänsten är de inte aktuella oavsett om den sökande tillhör en minoritetsgrupp eller inte.

Enligt Lindelöw (2008) är rekrytering en viktig del för organisationerna eftersom det är medarbetarna som tillför organisationen sin kompetens och erfarenhet och utan dem skulle ingenting fungera. Om rätt person blir anställd på rätt plats så kan organisationer utvecklas och uppnå sina mål (Lindelöw 2008). Den rekryteringshandbok (Handikappförvaltningen 2008b) som finns vid Handikappförvaltningen ska vara och är ett hjälpmedel och ett stöd till de som rekryterar för att minska felrekryteringar. Ett område som betonas extra i rekryteringshandboken är mångfald. Handikappförvaltningen ska vara en arbetsplats där alla människor ska behandlas lika oavsett deras kön, etniska bakgrund, sexuella läggning och så vidare. De som rekryterar nya medarbetare ska enligt rekryteringshandboken fokusera på vad de sökande har för kompetens och inte vad de har exempelvis för kön, sexuell läggning eller etnisk bakgrund.

Vid rekryteringar ska de ansvariga för rekryteringen lägga vikt vid de sökandes kompetens, erfarenhet och kunskap istället för kön, sexuell läggning eller etniska bakgrund eftersom de sistnämnda faktorerna inte säger någonting om vad personerna kan bidra med till organisationen (Lindelöw 2008). I det första steget vid en rekrytering är det den formella kompetensen som arbetsgivaren först kan granska då han endast har de sökandes ansökningar framför sig och det är den som visar personens utbildning. Arbetsgivaren kan vid granskning av ansökningar avgöra vilka personer som har rätt kompetens för den aktuella tjänsten (SOU 2005:115). Respondenterna ansåg att kompetensen hos de sökandena är det viktigaste vid rekryteringar, de ansåg även att det är viktigt att anställa rätt person på rätt plats precis som Lindelöw (2008) påpekade.

Enligt McKay och Avery (2005) kan organisationer som arbetar med att öka mångfalden locka människor från minoritetsgrupper att söka till organisationen genom bland annat en riktad utformning på annonser till minoritetsgrupper. Handikappförvaltningen använder sig av en text i sina annonser som är riktad till minoritetsgrupper för att locka dem att söka utannonserade tjänster. Den formulerade texten Handikappförvaltningen är utformad på följande sätt: ”*Inom Handikappförvaltningen strävar vi efter en jämn könsfördelning och ser mångfald som en styrka, där våra medarbetares olikheter berikar och utvecklar verksamheten*” (Utdrag ur en platsannons vid Handikappförvaltningen i VGR).

Enligt Gabinus Göransson et al. (2009) kan arbetsgivaren rikta sin annons till en viss minoritetsgrupp för att öka mångfalden men endast om arbetsgivaren kan påvisa att exempelvis män är underrepresenterade via en mångfaldsplan eller jämställdhetsplan och då har arbetsgivaren gjort en riktad annons legitim. Roth (2008) anser också att organisationer kan ställa vilka krav de vill i annonser så länge kraven är försvarbara och inte diskriminerade. Det är dock viktigt att annonsen är välformulerad så det tydligt kommer fram vilken typ av person organisationen söker. En respondent menade att om annonsen är välformulerad så slipper de att få in ansökningar från personer som inte har rätt kompetens. Samma person menade dock att det ändå kommer in ansökningar från personer som inte har rätt kompetens för den aktuella tjänsten.

Aidentifiering som är ett sätt att inleda en rekrytering innebär att de som rekryterar personal endast tar hänsyn till de sökandes formella kompetens och de övriga förmågorna skalas bort från ansökningarna så att de som rekryterar inte diskriminerar de sökande (SOU 2005:115). Några av respondenterna ansåg att aidentifiering är ett intressant arbetssätt som kan vara en bra start på rekryteringsprocessen då urvalet blir så rent som möjligt. De ansåg att aidentifiering är bra genom att de sökandes personliga kompetenser inte bedöms utan fokus ligger på vilken kompetens de sökandena har.

Enligt SOU (2005:115) finns vissa nackdelar med aidentifiering vilka beror på vad det är för tjänst som utannonseras. Vid högre befattningar krävs mer detaljerad och utförlig information om den sökandes erfarenheter, kompetens etc. jämfört med vid lägre befattningar (SOU 2005:115). Vissa av respondenterna var kritiska till arbetssättet då de menade att aidentifiering är ett otillräckligt sätt att rekrytera på och såg ingen vits med det. De menade att förvaltningen ska sträva efter en jämställd arbetsplats oavsett om aidentifiering används vid en rekrytering eller inte. Samma personer förstod inte poängen med aidentifiering eftersom de ansåg att det bygger på att människan är diskriminerande. De poängterade att de var intresserade av de sökandes kompetens och meriter och utifrån det välja den person som är bäst lämpad för den aktuella tjänsten. Sammanfattningsvis var respondenterna eniga om att det viktiga var de sökandes kompetens, erfarenheter och personliga egenskaper.

6.2 Sammanfattning av analys

Som beskrevs tidigare i analysen skiljer sig vissa åsikter sig åt och vi skulle vilja uppmuntra till samtal kring exempelvis avidentifiering av jobbansökningar vid rekrytering. Genom att samtala med varandra ökar förståelsen för varandra och för andra personers åsikter.

Vi ska nu försöka sammanfatta svaren till uppsatsens frågeställningar

- *Vilka skillnader och likheter finns det vid samtal om mångfald och rekrytering?*
Under arbetet med denna uppsats har vi kommit fram till att begreppet mångfald är ett komplext begrepp och det egentligen inte finns några direkta rätt eller fel. Ju mer insatt man blir inom ämnet desto mer komplext blir det. Detta märktes även vid intervjuerna då de personer som var väl insatta i arbetet med mångfald hade svårare att ge ett kort och koncist svar på frågan vad mångfald är för dem. Ju mer kunskap desto mer finns det att lära sig. Enligt litteraturen och diskrimineringslagen är definitionen på mångfald kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk och kulturell bakgrund, sexuell läggning, funktionsnedsättning, religion eller annan trosuppfattning eller ålder. Dessa punkter radade även respondenterna upp men de fokuserade även mycket på att mångfald kan vara människors likheter eller olikheter. Det framkom under både intervjuerna och granskning av litteratur och dokument vid Handikappförvaltningen att rekryteringen inte skiljer sig åt särskilt mycket och att åsikterna kring hur en lyckad rekrytering ska genomföras liknade varandra, den enda skillnaden var respondenternas åsikter kring avidentifiering av jobbansökningar.
- *Hur uppfattar medarbetare vid Handikappförvaltningen i VGR den aktuella mångfaldsplanen?* Vid intervjuerna framkom det att vissa personer var väldigt involverade i mångfaldsplanen och uppfattade den som ett stort hjälpmedel i flera olika situationer som till exempel rekrytering. Flera av respondenterna påpekade även att det som står i mångfaldsplanen är en del av deras egna grundvärderingar och att det då blir en självklarhet att arbeta för en ökad mångfald. En av respondenterna menade att frågan är aktuell men *”det är inget jag har på nattduksbordet och att den är ungefär lika upphetsande som regionens underlag för budgeten”*.

Eftersom det inte finns något rätt eller fel då begreppen mångfald och kompetens är båda komplexa begrepp så finns det heller inga rätt eller fel hos medarbetarnas personliga åsikter. En av respondenterna påpekade vikten av att ha öppna dialoger och diskussioner för att få medarbetare och förvaltningen att utvecklas och förbättras.

”Alla måste vara med och påverka för att förbättra”.

7. Slutdiskussion

I det sista kapitlet sammanfattas författarnas slutsatser.

Under de intervjuer vi har haft har det framkommit att det finns ett intresse kring begreppet mångfald men på grund av respondenternas olika åsikter krävs det att diskussionerna fortgår och att det blir en del av det dagliga arbetet så att det inte blir som en av respondenterna påpekade "Nu har vi en mångfaldsplan. Vad skönt! Nu släpper vi det och ställer in den i skåpet". Genom att diskutera för- och nackdelar med varandra ökar förståelsen för varandras åsikter. En annan del för att mångfaldsarbetet ska bli framgångsrikt är att arbetet ska genomsyra hela förvaltningen, om inte personalen längre ned i verksamheten har vetskap eller förståelse för mångfaldsplanen kommer det att bli svårt att föra en diskussion kring ämnet. Det är även viktigt att medarbetarna vid förvaltningen inte säger saker kring mångfald som de inte står för utan för att de ska säga så. Alla personer som intervjuades hade positiva åsikter kring mångfald och flera av dem påpekade vad viktigt det är att förvaltningen speglar samhället, men frågan är hur de ställer sig till förändringarna när de sker.

Handikappförvaltningen i VGR är en typisk kvinnodominerad organisation, de män som arbetar vid förvaltningen har ofta ledande positioner. En anledning till detta kan vara att i det samhälle vi lever i ses ofta vårddyken som ett kvinnoarbete eftersom det är normen att kvinnor ska vårda familjen och männen ska försörja familjen. Det finns även få anställda med annan etnisk bakgrund. Detta problem är tydligt vid Handikappförvaltningen då de enligt Mångfaldsplanen ska sträva efter en förvaltning som speglar samhället vilket det idag inte gör. Genom Handikappförvaltningens formulering kring mångfald och att det enligt jobbannonser strävas efter en jämlik könsfördelning visar detta att Handikappförvaltningen strävar efter att sammansättningen av personal ska spegla samhället.

Det framkom även vid intervjuerna att det som är relevant för de ansvariga för rekryteringen är de sökandes kompetens. Vikten av att ha rätt kompetens kommer alltid att vara viktigare än vilket kön den sökande har eller vart han eller hon kommer ifrån. Men kompetens innebar för respondenterna inte bara det personerna kan läsa sig till utan de lägger även stor vikt vid den personliga kompetensen så att han eller hon fungerar i arbetslaget och mot brukarna.

Ett exempel på en diskussionsfråga vid Handikappförvaltningen kan vara den som berör avidentifiering av jobbansökningar, vi vill inte argumentera för eller emot arbetssättet, men eftersom respondenterna uppenbarligen har helt skilda åsikter kring arbetssättet kan det vara ett underlag för samtal. Genom att börja prata med varandra kommer arbetet med mångfald, rekrytering och kompetens att utvecklas. En annan diskussionsfråga kan vara det som en av respondenterna påpekade *"Mångfaldsarbetet måste vara integrerat i hela värdegrundsarbetet. Krävs att arbetet med värdegrunden är aktuellt och det kommer i sin tur att leda till att mångfaldsarbetet också blir aktuellt."* Den diskussion som bör fortgå borde innehålla hur viktig mångfald är för förvaltningen och om den sammanfaller med den värdegrund som finns. Vi tror att denna diskussion kan bli intressant för att på samma gång starta en diskussion kring olika människors värderingar.

I en verksamhet är det viktigt oavsett vilka som arbetar där att alla strävar efter samma mål, att grundvärderingarna är tydliga och att alla medarbetare har förståelse för dem. Genom att arbeta för en enad verksamhet ökar sammanhållningen och verksamhetens resultat kan bli bättre. Vi vill avsluta denna uppsats med ett citat från en av respondenterna för att få våra läsare att fortsätta reflektera kring mångfald, kompetens och sina egna värderingar.

"det är belbeten hos människan som är det viktiga"

Källförteckning

Alvesson, A. & Kärreman, D. (2007). Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter. I Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur.

Alvesson M. (2007). Företagskultur och organisations identitet – stödande normsystem eller hjärntvätt? I Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur.

Bjurklo, M. & Kardemark, G. (2003) *Händelseredovisning: En bok om redovisning av kompetens*. Studentlitteratur.

de los Reyes, P. (2005) Olika tider - ojämlika platser, historia, tillväxt och arbete i det moderna paradigmet. I de los Reyes, P. & Martinsson, L. (red.) *Olika betens paradigmet – intersektionella perspektiv på (jäm)likskapande*. Studentlitteratur

de los Reyes, P. och Mulinari, D. (2005) *Intersektionalitet*. Liber.

de los Reyes, P. (2009) *Intersektionalitet - ett begrepp på frammarsch* 10 juli. Uppsala nya tidningen.

Digh, P. (1999) *Getting People in the Pool: Diversity Recruitment that Works*, HR Magazine.

Ds 2000:69 *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*, Stockholm: Näringsdepartementet.

Eriksson-Zetterquist U. & Styhre A. (2007) *Organisering och intersektionalitet*. Liber.

Galfvensjö, A. (2006). *Rekrytering*. Jure Förlag AB.

Granberg, O. (2004) *Lära eller läras: Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Studentlitteratur.

Göransson, G. (2008) *Diskrimineringslagen: en sammanfattning av 2008 års lag med lagtextbilaga*. Norstedts Juridik.

Handikappförvaltningen Västra Götalandsregionen (2008a), *Årsredovisning*

Handikappförvaltningen Västra Götalandsregionen (2008b) *Rekryteringshandbok*

Handikappförvaltningen Västra Götalandsregionen, *Mångfaldsplan 2009-2011*

Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E, Van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., Van Kleef, G. A. (Dec. 2008) Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 51 Issue 6.

Harrison, D. A., & Sin, H.-P. (2006). What is diversity and how should it be measured? i Konrad, A. M, Prasad, P. & Pringle, J. K. *Handbook of workplace diversity*. SAGE Publications. s. 191-216

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur.

Kearney, E., Gebert, D., Voelpel, S. C. (June 2009) When and how diversity benefits team: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, June 2009, Vol. 52 Issue 3,

Knocke, W., Drejhammar, I-B., Gonäs, L. & Isaksson, K. (2003), *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*, [Elektronisk källa] Arbetslivsinstitutet: Arbetsliv i omvandling, Tillgänglig: http://ebib.sub.su.se/aio/2003/aio2003_04.pdf (2009-12-08)

Knouse, Stephen B. *Targeted Recruiting for Diversity: Strategy, Impression Management, Realistic Expectations, and Diversity Climate*. *International Journal of Management*; Dec2009, Vol. 26 Issue 3.

Kylén, J.-A. (2004) *Att få svar*. Bonnier Utbildning.

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Natur och Kultur

Martinsson, L. (2005). Är klass en kategori bland andra? I de los Reyes, P. & Martinsson, L. (red.) *Olikhetens paradig – intersektionella perspektiv på o(jäm)likhetskapande*. Studentlitteratur s 31-55

McKay, Patrick F., Avery, Derek R. Warning! Diversity Recruitment Could Backfire. *Journal of Management Inquiry*, Dec 2005, Vol. 14 Issue 4, p330-336

Prop. 1985/86:116 om meritvärdering i statlig tjänst m.m.

Roth, A-K. (2008). *Mångfaldsboken - Från teori till praktik*. Norstedts Juridik

Roth, H. I. (2005). *Mångkulturalismens utmaningar*. Studentlitteratur

Salzer-Mörling, M. (2009). Symboliskt ledarskap: Om kultur och meningsskapande, I Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.) *Ledarskapsboken*. Liber.

Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur

SFS 2008:567 *Diskrimineringslagen*. Stockholm: Integrations- och jämställdhetsdepartementet

SOU 2005:115 *Avidentifiera jobbansökningar* Stockholm: Betänkande av Anonymitetsutredningen

Sveningsson, S., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2009). Ledarskap här och där. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.) *Ledarskapsboken*. Liber

Västra Götalands Regionen, *Årsredovisning 2008*

Bilaga 1

Dessa frågor har endast varit underlag vid våra intervjuer för att underlätta diskussionen.

Allmänna frågor

- * Vilka är dina arbetsuppgifter inom förvaltningen?
- * Hur ser värdegrunden inom förvaltningen ut?

Mångfald

- * När vi säger mångfald, vad tänker du på då?
- * Vad tillför mångfaldsarbetet förvaltningen och hur påverkar arbetet förvaltningen?
- * Hur har synen på mångfald förändrats inom er organisation de senaste åren?
- * Vad vet du om mångfaldsplanen som finns inom förvaltningen?
- * Mångfaldsplanen beskriver det mångfaldsarbete som ska ske mellan åren 2009-2011, vilka förändringar har du märkt? Ge gärna några exempel, positiva/negativa?
- * Hur tror du det kommer se ut i organisationen om fem år, vilka förändringar tror du har skett inom mångfaldsarbetet?

Rekrytering

- * Vad har du haft för roll i rekryteringsprocessen?
- * Kan du beskriva en vanlig rekryteringsprocess.
- * Vad väger tyngst utifrån givna/era kriterier?
- * Har ni arbetat med avidentifiering av ansökningar, varför - varför inte. Vilka fördelar/nackdelar ser du med ett sådant arbetssätt?
- * Hur stor inverkan har annonsen på rekryteringsarbetet?
- * Är det möjligt att påverka mångfalden genom annonsen? Hur tror du?

Rekrytering och mångfald

- * Vad anser du vara kompetens?
- * Vid en rekrytering kan verksamheten påverka sammansättningen av personalen genom att söka efter en viss person med speciella egenskaper, kan vara kön, etnicitet och så vidare. Vad anser du om det?
- * Vad krävs för att skapa en organisation där mångfald värdesätts och bli framgångsrikt?
- * Ökad mångfald i organisationen, vilka fördelar och nackdelar tror du finns?

- * Arbetet med mångfald i er organisation, på vilket sätt tror du att det kan påverka förvaltningen?
- * Ett av delmålen är att 12 % av den anställda ska vara män, vad tror du behöver förändras för att detta mål ska uppnås?
- * Genomsyrar mångfaldsarbetet hela förvaltningen?
- * Har det uppstått några problem i ert arbete med mångfald?
- * Är resurserna för att utföra mångfaldsarbetet i den utsträckning som ni vill tillräckliga?
- * Är mångfaldsarbetet framgångsrikt?