



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

Utmaningar och strategier för att rekrytera etnisk mångfald bland chefer och ledare



Författare: Zaynab Ouahabi & Moa Hammarbäck
Handledare: Karin Kilhammar
Termin: VT23
Kurskod: 2PE80E

ABSTRAKT

Linnéuniversitetet
Institutionen för pedagogik och lärande
Pedagogik, kandidatuppsats 15hp

Titel Utmaningar och strategier för att rekrytera etnisk mångfald bland chefer och ledare.

Engelsk titel Challenges and strategies for recruiting ethnic diversity among managers and leaders.

Författare Zaynab Ouahabi & Moa Hammarbäck

Handledare Karin Kilhammar

Datum 3e juni 2023

Antal sidor 40

Nyckelord etnisk mångfald, chefer, ledare, utmaningar, strategier, rekryteringsprocess.

Syftet med denna studie är att bidra till ökad medvetenhet och till viss mån kunskap kring hur organisationer kan arbeta med att främja etnisk mångfald vid rekrytering av chefer och ledare. Sju personer som arbetar med och är engagerade i dessa frågor inom fyra olika organisationer intervjuades, för att delge sina erfarenheter, utmaningar och strategier som de använder för att främja etnisk mångfald vid rekrytering av chefer och ledare. Det som framkom i studien var att det fanns olika metoder och strategier som användes såsom öppen kravprofil, normkritiskt förhållningssätt, kompetensbaserad rekrytering och arbetspsykologiska tester. De utmaningarna som framkom i studien handlade om avsaknad av chefer med en annan etnisk bakgrund, kunskap, perspektiv och interkulturellt förhållningssätt.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INTRODUKTION	1
Bakgrund	2
Mångfald och inkludering	2
Diskriminering	3
Vad mångfald på arbetsplatser bidrar till	3
Etnisk mångfald bland chefer och ledare	4
Rekrytering	4
Förutsättningar och utmaningar	4
Diskriminering vid rekrytering och magkänslan vid bedömning	5
Kompetensbaserad rekrytering	6
Intern rekrytering	7
Arbetspsykologiska tester och anonymiserad rekryteringsprocess	7
Ledarskap och organisation	7
Interkulturellt ledarskap och organisation	8
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	8
TIDIGARE FORSKNING	9
Att främja etnisk mångfald inom olika yrkesområden	9
Förebyggande av etnisk diskriminering på arbetsplatser	10
Diskriminering som konsekvens i avsaknaden av etnisk mångfald	10
Etnisk mångfald bland chefer och ledare	12
Vikten av chefers roll i arbetet med mångfald på arbetsplatser	12
Summering	13
TEORI	13
Rasifieringsteorin	13
MKO som organisationsutveckling	14
Maktrelationer	15
Förändring och mångfald	15
Interkulturalitet	15
METOD	16
Metodologiska utgångspunkter	16
<i>Kvalitativ forskningsmetod</i>	16
Planering och genomförande	17
Urval	17
Instrument	17
<i>Insamling</i>	18
Etiska överväganden	18

<i>Analys</i>	19
Tillförlitlighet	19
RESULTAT	19
Rekryteringsprocessen	20
Arbetspsykologiska tester	20
Kravprofilens utformning spelar roll	21
Kompetensbaserad rekrytering räcker inte	21
Mål och ambitioner inom organisationer	22
Styrdokument och policys	23
Uppföljning en viktig aspekt	24
Vi tackar nej till uppdrag	24
Hur dessa organisationer arbetar att främja etniskt mångfald vid rekrytering	25
Strategier i rekryteringsarbetet	25
Inkluderingsstrategier vid presentation mot kund	26
Kunskap och perspektiv på mångfald	26
Diskriminering och fördomar	27
Utmaningar kopplat till att rekrytera etnisk mångfald till chefer och ledarpositioner	27
Generella utmaningar	27
Organisation	28
Att arbeta mot kund	28
Inkludering	29
Färgblindhet är en utmaning	29
Åtgärder och uppföljning	30
Kvotering som förslag på åtgärd	30
Positiv särbehandling som synonym till kvotering	31
Strukturella åtgärder	31
Organisatoriska åtgärder	31
Fler bör göra som jag	31
Kartlägga mångfald internt	32
Policy kring språkbruk	32
ANALYS	32
Rasifieringsteorin	32
MKO som organisationsutveckling	33
Maktrelationer	34
Förändring och mångfald	34
Interkulturalitet	34
DISKUSSION	35
Metoddiskussion	35

<i>Urval</i>	35
<i>Instrument, insamling och analys</i>	35
Resultatdiskussion	36
Främja etnisk mångfald av chefer och ledare vid rekrytering	36
Utmaningar vid rekrytering av etnisk mångfald för chefer och ledar- positioner	38
Slutsatser	39
REFERENSER	41
Missiv	1
Intervjuguide	1
Bilaga I	1

INTRODUKTION

Sverige är idag ett av världens mest mångfaldspräglade länder. Enligt de färskaste siffrorna från mars 2022 hade 34,62% av landets invånare någon form av utländsk bakgrund. En majoritet av de 34,62 procentenheterna har utomeuropeisk bakgrund och särskilt gäller det de yngre åldersgrupperna (Hübinette, 2023). Arbetslösheten är som störst bland utrikesfödda. Av de som får jobb är det många som får arbeten med låga utbildningskrav trots att de är högutbildade. 35 000 invandrare jobbar exempelvis som städare och många anses vara överkvalificerade för dessa jobb (SVT, 2016). Idag är det ojämlika arbetsförhållanden bland olika etniska grupper i samhället enligt arbetsmarknadsstatistiken. Det är allra svårast för kvinnor med annan etnisk bakgrund att få ett arbete i Sverige (Lahdenperä, 2021).

Utifrån en av våra erfarenheter är upplevelsen att det finns en skillnad i hur det pratas om utrikesfödda och inrikesfödda med utomeuropeisk bakgrund. De avgörande faktorerna är inte språket i första hand då om man är infödd kan svenska. Vi upplever att det finns andra faktorer som att man inte får chansen just för att man inte ser ut som alla andra. För någon som är född i Sverige är det givet att man kan svenska och förmodligen i större grad har arbetslivserfarenhet, har införskaffat sig kunskaper, kompetens och har någon form av yrkes- eller akademisk bakgrund från en svensk kontext. En av författarna till denna uppsats har själv erfarenhet utmaning med att söka sig till ledar- och chefspositioner trots erfarenhet, kompetens och kunskap inom och utanför organisationen, och i stället har det varit en etnisk svensk som fått tjänsten. Då det idag enbart finns data som tittar på jämställdhetsaspekter är det svårt att styrka detta då det inte finns statistik för jämlikhetsdata. I den offentliga debatten som en av oss författare till denna uppsats har erfarenhet, civilsamhället och en rad rapporter framkommer detta som en tydlig utmaning i hur grupper med en annan etnisk bakgrund missgynnas i högre utsträckning än etniska svenskar trots kompetens och erfarenhet.

En av de viktigaste frågorna för svenska folket under valet 2022 var frågor om integration (Mittuniversitet, 2022). Våra partier i Sverige har flera förslag på hur man kan minska segregationen: vissa partier i Sverige vill införa bidragstak, sänka skatter för lågmedelinkomsttagare och kräva kulturell anpassning. Andra vill satsa på etableringsjobb, språkutbildning och kartläggning av kompetens (SvD, 2022). Men det vi funderar över är om detta verkligen kommer att hjälpa om företag/organisationer inte själva aktivt arbetar för att öka den etniska mångfalden vid rekrytering? Speciellt eftersom etnisk tillhörighet är den vanligaste diskrimineringsgrunden inom arbetslivet enligt Diskrimineringsombudsmannen (DI, 2022). Enligt Lahdenperä (2021) behövs det mer kunskap om hur ledare och chefer inom olika organisationer ska ta vara på mångfalden och våga rekrytera in personer med olika bakgrunder. Lindelöw (2016) menar även på att för att motverka diskriminering behöver frågor om mångfald och kompetensförsörjning uppmärksammas i det operativa rekryteringsarbetet.

Enligt Kullberg (2021) finns det få chefer med annan etnisk bakgrund inom både privat sektor och offentlig sektor. Där finns det ett gap mellan hur många procent chefer det

¹ Om någon diskrimineras (missgynnas eller kränks) måste det finnas ett samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna för att det ska vara diskriminering enligt lagen. I lagen finns det sju diskrimineringsgrunder. Dessa är kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder (DO, 2023).

finns och hur många procent anställda det finns med en annan etnisk bakgrund. Då det finns en avsaknad av chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund har vi valt att undersöka hur etnisk mångfald främjas vid rekrytering av chefer och ledare.

Bakgrund

I följande avsnitt redogörs det för olika ingångar och viktiga aspekter för temat samt de olika delarna i denna uppsats. Det som tas upp är betydelsen av mångfalds- och inkluderingsarbete och chefer/ledares roll i det samt kompetens, interkulturella förhållningssättet, diskrimineringens betydelse samt hinder som finns i rekryteringen av chefer och ledare.

Mångfald och inkludering

Trots att det finns arbetstillfällen i Sverige är det idag svårt för många invandrare och personer med utomeuropeisk bakgrund att ta sig in på svensk arbetsmarknad. Det bidrar till att viktiga arbetsresurser och kompetens inte tas tillvara på. I princip alla länder har politiska mål som handlar om hur de ska integrera invandrare i samhället genom arbete, för att på så sätt bidra till ett bättre samhälle. Några faktorer som är viktiga för att kunna integreras är utbildning och språk (Aktas & Persson, 2017).

Aktas och Persson (2017) berättar att det har gjorts en studie av Szulkin, studien undersöker i vilken utsträckning personer som invandrat har fått jobb under sina första tio år i Sverige samt i 14 andra europeiska länder. Resultatet av studien visade på att Sverige var ett av de länder som hade svårast med att få till integrationen. Detta då arbetslösheten, bland dem som invandrat till Sverige, under det första året låg på 23% för män och 27% procent för kvinnor. Dessa siffror visar på att det tar för lång tid att ta sig in på arbetsmarknaden i Sverige. Andra studier som har gjorts visar på flera hinder för att kunna komma in på arbetsmarknaden och det är exempelvis främlingsfientlighet, antisemitism och etnisk diskriminering. För att enklare komma in på arbetsmarknaden är det bra med personliga kontakter. Det är dock inte enkelt att få det i Sverige då det kan vara svårt att skapa sociala relationer till svenskar. Att inte bli integrerad i samhället kan leda till ohälsa. Högutbildade invandrare som inte fått möjlighet att arbeta med det de är utbildade för och få använda sin kompetens kan i många fall drabbas av depression eller annan psykisk sjukdom (Aktas & Persson, 2017).

När man resonerar kring etnisk mångfald är det viktigt att både titta på de som har invandrat till Sverige samt hur det ser ut för andra och kanske till och med den tredje generationen invandrare. Det är än idag svårare för andra generationens invandrare att få arbete som matchar deras utbildningar jämfört med etniska svenskar, trots svensk högskoleutbildning (Berggren, 2008).

Diskriminering

Etnisk diskriminering baserad på kulturalism, det vill säga, stereotypa föreställningar innebär att kategorisera människor med annorlunda kulturell eller etnisk bakgrund, för

det mesta uppfattar de själva den egna kulturen som normerande. Den egna kulturen betraktas som en måttstock för att mäta och bedöma andra kulturer utifrån den (Widell & Mlekov, 2013). I Sverige finns det diskrimineringslagen att förhålla oss till. Lagens ändamål är att motverka diskriminering och främja lika rättigheter. Det gäller för direkt och indirekt diskriminering, trakasserier, sexuella trakasserier och instruktioner att diskriminera. Den avser diskriminering kopplat till kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, funktionshinder, sexuell läggning och ålder. En arbetsgivare får inte diskriminera en arbetstagar, en som gör en förfrågan eller söker arbete, söker eller fullgör praktik eller som står till förfogande för att utföra eller utföra arbete som inhyrd eller inlånad arbetskraft (Widell & Mlekov, 2013). Arbetsgivare och arbetstagar ska samverka om aktiva åtgärder för att uppnå lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. Arbetsgivaren ska även arbeta målinriktat för att aktivt främja detta. Till exempel göra det möjligt för personer, oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, att söka lediga anställningar och vidta åtgärder för att förebygga och förhindra att någon arbetstagar utsätts för trakasserier (Widell & Mlekov, 2013).

Sverige anses ofta vara bra på mångfaldsarbete. Forskning visar dock tydligt på att diskriminering förekommer och det gäller på alla lagstadgade diskrimineringsgrunder. Diskriminering är inte bara ett brott utan det leder också till ofattbara samhällskostnader eftersom kompetens och resurser inte tas tillvara, vilket kan bidra till att produktiviteten blir lägre. Diskriminering leder även till minskad motivation och mindre inkluderande rekryteringar (Lindelöw, 2016). Inom industrin har fördomar och kulturella stereotyper varit en orsak till att flera med annan etnisk bakgrund har uteslutits från en tjänst (Widell & Mlekov, 2013) Diskriminering drabbas även för andra generationens invandring trots att de är födda här. För även om två personer har likvärdiga utbildningar, samma språkkunskaper och kommer från samma bostadsort är det fler med helsvenska föräldrar som får jobb än med utländska föräldrar (Arbetslivsinstitutet, 2000). I efterhand kan diskriminering och förtryck rättfärdigas med hjälp av negativa uppfattningar, stereotyper och negativa fördomar (Lahdenperä, 2021).

Ett begrepp som kan rymmas inom ramen för diskussionen kring diskriminering är rasifiering som i sin tur är en beskrivning av hur människor ses som stereotyper utifrån fördomar om deras ursprung. Rasifiering kan beskrivas som en social konstruktion som hjälper oss att förstå bakomliggande orsaker som ger begreppet ras en mening. Rasifiering kan användas som verktyg för att analysera effekten av ras i samhället och vilka effekter normer kan skapa för vissa grupper med en annan etnisk bakgrund (Garner, 2010).

Vad mångfald på arbetsplatser bidrar till

Fägerlind (2012) berättar om att studier av heterogena grupper visar på att heterogena grupper bidrar till effektivare problemlösning eftersom en heterogen grupp bidrar till fler perspektiv jämfört med en homogen grupp. Forskning visar även på att om en grupp har flera olika perspektiv och bakgrunder kan det öka gruppen informationsökning vilket bidrar till strategiska förändringar. Detta på grund av att gruppen tillsammans lägger märke till olika saker, tolkar situationer olika och har mer kunskap om omvärlden. I slutändan leder detta till bättre beslutsfattande eftersom det kan ge mer input i beslutsprocessen. Mångfald bidrar alltså till mer kreativitet och fler innovationer. Men det kan också leda till fler konflikter, försämrad kommunikation och ökad personalomsättning. Studier visar på att detta kan elimineras med rätt organisatoriska förut-

sättningar vilket innefattar företagets organisationskultur, affärsstrategi och personalpolitik (Fägerlind, 2012). Risken med en för homogen grupp är att företaget har svårare att spegla eller förstå sina kunder och deras behov. Ett företag som representerar sina kunder är både bättre på att förmedla sitt budskap och att ta fram bra produkter och lösningar (Lindelöw, 2016).

Etnisk mångfald bland chefer och ledare

Om det inte finns mångfald i högre positioner är det inte möjligt att uppnå god mångfald inom organisationen (Fägerlind, 2012). Novus (2021) har gjort en undersökning på uppdrag av The Global Village där det framkommer att chefer är dåliga på etnisk mångfald. I undersökningen fick 520 chefer svara på frågor om etnisk mångfald. Dessa chefer arbetade både inom privat sektor och offentlig sektor. I undersökningen framkommer det att cheferna tycker att etnisk mångfald är viktigt men att det är avsaknad av engagemang i frågan. Enligt majoriteten av cheferna i undersökningen är invandring, migration och flyktingar en av de viktigaste politiska frågorna men de anser att ansvaret ligger hos regeringen och riksdagen. En av fyra tycker att det är individens ansvar. Enligt undersökningen säger mer än hälften av cheferna att man har stor eller ganska stor mångfald bland medarbetarna. Dock är det endast 20% som uppger att det finns etnisk mångfald i ledningen och 17% i styrelsen. Det är endast 22% av cheferna som aktivt har mätt den etniska mångfalden på arbetsplatsen medan 59% aldrig har kontrollerat hur de lever upp till de värderingar om integration och mångfald som är uppsatta inom bolaget (Novus, 2021).

Studien av Novus (2021) visar också att 55% av cheferna inom den privata sektorn tycker att utvecklingen går åt fel håll. 56% anser att Sverige som land inte är bra på att ta vara på människor med annan etnisk bakgrund, deras erfarenheter och kompetenser. Det framkommer också att det största hindret för att öka etnisk mångfald är dåliga språkkunskaper (46%) och få ansökningar från målgruppen (17%) (Novus, 2021). TNG (2021) menar nästan detsamma i sin rapport som togs fram 2021 som 1000 personer deltog i. De menar att det idag är endast 9 % av alla som har en helt fördomsfri rekryteringsprocess och att 30 % av svenska företag inte rekryterar fördomsfritt alls. Det innebär att alltför många pratar om begreppet än som praktiserar det i verkligheten (TNG, 2021).

Rekrytering

Förutsättningar och utmaningar

En förutsättning för ökad mångfald är att arbeta för att rekrytera olika sorters människor. Vid rekrytering är det vanligt att man söker kandidater via personliga kontakter, via kollegor/medarbetarnas kontaktnät eller att man tar hjälp av rekryterare som också använder sig av sitt kontaktnät. Det gör att personer som inte har byggt upp ett personligt kontaktnät kan hamna utanför, vilket bidrar till en fortsatt homogenisering av personalen (Widell & Mlekov, 2013).

Ett av de största problemen i rekryteringsarbetet är brister i förberedelsearbetet. Många chefer upplever en hög arbetsbelastning vilket bidrar till att arbete kopplat till

förberedelser såsom behovsanalyser, kompetensförsörjning etc. inte prioriteras. En annan orsak är avsaknad av metoder och verktyg, man vet helt enkelt inte hur man ska gå tillväga. Ett tredje skäl kan vara att det kan finnas ett motstånd kring strukturer och utvärderingar. Detta då organisationer inte har som vana att mäta och betygsätta mänskliga egenskaper. Det leder till att organisationer tänker att detta inte behövs (Lindelöw, 2016). En ogenomtänkt rekrytering leder vanligtvis mer eller mindre till en fortsatt homogen grupp (Widell & Mlekov, 2013).

Forskning visar att det finns tre kategorier som hindrar rekrytering av mångfald till högre positioner. Första kategorin innefattar fördomar, attityder och förutfattade meningar. Andra kategorin innefattar bekvämlighet, välkändhet och upplevd risk vilket innebär att det kan kännas mer riskfyllt att välja någon som exempelvis har en annan etnisk bakgrund och man väljer i stället det som känns mer bekvämt och välkänt. Den tredje kategorin innefattar svårigheter att identifiera "minoriteter" med stor potential. Vi har en tendens att premiera personer som är mer lika oss själva och att det sker i ett tidigt stadium. Det gör att dessa personer blir mer synliga (Fägerlind, 2012).

Diskriminering vid rekrytering och magkänslan vid bedömning

Diskriminering i samband med rekrytering har testats genom att skicka ut fiktiva ansökningar till olika företag för att se om man blir antagen på intervju. I dessa ansökningar hade alla den kompetens som krävdes för tjänsten. Genom dessa tester har det tydligt framkommit att diskriminering förekommer. Svenskklingande namn kallades till intervju 50% fler gånger än personer med arabisklingande namn (Lindelöw, 2016).

Lindelöw (2016) menar att det under en intervju finns det en risk att fördomar och stereotyper tar för mycket plats. Vi känner oss oftast tryggast med en person som vi kan identifiera oss med, men vi kan även påverkas av förväntningar. Om vi går in i en intervju eller ett första möte med någon med en förutfattad mening, oavsett om den är positiv eller negativ, är sannolikheten stor att vi hittar någon form av bevis för det. Detta kan leda till att vi låter våra omedvetna fördomar ta över och avvisa personen en tjänst på lösa grunder (Lindelöw, 2016). Andersson et al (2016) menar att de skickligaste rekryterarna är de som är intresserade av att lära sig mer om lämpliga metoder för att främja mångfald vid rekrytering och de som kan acceptera och se sina egna brister. De rekryterare som är mindre skickliga är de som väljer att basera sin bedömning på sin magkänsla. Enligt en studie som gjordes inom svensk detaljhandel under 2008 använde 80% av cheferna magkänslan när de rekryterade. När vi baserar vår bedömning på magkänsla är det lätt hänt att erfarenheter som inte blir relevanta eller att omedvetna fördomar får styra vårt beslut (Andersson et al, 2016). Enligt en nyare undersökning gjord av TNG (2021) anser 75% av cheferna att magkänslan är viktig eller mycket viktig vid anställning, medan 39% av personer inom HR tyckte att magkänslan var viktig eller mycket viktig (TNG, 2021).

DO (2016) menar att det inför en rekrytering är viktigt att säkerställa att de som rekryterar har kunskap om diskriminering, för att undvika diskriminering i så stor utsträckning som möjligt under rekryteringsprocessen. Ett sätt att göra detta på är att utbilda personalen som rekryterar. Det kan man göra genom att synliggöra de handlingar som utförs under rekryteringen samt att man samtalar om hur våra fördomar kan påverka vår syn på kandidaterna och därmed vårt beslut och bedömning om vem som ska anställas. Enligt

forskning kan olika personalkategorier ha olika syn på kandidaterna och vilken av kandidaterna som är mest lämplig för tjänsten. Det kan alltså skilja sig mellan exempelvis ledare, medarbetare och HR-personer. Detta är viktigt att ha med sig när man sätter ihop en rekryteringsgrupp. Annat som också kan påverka är rekryterarens kön, utbildning, etnicitet, religion, ålder etc. (DO, 2016)

Kompetensbaserad rekrytering

En metod för att uppnå etnisk mångfald är kompetensbaserad personalstrategi. När organisationer arbetar enligt en kompetensbaserad personalstrategi ska verksamhetsmålen vara i fokus. Utifrån verksamhetsmålen ska en kravprofil sättas utifrån utbildning, erfarenhet, kunskap och kompetens som behövs för tjänsten. När kravprofilen är bestämd kan organisationen börja med att titta inåt och se om kompetensen redan finns i organisationen eller var det behövs förstärkning (Lindelöw, 2016). I en kravprofil bör kraven vara heltäckande, tydliga, konkreta, motiverade och mätbara. Att göra ett gediget förberedelsearbete bidrar till att de som rekryterar kan undvika att fatta beslut som är känslomässiga och oreflekterade. I utformandet av kraven är det viktigt att tänka på att inte söka efter en person med vissa egenskaper eller kompetenser som endast går att associera med en specifik etnisk bakgrund (Lindelöw, 2016).

Rekryterare behöver vara medvetna om sina fördomar och hitta sätt att arbeta med dem. När urvalet görs ska rekryterare förhålla sig till den kravspecifikation som är bestämd. Alla som kallas in på intervju ska sedan få samma förutsättningar. I intervjuerna kan rekryteraren använda sig av en kompetensbaserad intervjueteknik som heter STAR-tekniken vilket står för situation, target, action och result. Det innebär att den som intervjuar ber personen beskriva en situation när hen har behövt använda någon av de kompetenser som eftersökts. Genom att den som intervjuas berättar om en specifik situation ska intervjuaren undersöka vad personen hade för mål eller önskade att åstadkomma, hur personen hanterade situationen och vad det ledde till för resultat. Fokuset ligger på verkliga situationer som skett i arbetet och gärna i närtid (Lindelöw, 2016).

Lindelöw (2016) hävdar att referenstagning bör tas lika seriöst som intervjun för de som rekryterar och det är bra att tala med flertalet referenser. För att underlätta bedömningen av kandidaten kan det vara bra att skriva en sammanställning med positiva och negativa indikationer kopplat till kravspecifikationerna vilket blir som en slags bedömningsmatris. Genom att använda sig av en bedömningsmatris har man möjlighet att sammanfatta alla sökande på ett enkelt sätt. Det ger ett underlag för de som rekryterar att motivera sitt beslut på, både för den som blir vald och för den som inte blir det (Lindelöw, 2016).

Intern rekrytering

Fägerlind (2012) menar att rutiner och strukturer är lika viktigt när det kommer till intern rekrytering för att säkerställa god kvalitet. Kompetens bör stå i fokus även i en intern rekrytering och chefer bör se sin personals potential och akta för sig för att fastna i förutfattade meningar och stereotyper. För att ge alla samma möjligheter bör chefen undvika att handplocka medarbetare till olika tjänster. Vid interna rekryteringar finns

även risken att man befordrar medarbetare som tillhör grupper som tidigare befordrats. Denna risk finns även om det finns mångfald på arbetsplatsen (Fägerlind, 2012).

Arbetspsykologiska tester och anonymiserad rekryteringsprocess

Att använda sig av arbetspsykologiska tester börjar bli allt vanligare i yrkeslivet och de används oftast vid rekryteringar. Det kan bland annat användas som ett urvalsinstrument vid stora rekryteringar eller för högre befattningar. Vilka metoder som är mest lämpade beror på hur kravspecifikationen ser ut samt vad syftet är att ha tester för att komplettera bedömningen. Olika tester som kan användas i rekryteringssammanhang är: kunskaps-tester, simuleringsövningar och arbetsprover, färdighets- och begåvnings-tester och personlighetsformulär (Lindelöw, 2016).

En metod som har utvärderats av svenska forskare är att anonymisera ansöknings-handlingarna, dock har det inte gett så positiva resultat. Även om anonymiserad rekryteringsprocess skulle kunna minska risken för diskriminering till en början finns det ingen garanti att det kan uppstå längre fram i rekryteringsprocessen. Det visar sig även att detta är resurskrävande och byråkratiskt. Metoden har visat sig vara mindre framgångsrik för personer med annan etnisk tillhörighet, men har varit fördelaktigt för kvinnor (DO, 2016).

Företaget TNG har arbetat med att utveckla en fördomsfri rekryteringsprocess. Kandidaten behöver inte dela information om sig själv då ansökan är anonym. Kandidaten ska enbart skicka in motivationsbrev och CV. Syftet med denna rekryteringsprocess är enligt TNG att kandidaten ska bli bedömd utifrån sin kompetens och potential, och inte rekryterande magkänsla. (TNG, u.å.) SEB har tillsammans med TNG testat detta för sitt traineeprogram och resultatet blev att SEB hittade personerna de sökte samt en bred variation av olika människor (TNG, 2020–2021).

Ledarskap och organisation

För att uppnå mångfald har chefer och ledare en stor påverkan. Ledningen behöver ta tydlig och aktiv ställning för satsningen på mångfald. För att kunna ta aktiv ställning behöver ledningen ha viljan att skaffa sig mer kunskap inom området och få insikt i hur lönsamheten kan påverkas positivt av mångfald. För att kunna leda personal med olika bakgrunder är det viktigt att ha kunskap om olika kulturer och religioner (Fägerlind, 2012). Lahdenperä (2021) menar att för att uppnå mångfald krävs ett aktivt ledarskap där olikheter ses som något positivt. Viljan att skapa en sådan organisation och att tänka annorlunda bör premieras av ledarna i organisationen. De som leder organisationen behöver arbeta med att motverka och minimera de svårigheter som en ledare upplever kopplat till etnisk mångfald (Lahdenperä, 2021).

Ledningen behöver sedan kommunicera ut satsningen som man vill göra inom organisationen, förstärka organisationens beteende genom att förmedla önskemål och värderingar samt att efterfråga resultat. För att se om resultat uppnås behöver de följas upp och goda resultat bör premieras. Vilka förväntningar som sätts av ledningen och enskilda chefer kommer påverka hur de leder och prioriterar arbetet. För att en organisation ska uppnå mångfald fullt ut krävs det att målen och uppdragen är tydliga, förankrade och spritt i organisationen, samt att ledningen och chefer sätter ett värde i att personalen har olika åsikter och perspektiv och att de uppmuntrar personalen att dela olika

åsikter och perspektiv och vågar ta diskussioner. Det är även viktigt att organisationskulturen inte bygger på stereotypa föreställningar, att det säkerställs att personalen utvecklar sina kunskaper och potential samt att öppenhet, diskussion och utbyte av idéer uppmuntras. Utöver det behöver även medarbetarna känna sig värdefulla (Fägerlind, 2021).

Interkulturellt ledarskap och organisation

Lahdenperä (2021) berättar om att interkulturellt ledarskap är viktigt för mångfald på arbetsplatsen. Kompetenser som en interkulturell ledare bör besitta är inkludering, förmåga att se från olika perspektiv, kunna hantera konflikter, situationsanpassat ledarskap och interkulturell sensitivitet. Det är avgörande att ha ledare med kvaliteter som är engagerade, som tar socialt ansvar och som är genuint intresserade av andra människor. De behöver ha mod, vara handlingskraftiga och uppvisa trovärdighet. Ledarens fördomar, kulturbakgrund och värdesystem har stor betydelse för rekrytering av personal och skapandet av arbetsmiljö. Interkulturell sensitivitet innebär att förstå och respektera andra synsätt samt att kunna överbrygga olika synsätt. Man har förståelse för de kulturella skillnaderna och man kan anpassa sitt beteende därefter (Lahdenperä, 2021).

För att utveckla en interkulturell organisation är kompetensutveckling det viktigaste medlet. För även om det finns en kunnig person som brinner för mångfald, kommer det inte påverka något om inte kunskapen förs vidare inom organisationen. Interkulturell kompetens har delats upp inom fyra komponenter: *den kognitiva komponenten* (medvetenhet och förståelse), *handlingsmässiga komponenten* (intentioner och åtgärder), *teori- och forskningsanknytning* (reflektion och bearbetning) och *affektiva komponenten* (attityder, motivation, egenskaper, förmågor och färdigheter). Det krävs stöd från politiker och ledare för att förändra en arbetsplats till att arbeta med en interkulturell verksamhetsutveckling. Det kan dock komma motstånd från medarbetarna och i vissa fall kan motståndet vara mer kreativt än själva påverkan med kompetens- och verksamhetsutveckling. Det behöver ledarna vara uppmärksamma på (Lahdenperä, 2021).

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med denna studie är att bidra till ökad medvetenhet och kunskap kring hur organisationer kan arbeta med att främja etnisk mångfald vid rekrytering av chefer och ledare. Vi vill i synnerhet belysa utmaningar som finns och vad som krävs för att främja etnisk mångfald bland chefer och ledare inom privat och offentlig sektor hos fyra organisationer.

Frågeställningar:

- Hur beskriver chefer och rekryterare de strategier och metoder som de använder för att främja etnisk mångfald vid rekrytering av chefer och ledare?
- Vilka utmaningar resonerar dessa chefer och rekryterare om i rekryteringsprocessen kopplat till etnisk mångfald bland chefer och ledare?

TIDIGARE FORSKNING

Följande avsnitt tar upp tidigare forskning inom området, främst internationellt. Det som tas upp är främjandet av etnisk mångfald inom olika yrkesområden, hur etnisk diskriminering på arbetsplatsen förebyggas, diskriminering som konsekvens i avsaknaden av etnisk mångfald samt etnisk mångfald bland chefer och ledare.

Att främja etnisk mångfald inom olika yrkesområden

Bjorkelo, Egge, Bye & Ganapathy (2015) har gjort en forskningsöversikt över studier som kopplas till etnisk mångfald inom polisen och polisutbildningen i Norge. Målet med forskningsöversikten var att bidra med en uppdaterad redogörelse för vilka hinder som finns för att uppnå mångfald inom den norska polisen. Polisen anses vara både den mest intressanta och utmanande organisationen att studera mångfald på, detta på grund av polisens symbolik och för att de har en synlig roll i samhället. Det finns tidigare många rapporter om polisen men få som studerat just mångfald kopplat till rekryteringen samt för att främja och bibehålla mångfald (Bjorkelo et al. 2015). Forskningsöversikten visade på att det fanns orsaker till att personer med en annan etnisk bakgrund inte sökte sig till polishögskolan i Norge. En av dem var att polisyrket inte sågs lika prestigefullt som yrken inom medicin, juridik eller ingenjör. En annan orsak var att det innebär en hög risk att arbeta som polis. För att söka till polishögskolan tillkommer vissa avgifter för de sökanden såsom pengar till körkort som man kanske inte har möjlighet att betala utan där behövs stöd ifrån sin familj. En annan var att det fanns en tro eller uppfattning om att man behövde vara etnisk norsk för att kunna arbeta inom polisen. Att personer med annan etnisk bakgrund och deras erfarenhet faktiskt sökte sig till polishögskolan var för att de ansåg att deras bakgrund låg till deras fördel och att de kunde använda sig av det i sitt arbete. Under en treårsperiod hade polishögskolan som fokus att attrahera personer med annan etnisk bakgrund vilket verkar ha varit en framgångsnyckel till att mångfalden ökade i utbildningen enligt Bjorkelo et al. (2015). Vissa sökanden upplevde dock att de hade valts till utbildningen på grund av positiv diskriminering och inte för deras meriter. Några av dem kände ett utanförskap under utbildningen. Detta kan vara orsaker till att utbildningen inte slutfördes. De som slutförde utbildningen och började arbeta inom polisen kunde också uppleva utanförskap eller diskriminering av sina kollegor (Bjorkelo et al. 2015).

Inom sjuksköterskeutbildningen på Duke University School of Nursing i USA har även gjorts en studie för att öka mångfalden bland sökande. I studien skapades ett program vid namn MADIN-II. Syftet med programmet var att förbättra mångfalden genom utökade möjligheter till sjuksköterskeutbildning för minoriteter som inte hade samma ekonomiska möjligheter. Syftet var också att främja utvecklingen och underrepresenterade minoriteter bland professionella sjuksköterskor som sökte sig till avancerad utbildning. Barriärer och utmaningar som man stötte på var otillräckligt ekonomiskt stöd, känsla av isolering, brist på kunskap om minoriteter bland mentorer och ledare. Riktad rekrytering, stipendier och ekonomiskt bistånd var avgörande för att nå målet om ökad mångfald. När mångfalden hade ökat på utbildningen skapades en egen grupp för de som var minoritet vilket minskade känslan av isolering. Ett inkluderande klassrum var också viktigt för att skapa trygghet och en stöttande miljö (Carter, Powell, Derouin & Cusatis, 2015).

Förebyggande av etnisk diskriminering på arbetsplatser

I Australien gjordes en studie med syfte att visa på att organisationer själva kan arbeta med att förhindra diskriminering vid rekrytering. Studien ville visa på att organisationer kan främja positiva attityder mot kandidater med annan etnisk bakgrund utan att alltid behöva prata om mångfald. Denna studie har gjorts för att hjälpa organisationer uppnå detta. I studien deltog 198 kandidater som fick läsa igenom två olika jobbansökningar. Namnet på en av de sökande uppgav att personen hade en annan etnisk bakgrund än kandidaterna som deltog i studien. I studien framkom det att personer som var motiverade att lära och utveckla förmågor och anammar en lärande inriktning var mer villiga att interagera med och rekrytera personer av en annan etnicitet. Det här ledde i sin tur till minskad diskriminering. Personer som hade lärande som fokus kunde uppfatta att någon som tillhör en annan etnicitet var en bättre källa till kunskap och insikt än andra kandidater. En organisation med fokus på lärande är något som chefer och organisationer kan fostra, menar Moss, Ennis, Zander, Davis, Wilson & Alexi (2016). Personer som ville undvika eventuella motgångar, snarare än att arbeta för att utveckla förmågor, hade en större tendens till att inte rekrytera mångfald. Det kunde också handla om att de tog snabba beslut tidigt i processen där de kunde exkludera personer som de själva inte såg sig själva arbeta med. Att de inte såg sig själva arbeta med personen kunde handla om en misstänksamhet mot personer som tillhör en annan etnicitet (Moss et al. 2016).

Lagar, policys och förordningar vara på sin plats där man tydligt tar avstånd från diskriminering. Det kan eventuellt förbättra diskrimineringsarbetet men det kommer inte att åtgärda omedvetna fördomar. Organisationer kan istället behöva främja lärande-inriktning. Till exempel via policys och metoder som minskar arbetsbördan för rekryterare, såväl som ledare som ger en inspirerande vision av framtiden (Moss et al. 2016).

Diskriminering som konsekvens i avsaknaden av etnisk mångfald

En studie gjordes utifrån två kvinnors arbetslivserfarenhet. Studien av Vito & Sehti (2020) visar på hur lågkvalitativa utbyten mellan ledare och anställda samt dålig mångfaldshantering har en negativ bäring på de anställdas hälsa, arbetsglädje och viljan att vilja stanna kvar under stora organisationsförändringar. Studien består av en kombination mellan en narrativ fallstudie med autoetnografi för att undersöka den upplevda arbetslivserfarenheten av två kvinnliga författare. Detta står till grund för att identifiera gemensamma nämnare utifrån den inhämtade datan. Studien visade på en tydligt misslyckad organisationsförändring på grund av att de inte följde organisationens förändringsmodell och istället använde en auktoritär ledarstil. Den låga kvaliteten i utbytet mellan chefer och anställda samt den låga mångfaldshanteringen resulterade i en negativ påverkan hos informanterna. Detta påverkade deras emotionella och psykiska hälsa, arbetsglädje och att vilja stanna kvar på ett negativt sätt. Studien tar fasta på praktiska implikationer att synliggöra fenomenet men också skapa en förståelse av vikten av utveckling av praktiska och teoretiska ledarskapsfärdigheter vid organisations-

förändringar. Även sociala implikationer som handlar om att dessa resultat är relevanta för organisationer genom att belysa vikten av att skapa inkluderande miljöer för anställdas trivsel, välmående och organisatorisk framgång (Vito & Sehti, 2020).

En annan studie fokuserade på etnisk diskriminering genom att titta på Cv:n från rasifierade manliga sökanden. Metoden bestod av en jämförande studie mellan olika manliga arbetssökande grupper, där forskarna skickade in Cv:n med och utan bilder på arbetssökande. Resultatet visar att människors hudfärg har en påverkan i rekryteringsprocessen, att det ger en negativ effekt och blir uteslutna i tidigt stadie att bli kontaktade och kallad till intervju. Första delen i rekrytering är annonsering, där de arbetssökande känner att de är kvalificerade till arbetet och söker tjänster. Den andra delen är kontakt, vilket i studien framkommer att personer med mörk hudfärg inte når till. De konstaterade även i studien att hudfärg har en mer negativ effekt på arbetssökande än deras namn. Vidare i studien visar resultatet att arbetssökande med mörk hudfärg fick mindre respons, kallelser till intervjuer än lika kvalificerade/mindre kvalificerade sökande med ljus hudton (Deros, Pepernans & Ryan, 2017). En annan relevant studie handlar om rekryterares reaktioner på första namnet hos personer med en annan etnisk bakgrund eller personer med så kallade unika namn. Syftet är att se vilken inverkan ”unika namn” (mindre ovanliga namn) har vid rekryteringsförfaranden. Forskarna har använt sig av jämförande och experimenterande metoder. Respondenter fick välja 48 namn som skulle kategoriseras som vanliga och mindre vanliga (unika). Sedan skulle respondenterna välja vilka av dessa namn de skulle anställa eller inte. Resultaten visar att de vanligaste namnen inte var sedda som unika och det var också dessa som hade mer chans att bli anställda än de som hade ett unikt namn (Cotton, O’Neill & Griffin., 2007).

En annan studie inom samma område är en studie som handlar om Emily och Greg som är mer anställningsbara än Lakisha och Jamal. Detta är en fallstudie inom ramen för etnisk diskriminering på arbetsmarknaden. Forskarna gjorde ett fältexperiment för att undersöka om vita amerikaner och afroamerikaner i Boston och Chicago fick lika chanser när de sökte jobb. Forskarna skickade in fiktiva CV på jobbanonser både med afro-amerikanska namn och amerikanskt klingande namn. Syftet var att undersöka om vita hade mer chans att få jobb än icke-vita amerikaner. Resultaten visade att de vita arbetssökanden hade 50% mer chans att komma till en arbetsintervju än de icke vita trots att dessa kunde ha högre kompetens (Bertrand, & Mullainathan, 2004).

En studie gjord av Rydgren (2004) handlar om exkluderingsmekanismer och etnisk diskriminering på den svenska arbetsmarknaden. Rydgren (2004) redogör för statistik utifrån studier som handlar om etnisk diskriminering i arbetslivet. Syftet är att titta på hur skillnaderna i rekryteringsförfaranden ser ut mellan etniska svenskar och asiater/afrikaner som har en utomeuropeisk bakgrund. Forskaren tittar på ifall diskriminering kan knytas till personens namn men även hudfärg/hudton. Syftet är också att redogöra för de olika mekanismer för diskriminering som existerar. Resultaten visar att det finns stora skillnader på arbetsmarknaden mellan invandrare och inhemska svenskar och fann starka argument som tyder på förekomsten av ganska omfattande etnisk diskriminering vid rekryteringsförfaranden. I studien nämns det olika diskrimineringsmekanismer: statistisk diskriminering, nätverkseffekter och institutionell diskriminering. Diskrimineringen beror på stereotyper och den falska bilden om utomeuropeisk härkomst som är utspridd bland vita arbetsgivare och som forskaren anser vara bromsklossarna som saknar kunskap om andra grupper och deras kulturer (Rydgren 2004).

Etnisk mångfald bland chefer och ledare

Enligt forskningsöversikten gjord av Bjorkelo et al. (2015), som presenterades tidigare, fanns det en mångfaldsstrategi som ledare inom polisen i Norge använder sig av för att uppnå etnisk mångfald bland chefer och ledare. Ett problem är dock att mångfald inom ledarskapsutbildningar inte dokumenteras vilket bidrar till en avsaknad av information om mångfald kopplat till dessa utbildningar. För att öka mångfald bland chefer och ledare framåt behöver förfarandet från ansökan till antagning granskas på samma sätt som antagningsprocessen till polishögskolan. Ett förslag för att öka mångfald bland ledare är att utveckla handlingsplaner för rekrytering som sedan praktiseras på polishögskolan. Dessa behöver även systematiskt utvärderas för att kunna mäta om målen uppnås (Bjorkelo et al., 2015).

Vikten av chefers roll i arbetet med mångfald på arbetsplatser

Pebble & Davis (2020) har gjort en studie för att undersöka sambandet mellan upplevd miljö av etnisk mångfald och anställdas syn på hur de behandlades på arbetet utifrån var de kommer ifrån. I studien samlades data in från 908 anställda i Nigeria som arbetade inom fyra olika offentliga organisationer. Att diskutera upplevd miljö av etnisk mångfald inom ramen för en organisation är viktigt eftersom de kan påverka hur anställda känner om sin arbetsplats. En mer positiv upplevelse av miljön kan leda till att fler identifierar sig med organisationen. Detta går att se samband av i studien. Det kan delvis förklaras av socialt stöd av kollegor vilket också verkar vara en förutsättning för att kunna uppnå organisationsidentifikation. Organisationer bör aktivt sträva efter en öppen atmosfär där alla känner sig välkomna, oberoende av etnicitet. Detta kan bidra till att främja sociala interaktioner och relationer mellan medarbetare. För att detta ska vara möjligt behöver chefer skapa utrymme för dessa sociala interaktioner vilket kan ta form på olika sätt. Det kan vara att de delar arbetsplats, ger nya kollegor en så kallad buddy som tar hand om dem i början eller säkra forum där de kan chatta fritt (Pebble & Davies, 2020).

I USA gjordes en studie inom offentlig sektor för att undersöka chefers roll i utövande av mångfaldsarbete och i vilken utsträckning inkluderande ledarskap kunde påverka medarbetarnas prestationer. Det var en kvantitativ studie med 415 696 respondenter. Resultatet visade på att inkluderande ledarskap behöver vara i centrum för att hantera mångfald. Det innebär att det behöver finnas en kultur för inkludering med lyhörda ledare. Allt fler organisationer investerar stora summor i mångfaldsarbete för att uppnå effektivitet och i slutändan få avkastning för sin investering. I stället bör fokus, menar Jin, Lee & Lee (2017), ligga på att förbereda chefer och ledare till att bli effektiva coacher inom mångfald. Ledarens roll är att säkerställa att alla känner sig accepterade och respekterade. Att ha policys för mångfaldsarbete är ett viktigt första steg, men det räcker inte att bara ha policys. Detta arbete borde inte bara ses som ett uppdrag utan som en HR-strategi och bör vara en del av organisationskulturen där man känner stolthet för detta. För att summera talar resultaten från denna studie starkt för ledarens roll kopplat till mångfaldsarbete (Jin et al., 2017).

Summering

Utifrån ovan nämnda tidigare forskning kan vi se att det finns en bredd kring hur forskare angriper mångfaldsfrågor inom forskningen. Utifrån den forskning vi har fått fram finns det ett perspektiv som fokuserar på hur anställda påverkas och uppfattar mångfald/icke mångfald på en arbetsplats, det finns perspektiv som angriper ledare och chefers ansvar i arbetet och en annan som fokuserar på diskrimineringsaspekten generellt och vid rekryteringsförfaranden i synnerhet och vikten av att bredda arbetsplatser genom representation. Det finns dock en avsaknad av just perspektivet, rekrytering av chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund. Det är främst vetenskapliga utgångspunkter om vita chefers kunskap om att rekrytera mångfald men inte vikten av mångfald bland chefer själva som ju också skulle kunna vara en naturlig konsekvens av arbetsplatser blir mer mångfaldiga och att monokulturella arbetsplatser motverkas. Med utgångspunkt i detta och den forskning vi hittills hittat kan vi se en avsaknad i det specifika ämnet vi valt att studera även om vi är medvetna om att det kanske finns någonstans. Vi vill angripa och utforska ämnet med utgångspunkt i etnisk mångfald bland chefer och ledare utifrån det vi hittat hittills kan detta komma att vara ett nytt område att angripa fråga ifrån.

TEORI

I detta avsnitt redogörs för studiens teoretiska utgångspunkter. Först beskriver vi en teori om vita organisationer, sedan MKO2 som organisationsutveckling, maktrelationer, förändring och mångfald samt interkulturalitet. Uppsatsen vilar på dessa teoretiska ramverk varpå analysen för studien vilar för att förklara de olika fenomen som vi kommit fram till i resultatet.

Rasifieringsteorin

Vi har valt att använda begreppet ras som teoretiskt ramverk då denna aspekt framkommer i vårt resultat och i det avseendet bedömer vi relevansen att benämna begreppet och använda det som teoretisk bakgrund. Precis som Hübinette, Hörnfeldt, Farahani & León Rosales (2012: 45) skriver så är vi främst intresserade av är inte vem som är vit eller icke-vit utan hur ras görs, en process som brukar kallas rasifiering eller rasialisering. Men vi är medvetna om komplexiteten och de olika förhållningssätt som råder kring begreppet.

Ray (2019) menar att organisationsteoretiska forskare har en tendens att se på organisationer som rasneutrala byråkratier medan etnicitetsforskare menar att organisationer har försummat den sociala konstruktionen av ras. Han menar på att denna teori tar fasta på att organisationer kan vara byggda på rasstrukturer och att detta är en viktig aspekt i ljuset av organisationers hierarkier och processer (Ray, 2019). Ray (2019) menar att det finns fyra grundstenar i rasifieringsteorin: 1) vita³ organisationer förstärker eller minskar rasifierades handlingskraft detta kan till exempel innebära att man inte anställer en chef eller ledare med en annan etnisk bakgrund 2) vita organisationer

² Multikulturell organisation

³ Vitthet är ett postkolonialt förhållningssätt och syftar till normen om att majoritetssamhället har fördelar till skillnad från andra grupper med en annan etnisk bakgrund. Vitthetsnormen syftar till att en grupp i samhället har privilegier som andra inte har (Hübinette, T., Hörnfeldt, H., Farahani, F., & León Rosales, R., 2012).

legitimerar den ojämlika fördelningen av resurser, 3) vithet är legitimerande vilket kan innebära att vara vit är det som ger fördelar, 4) att formella riktlinjer och policys inte eftersträvas. Utifrån det menar Ray (2019) att vita organisationer inte efterföljer formella åtaganden om rättvisa, resurser och inkludering från policys och praxis som förstärker, eller åtminstone inte utmanar, befintliga rasierarkier.

Rasifieringsteorin måste ta hänsyn till både filtrering av statens politik och individuella attityder samt förändring genom organisationer. Genom att se ras som en grundläggande del i organisationer ger det en bättre förståelse för organisationers uppbyggnad och utveckling. Genom att inkludera organisationer i en strukturell rasifierings- och ojämlikhetsteori kan det hjälpa att förstå stabilitet, förändring och institutionaliserad ojämlikhet kopplat till ras (Ray, 2019). Det är också ett sätt att förstå hinder inför normativa förändringar och vad som kan stå i vägen för den. Widell och Mlekov (2013) beskriver detta i ljuset av det som kan relateras till detta begrepp genom att använda begreppet homosocial reproduktion eller monokulturalism. Detta innebär att organisationer fortsätter rekrytera personer utifrån normativa föreställningar eller personer som ser ut som en själv. Som konsekvens av detta finns det tre strukturer: 1) Möjlighetsstruktur: detta innebär att en grupp inte har förebilder eller är tillräckligt representerade till exempel att vara den enda svarta eller slöjbärande personen. Detta hänger ihop med det som kallas 2) maktstruktur som i sin tur inte ger underrepresenterade grupper lika förutsättningar och möjligheter till utveckling som andra kollegor ges (2013:68). Hübinette et al. (2012:46) skriver följande:

“Genom att tala om ras och vithet vill vi synliggöra ett normsystem som reglerar relationerna mellan olika raser, där vithet skapas som den privilegierade och överordnade positionen. Detta kan jämföras med den könsmaktensordning där maskulinitet skapas som den överordnade positionen gentemot femininitet”

MKO⁴ som organisationsutveckling

Widell & Mlekov (2013) menar att mångkulturell organisation innebär att gå från det monokulturella till de multikulturella. Detta ställer krav på att skapa en medvetenhet om inbyggda kategoriseringar som kan vara diskriminerande. Det utgår från normer och rutiner utifrån bilden av vad som behövs, är självklart och vad som är relevant. I vardagen finns normer och rutiner som inte ifrågasätts på grund av avsaknad av andra synsätt och metoder. Det kan också bero på maktkonstellationer. Här finns behov av att utveckla rutiner och metoder samt nya perspektiv behöver respekteras och vägas in i utvecklingen. Under rekryteringsprocessen är det viktigt att öppna upp för nya modeller och synsätt anpassade till dagens samhälle, så att organisationen representerar hur världen och samhället faktiskt ser ut. Öppna upp för nya människor och utmana uteslutningsmekanismer som kan hindra det man vill nå. Att utveckla mångkulturella organisationer skiljer sig inte från andra grundläggande förändringsprocesser och de behöver ta fasta på processer, normer, strukturer och rutiner som behövs arbetas med över tid (Widell & Mlekov, 2013).

⁴ Multikulturell organisation

Maktrelationer

Chefer och ledare har en central roll i utvecklingen i en organisation och dessa är grundpelare i att skapa förutsättningar för ett förändringsarbete. Maktrelationer har därför en central roll i hur organisationer utvecklas. Om alla mellanmänniska möten tas på allvar och synen på alla lika värde så sprider detta goda effekter i organisationen. Utvecklingen mot en MKO börjar med ledares och chefers kommunikation, öppenhet och ödmjukt förhållningssätt gentemot frågan om en mångkulturell organisation. Maktperspektivet kan innebära att utesluta grupper eller föredra andra är en faktor som bygger på makt. Här blir grupper som är underrepresenterade eller icke tillhörande den normativa maktstrukturen utsatta för en risk att väljas bort vid till exempel avveckling av en verksamhet för det är de man tvekar på, medan man behåller det man är van vid (Widell & Mlekov, 2013).

Förändring och mångfald

Förändringsprocesser i ett mångfaldsarbete på en organisation är en viktig faktor för att förändring och utveckling överhuvudtaget ska vara möjligt. Processen brukar oftast utgå från tre olika utgångspunkter: skapa en vision, en mångfaldsstrategi och erbjuda mångfaldsutbildning eller kompetensutveckling kopplat till inkludering och mångfald. Widell och Mlekov menar att ett framgångsrikt förändringsarbete behöver ta fasta på följande faktorer: en klar och tydlig vision med mångfaldsarbetet; högsta ledningens stöd i form av att bl.a. avsätta resurser, sätta mångfaldsarbetet högst upp på agendan, skapa vilja och motivation för förändring och sist att leva som man lär; skapa en nulägesanalys det vill säga, hur ser det ut? vilka faktorer påverkar?; formulera tydliga mål; skapa en klar ansvarsfördelning; skapa förutsättningar för en effektiv kommunikation kring frågan; samordna aktiviteter kring frågan samt utvärdera processen och dra nytta av den (Widell och Mlekov, 2013).

Interkulturalitet

Interkulturalitet är ett medel för att arbeta mot etniska fördomar, rasism och diskriminering. Inom FN startades diskussioner om interkulturalitet med utgångspunkt för att gynna fred och förståelse mellan olika folkgrupper och nationer. I samband med den ökande invandringen till Europa användes interkulturell undervisning i syfte att avskaffa rasdiskriminering. Det man önskade att uppnå var respekt för olikheter och att öka människors kunskap, med hjälp av utbildning, kring mångfald. Man önskade även att uppnå färdigheter kring hantering av mångfald på ett positivt sätt. Etiska värden som ofta förekommer som mål inom interkulturalitet är ömsesidig respekt, erkännande, jämlikhet, demokrati och social rättvisa. Inom interkulturalitet finns en kritisk aspekt som handlar om att förhålla sig kritiskt till sin historia, kulturella värderingar och kultur. Det är även viktigt att utveckla en kritisk självmedvetenhet (Lahdenperä, 2021).

Interkulturalitet kan användas som ett medel eller arbetssätt i inkluderande ledarskap och i arbetet med att bearbeta olika hinder för integration. Att utveckla sina egna och andras kompetens för detta är en av de viktigaste åtgärderna för att uppnå inkludering och utveckling inom organisationen. Men att arbeta med negativa attityder och fördomar tar tid. I det arbetet behöver man vara kreativ och som ledare behöver man vara en förebild och tydligt ta avstånd mot diskriminering. För att man ska få mer tid för reflektion och

tänkande i sitt ledarskap är det värdefullt att själv delta i utbildningar med interkulturell målsättning (Lahdenperä, 2021).

De teoretiska utgångspunkter och begreppsdefinitioner som är relevanta för denna studie har presenterats ovan. Teorierna om mångkulturella organisationer och rasifieringsteorin är relevanta inom ramen för uppsatsens syfte och frågeställning. Detta är viktiga teorier för att skapa en förståelse för frågan då den utgör en central roll i denna uppsats. Detta för att hjälpa oss att skapa en djupare förståelse för vad utmaningarna med homogena organisationer handlar om och hur man kan arbeta främjande med mångkulturella organisationer vilket kan kopplas till studiens analys. Begreppet maktrelationer bidrar till insikt om sambandet mellan makt kopplat till utmaningar och strategier utifrån etnisk mångfald bland chefer och ledare, förändring och mångfald hjälper oss att förstå fördelarna men också en bredare förståelse för vilka strategier och på vilken nivå förändringsprocessen kopplat till mångfald ska ligga. Sist men inte minst har vi begreppet interkulturalitet som också skapar en bredare förståelse för perspektiv och förhållningssätt som behöver finnas och adderas om man ska kunna arbeta framåtsträvande i att rekrytera chefer och ledare med en annan bakgrund.

METOD

Iföljande avsnitt redogörs uppsatsens metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt.

Metodologiska utgångspunkter

Kvalitativ forskningsmetod

I studien har vi använt oss av en kvalitativ forskningsmetod. Fokuset inom kvalitativ forskningsmetod är på hur och varför och man går in mer på djupet (Rienecker & Stray Jørgensen, 2018). Det finns flera syften med en kvalitativ forskningsmetod. Ett syfte är att med hjälp av kvalitativ forskningsmetod kan man beskriva fenomen mer eller mindre detaljerat. Ett fenomen kan exempelvis vara subjektiva erfarenheter. I analysen kan man då inrikta sig på att jämföra flera fall och se vad de har gemensamt och vad som skiljer dem åt. Ett annat syfte var att hitta förklaringar till dessa skillnader och identifiera förutsättningarna (Fejes & Thornberg, 2015). Data kan hämtas in bland annat via intervjuer, observationer eller arkivstudier (David & Sutton, 2016). Inom kvalitativ forskning är tolkning en central del. Syftet med tolkning är inte bara att du själv ska förstå utan att man ska kunna bidra till en generell förståelse av ett fenomen så att fler som är intresserade kan ta del av studien. Därmed blir tolkningen knuten till teori som hjälper till att sätta ramar för tolkningen. Tolkande forskning kan utveckla vårt sätt att betrakta vår omvärld och bidra med en mer nyanserad förståelse av den. Det som präglar kvalitativ forskning är en viss typ av intresse för vad man som forskare vill ha sagt och vilken forskning man vill bidra med (Alvehus, 2013).

Planering och genomförande

Urval

För att kunna uppfylla vårt syfte och besvara vår frågeställning var det viktigt att intervjua organisationer och myndigheter som vi vet arbetar aktivt med att främja etnisk mångfald vid rekrytering av chefer och ledare.

En strategi i val av organisation är att man väljer flera fall eller miljöer som i något avseende skiljer sig åt. Syftet är då att skapa en variation för att undersöka skillnaderna mellan miljöerna som kan ge upphov till olika resultat (Ahrne & Svensson, 2022). Denna strategi valde vi för att vi ville jämföra hur olika personer i olika organisationer arbetar med frågan. Vi kontaktade personer i vårt eget nätverk för att få tips och råd om vilka som vi skulle kunna intervjua för denna studie. De vi fick tips om valde vi att kontakta direkt för att fråga om de ville delta i vår studie. Vi kontaktade dem via mejl och LinkedIn och skickade med vårt missivbrev vid förfrågan. Det innebär att vi använde oss av ett strategiskt urval då vi valde personer som vi vet arbetar aktivt med att främja etnisk mångfald och som har god erfarenhet som skulle hjälpa oss besvara vår frågeställning. Strategiskt urval innebär att man vill få tag på personer med viss erfarenhet eller kunskap (Alvehus, 2013).

Det landade i att vi intervjuade fem personer från tre olika rekryteringsbolag och två personer från en myndighet. Av dessa sju arbetar tre som rekryterare och de är specifikt inriktade på att rekrytera chefer och ledare. De andra fyra arbetar som organisationsutvecklare, verksamhetschef, VD och HR-chef. Vi intervjuade två från varje organisation förutom en organisation där det endast blev en intervju. Av dessa personer var fem män och två kvinnor. Alla vi intervjuade är verksamma i Stockholm eller närliggande städer. Tre av dem har en annan etnisk bakgrund medan fyra av dem är etniska svenskar. Resultatet hade kunnat påverkas om resultatet såg annorlunda ut till exempel om alla vi intervjuade var etniska svenskar och om vi enbart hade pratat med chefer och ledare som också var etniska svenskar.

Instrument

Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Definitionen för detta är att de som intervjuar arbetar med en intervjuguide där man på förhand sätter teman och en rad huvudfrågor. Men det ska även finnas utrymme för avvikelser om personen som intervjuas skulle ta upp något annat i intervjun som är intressant att spinna vidare på (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I vår intervjuguide hade vi fem olika delar: inledande frågor, frågor kopplat till organisationen, rekrytering, rutiner och processer och sedan avslutade frågor för att runda av intervjun.

För våra intervjuer använde vi oss av både halvstandardiserade och ostandardiserade frågor. Med halvstandardiserade frågor är svarsutrymmet lite mer begränsat men det finns fortfarande möjlighet att addera lite mer information till svaret. Med ostandardiserade frågor är målet att inte styra svaret så mycket utan att få fram öppna svar (David & Sutton, 2016). Med hjälp av de halvstandardiserade frågorna fick vi möjlighet att få ut data som vi har jämfört mellan de olika organisationerna för att kunna se likheter och olikheter i hur de arbetar. Med hjälp av de ostandardiserade frågorna fick vi även en djupare förståelse för hur dessa organisationer arbetar med etnisk mångfald vid rekrytering av

chefer och ledare. Under intervjuerna kom även andra ämnen upp som var intressanta för vår frågeställning som vi frågade mer om och där vi avvek lite från vår intervjuguide.

Insamling

För att förenkla insamlingen av data använde vi oss av Zoom för att utföra våra intervjuer vilket innebär att alla intervjuer var digitala. Fördelen med det var att underlätta det geografiska avståndet mellan författarna av studien och de som ska intervjuas. Att använda Zoom kan också spara tid, underlätta inspelning av intervjun samt att personen som intervjuas själv kan bestämma var den personen vill vara någonstans. Det är viktigt att de som intervjuas får vara i en miljö som känns bekväm och naturlig. Personen som intervjuades fick själv välja en tid som passade vilket även kan underlätta för personen som intervjuas (David & Sutton, 2016). Samtliga intervjuer har spelats in med godkännande av intervjudeltagarna. Intervjuerna spelades in för att säkerställa att inget missades eller misstolkades då vi även tog egna anteckningar under intervjuerna. Vi transkriberade sedan intervjuerna. Efter transkribering insåg vi att vissa frågor inte blivit besvarade eller att vi hade fler frågor vi önskade att få svar på. Vi valde då att mejla ut följdfrågor till några av kandidaterna och fick svar i text tillbaka.

Etiska överväganden

Enligt Vetenskapsrådet (2002) finns det fyra etiska krav som forskare ska förhålla sig till. Det är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. *Informationskravet* handlar om att informera deltagaren om: forskningens syfte, vad de har för roll i studien, att de har rätt att avbryta eller avböja sin medverkan i studien, om det finns några eventuella aspekter som kan påverkas av att de deltar och vad det insamlade materialet ska användas till. Denna information ska ges både muntligt och skriftligt (Vetenskapsrådet, 2002). Detta har gjorts både skriftligt i samband med utskicket men också som inledning i intervjun. *Samtyckeskravet* handlar om att inhämta samtycke från deltagaren för att medverka i studien (Vetenskapsrådet, 2002). För att uppfylla informationskravet och samtyckeskravet fick alla som deltog i studien information via ett missivbrev. I missivbrevet framgick att det är helt frivilligt att delta och att man kan avböja sin medverkan när som helst. I missivbrevet informerade vi även om att intervjun skulle spelas in och samtycke inhämtades muntligt när intervjun ägde rum. *Konfidentialitetskravet* handlar om att forskaren har tystnadsplikt och att det insamlade materialet ska hanteras på ett sätt så att enskilda individer inte kan identifiera deltagaren. Material som finns där man kan identifiera deltagarna ska förvaras på en säker plats så ingen utomstående kan komma åt det. *Nyttjandekravet* handlar om att uppgifter om deltagarna inte får användas till något annat än just denna kandidatuppsats (Vetenskapsrådet, 2002). För att uppfylla detta kommer inspelningarna att raderas efter godkänt arbete. De intervjuade personerna och deras organisationer har anonymiserats i uppsatsen så att man inte kan identifiera vare sig person eller organisation/företag.

Analys

Vi använde oss av en kvalitativ innehållsanalys som analysmetod för att tolka den data som kommit fram samt analysera genom att kategorisera allt material. Detta för att i

analysen få med de uppfattningar, erfarenheter och förhållningssätt som kommit fram av samtliga personer genom intervjuerna.

Inom kvalitativ innehållsanalys är kodning av materialet den centrala delen. Med kodning går det att identifiera mönster, kartlägga platsen för och förekomsten av vissa koder i relation till andra koder. Genom kodning går det att hitta likheter och olikheter och det skapar förutsättningar för reducering. Detta bidrar till att det går att fokusera på det som är intressant och viktigt för att besvara vår frågeställning. Kodningen var induktiv, vilket innebär att vi inte på förhand hade bestämt våra teman utan vi valde att bygga upp våra teman utifrån den insamlade datan. Fördelen med induktiva ansatser kan vara att man får större förståelsedjup då det är forskningsobjektet som styr riktningen (David & Sutton, 2016). När vi skulle koda materialet började vi med att bekanta oss med materialet genom att läsa igenom det och försöka identifiera olika teman. Vi fick sedan ihop cirka 10–12 teman som vi delade upp i olika färger för att sedan kunna koda intervjuerna. Vi delade upp det och tog 3–4 intervjuer var. Vi tittade sedan igenom varandras kodning för att se att vi var överens eftersom vi hade flera teman som vi identifierat.

Tillförlitlighet

Tillförlitligheten i en studie bedöms utifrån fyra delkriterier. *Trovärdighet* handlar om att det finns flera perspektiv av en social verklighet och i slutändan läggs vikten på hur forskaren har valt att beskriva det. För att uppfylla studiens syfte har vi författare bakom studien sammanställt och tolkat det resultatet intervjuerna har gett oss för att skapa en trovärdig bild av intervjudeltagarna och vad de har beskrivit om organisationen de arbetar på. För att stärka *överförbarheten* har vi intervjuat personer från flera olika organisationer som har ett starkt driv och intresse kopplat till vårt område. Vi har även intervjuat personer med olika erfarenheter, arbetslivsbakgrund och etnisk tillhörighet. Vi har arbetat med *pålitlighet* genom att redogöra alla faser i processen samt att delge hur vi har tänkt och resonerat kring våra metoder. Sista kriterier handlar om *möjlighet att styrka och konfirmera* där vi har varit måna om att inte låta våra personliga värderingar påverka utförandet eller slutsatserna av studien (Jfr Bryman, 2018).

RESULTAT

Här presenteras de empiriska resultaten från samtliga av de intervjudeltagarna som genomförts inom ramen för frågan kring rekrytering av etnisk mångfald bland chefer och ledare i fyra organisationer. Kategorisering av de olika delarna är utifrån de observationer vi som författare har gjort i det empiriska materialet och som tydligast besvarar frågeställningarna. I beskrivning av resultatet används benämningar som intervjudeltagare 1, 2, 3, 4, 5, 6 och 7 i samband med att benämna organisation/företag genom bokstavsordningen A, B, C och D. Detta så att det går att följa resultatet på ett mer logiskt sätt trots anonymisering av berörda personer och organisationer/företag.

Kommenterad [1]: Formatera som metatext

Rekryteringsprocessen

Alla personer som intervjuats arbetar likartat med rekryteringsprocessen. Två av sju personer arbetar med att direktanställa, det vill säga, de rekryterar själva till den organisation de arbetar på. Intervjudeltagare 1 menar på att de i viss mån anlitar rekryteringsfirmor när det gäller chefer och ledare. Resterande intervjudeltagare arbetar inom rekryteringsbolag som utför rekryteringen åt en kund.

Behovs- eller kravanalys är något som alla intervjudeltagare har berättat att de använder sig av men har lite olika ingångar i det. Kompetensbaserad rekrytering⁵ är något som sex av sju intervjudeltagare använder sig av. Alla intervjudeltagare har nämnt att de arbetar med behovsanalys tillsammans med kund, kravprofil, annonsering, första urval eller CV-scanning, arbets-, personlighets- och psykologiska tester, urval tillsammans med kund samt referenstagning. Något som skiljer sig är att intervjudeltagare 5 använder sig av headhunting parallellt med annonsering. Hen beskriver att headhunting kan ske via LinkedIn eller andra hemsidor och intervjudeltagare 5 menar på att headhunting är ett av de starkaste verktyg inom den organisation hen arbetar på. Intervjudeltagare 7 beskriver att de har en annan urvalsprocess, jämfört med de andra intervjudeltagarna. Det som skiljer i deras urvalsprocess är att både den rekryterande chefen och HR sitter på varsitt håll och gör ett urval av de sökanden och sedan går de igenom varsitt urval med varandra.

Arbetspsykologiska tester

Fyra av intervjudeltagarna, som är från organisationerna B och C, pratar om att det är viktigt att använda sig av arbetspsykologiska tester och att göra det tidigt i processen. Vår uppfattning utifrån intervjudeltagare 2 och 3s beskrivning inom organisation B är att det är så alla arbetar, medan att beskrivningen utifrån intervjudeltagare 4 och 6 inom organisation C så gör alla lite olika men de vi har intervjuat förespråkar tidig testning.

Inte när man har screenat bland massa CV och plockat de 5 CVN som jag tycker bäst om och så låter de testas, utan nej, testa tidigt för då blir det inte diskriminerande och då letar du inte efter kandidater utifrån efternamn eller religion eller annat, utan då tittar du faktiskt på potential. Och sen när du har administrerat det, då låter du egentligen datorerna på ett objektivt sätt kolla matchningen där så det är ju lite det som vi jobbar med när det kommer till kompetens (Intervjudeltagare 2 från organisation B).

Det bästa med dem är att de inte ser hur vi ser ut eller hur gamla vi är eller vad vi heter utan de tar ju hänsyn till vår inre kapacitet. Och det är det som forskning också trycker på, det är det mest framgångsrika sättet att titta på vem som kommer bli deras framgångsrika i en roll (Intervjudeltagare 6 från organisation C).

Testerna som används i rekryteringsprocessen går även att ha på olika språk, berättar intervjudeltagare 4 från organisation C. Intervjudeltagare 6 från samma organisation lyfter även att testerna är utformade på ett sätt så att de ska ge samma resultat oavsett vilken kulturell bakgrund man har. De fyra intervjudeltagarna pratar även om att det är viktigt att sätta rimliga krav på exempelvis begåvnings tester utifrån vad det är för roll och arbetsuppgifter.

⁵ Kompetensbaserad rekrytering innebär att arbetsgivare rekryterar utifrån kompetenser som krävs för en aktuell tjänst (Lindelöw, 2016).

Intervjudeltagare 5 från organisation D beskriver att hen använder sig av tester senare i rekryteringsprocessen men ställer sig dock lite skeptiskt till begåvnings tester. Hens upplevelse är att kunderna fokuserar för mycket på resultatet från begåvnings testerna. Hen kan ha hittat en superbra kandidat men den får inte jobbet då hen inte levde upp till kravet på testet.

Kravprofilens utformning spelar roll

En aspekt som kommer upp är kravprofilen kopplat till arbetslivserfarenhet och antal år i yrkeslivet. Flera av intervjudeltagarna menar att hur länge en person har arbetat gör inte alltid den personen till en bättre chef eller ledare. Intervjudeltagare 1 från organisation A menar att kravprofilen bör utformas på andra sätt än det som är normen, det vill säga, genom att ställa krav på nya perspektiv för att locka rätt sökande.

Kriterierna har rasliga effekter vilket kan innebära om man aldrig fått chansen att bli chef. Vilket innebär att man inte har kunnat skaffa sig de erfarenheterna och därav sällas p.g.a. det men också på grund av hudfärg. Statistiken visar att en vit person har 500% större chans att få jobbet som chef än chansen för en afrosvensk (Intervjudeltagare 1 från organisation A).

Kompetensbaserad rekrytering räcker inte

Två av sju intervjudeltagare menar på att det inte räcker med enbart kompetensbaserad rekrytering. Normkritiska aspekter och perspektiv behöver vara något hos den som ska utföra rekryteringen. De menar att det är viktigt att tänka utanför boxen och se på andra aspekter och ha andra perspektiv än det som är normerande. En annan aspekt, som intervjudeltagare 1 lyfter, är att det sällan ställs krav på interkulturella eller normkritiska perspektiv som språk eller antirasistiskt förhållningssätt på arbetsplatsen etc. Hen menar också att den som sätter kravprofilen bör ha dessa perspektiv själv. Att det också är onödigt med en formell process om det inte skapar en god förutsättning för förändring.

Intervjudeltagare 2 från organisation B menar vidare på att det är viktigt att redan från början ha med mångfalds- och inkluderingsaspekten:

Vi följer processen hela vägen så att det inte bara är mångfald i rekryteringen och sen är klart. Det fortsätter sedan med det här inkluderande ledarskapet och under onboarding-processen. Det har fungerat bra. Vi har inte upplevt att det har varit en utmaning att jobba med mångfaldsfrågor eller att man fastnar någonstans eller att det brister sen i någon större utsträckning utan vi tycker att det fungerar bra rakt igenom (Intervjudeltagare 2, organisation B).

Ett perspektiv som kom fram är att konsulter och rekryterare inte är fördomsfria och de behöver vara medvetna om det.

Jag som rekryteringskonsult måste vara medveten om att jag bär på olika bias jag bär på fördomar. Man kan inte vara fördomsfri. Jag bär på fördomar som jag omedvetet och medvetet kommer över så att säga när

jag tittar på ett CV eller någons bakgrund eller någonting sånt så det (Intervjudeltagare 4 från organisation C).

Intervjudeltagare 1 från organisation A menar att det finns andra saker än den formella kompetensen att titta på. Vi tolkar det som att läsa helheten hos en person och läsa av mellan raderna men också ett sätt att inte se eller veta vem personerna bakom ansökan är.

En från organisationen C menar att det är viktigt att vara proaktiv och att diskutera utgångsläget i början.

/.../ det handlar ju också om att vara proaktiv och prata med våra kunder. Vilka grunder är det vi rekryterar på? För att inte för att det inte ska bli missförstånd eller bädda för eventuella missförstånd senare, då kan man alltid hänvisa till det (Intervjudeltagare 6 från organisation C).

Mål och ambitioner inom organisationer

Intervjudeltagare 1 och 7 beskriver att målet för *organisationen A* är att arbeta med aktiva åtgärder och en inkluderande arbetsmiljö. Intervjudeltagare 7 beskriver vidare att målet är att arbeta utifrån förtjänst och skicklighet vid rekrytering och att det är det som ska vara i fokus, detta för att inte särbehandlingar ska ske. De vill även vara ledande inom dessa frågor och att cheferna ska vara föredömen.

Intervjudeltagare 2 och 3 beskriver att målen för *organisationen B* är bland annat lönsamhet och få till bra affärer. Intervjudeltagare 2 och 3 är övertygade om att olikheter berikar och att det kommer bidra till en mer dynamisk och högpresterande arbetsgrupp. De menar på att gruppen blir mer högpresterande då det finns fler perspektiv och idéer när det är mer heterogena arbetsgrupper. Ett annat mål de beskriver är att bidra i den samhällsutmaning vi har idag för att få alla att komma till sin rätt. Här vill den andra organisationen vara med och skapa de rätta förutsättningarna för en rättvisare arbetsmarknad. Intervjudeltagare 2 berättar att hen är stolt över viljan och engagemangen som finns. Samt att intervjudeltagare 2 upplever att medarbetarna inom organisationen tar denna fråga på största allvar.

Det här är en stor samhällsutmaning och vi är långt ifrån klara så vi kommer jobba vidare med de här frågorna och kommer fortsätta lyfta dem och diskutera och arbeta med dem framåt. Jag tycker att vi ligger i framkant när det kommer till att vara medvetna om dessa frågor och att arbeta med dem utifrån vår storlek och förmåga (Intervjudeltagare 2, organisation B).

Det är ju vad vi andas och lever. Vi vill ge andra möjligheter att komma in på arbetsmarknaden. Det är liksom hela grundidéen med företaget (Intervjudeltagare 3, organisation B).

Intervjudeltagare 4 och 6 beskriver att *organisationen C* är ett värderingsstyrt bolag och de har en vision om att kunna hjälpa människor till arbete oavsett vart de befinner sig i karriären. De beskriver vidare att ett mål inom organisation är att de vill förbättra arbetsmarknaden och vara störst inom sin sektor. De vill även få ut så många som möjligt i arbetet, i det arbetet är målet att ta vara på potentialen och se vad människor kan bidra till. Ambitionen är att vara världens mest rättvisa talangbolag och att fokuset är på människors potential och värdighet. Intervjudeltagare 6 beskriver att de inom organisationen pratar mycket om frågor kopplat till mångfald.

./../ vi vill hitta den bästa matchningen mellan människor. Vi vill att människor ska kunna förverkliga sig själva (Intervjudeltagare 3 från organisation B).

Intervjudeltagare 5 beskriver att målet inom *organisation D* är att identifiera rätt kandidat till sina uppdrag. För detta mål beskriver intervjudeltagare 5 att de inom organisation pratar mycket om vikten av mångfald för deras rekryteringar, både internt och externt. Hen beskriver vidare om att de inom koncernen har flera organisationer och inom några av de andra organisationerna arbetar de med att exempelvis hjälpa nyanlända att hitta arbete på svenska arbetsmarknaden.

Vi frågade alla hur det såg ut med den etniska mångfalden inom deras organisation. Intervjudeltagare 2 och 3 inom organisation B berättade att hela ledningsgruppen har en annan etnisk bakgrund, intervjudeltagare 2 och 3 är också själva ägare och delägare i organisationen. De andra intervjudeltagarna kunde inte svara för hur många chefer och ledare som har en annan etnisk bakgrund det finns inom de organisationer de arbetar, detta då det inte var något som de mätte. Flera av intervjuerna gissade på att det var få med en annan etnisk bakgrund som var chefer och ledare.

Styrdokument och policys

För att en möjlig förändring ska till och arbetet med inkludering och mångfald bland chefer och ledare ska främjas har styrdokument en viktig roll enligt en av intervjudeltagarna. De flesta anger att det finns policydokument någonstans men efterföljs godtyckligt.

Intervjudeltagare 7 berättar att de inom *organisationen A* har en arbetsmiljöplan som även inkluderar frågor kopplat till mångfald och likabehandling, vilket ska följas upp varje år på alla nivåer. Intervjudeltagare 1, i samma organisation, har dock en annan uppfattning och berättar att hen upplever en avsaknad av uppföljning.

Intervjudeltagare 2 och 3 inom *organisationen B* berättar att de har en tydlig process för uppföljning av deras processer, primärt rekryteringsprocessen. Genom att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen kan de medvetandegöra sina rekryterare och deras fördomar och hjälpa dem att hantera dem. Intervjudeltagare 2 och 3 menar att genom detta kan de också följa upp hur det går för dem. Det gör också att de vågar utvärdera och granska sig själva.

Av intervjudeltagare 4 och 6, inom organisationen C, får vi olika svar kopplat till styrdokument. Intervjudeltagare 4 berättar att dokument finns medan Intervjudeltagare 6 menar på att det säkert finns, men att hen inte har så bra koll. Båda berättar att de följer upp hur det går för organisationen kopplat till dessa frågor genom kontinuerliga medarbetarundersökningar. I dessa undersökningar finns frågor kring om medarbetarna uppfattar bolaget som ett mångfaldsbolag.

Intervjudeltagare 5, inom organisationen D berättar att det finns välformulerade policys men att hen själv inte har så bra koll på vad som står i dem.

Uppföljning en viktig aspekt

En av intervjudeltagarna pratade återkommande om vikten av uppföljning. Det räcker inte enbart med dokument och policys om det inte följs upp på något sätt. Hen menar att det bör finnas en systematisk uppföljning för att kunna förverkliga mångfalden bland chefer och ledare vid rekrytering:

Det finns en tro att i de här rutinerna som man ska följa och att vi gör det och därmed så är allting bra...Man följer inte alltid de här rutinerna hela vägen. Och när man inte gör det så leder det till utfall som gynnar in-grupper, alltså människorna som finns i nätverket men som redan finns i organisationen (Intervjudeltagare 1 från organisation A).

Enligt intervjudeltagaren 1 behöver uppföljningen vara systematisk och bygga på kunskap när det kommer till hudfärg och etnicitet. Det behöver vara ett aktivt arbete. Hen menar på att det inte går att diskutera kvalitén på arbetet om det inte följs upp.

Vi tackar nej till uppdrag

Till tre av intervjudeltagarna frågade vi om och när de tackar nej till uppdrag, vilket de tre bekräftade att de gör. De tackar nej om det finns organisationer, företag eller aktörer som inte följer deras värderingar till exempel. säger intervjudeltagare 5 att de tackar nej till politiska företrädare med konservativa värderingar och åsikter:

Vi har tackat nej. Extrema låter säga att vi kan ta ett parti. Till exempel skulle ett extremt parti höra av sig. Då tackar vi definitivt nej. Vi vill inte ha med det att göra.../ Det är upp till oss, det är ju det handlar lite om företaget men också konsulten. Vissa tackar nej till spelbolag, andra tobaksbolag. (Intervjudeltagare 5, organisation D).

Hur dessa organisationer arbetar att främja etniskt mångfald vid rekrytering

Strategier i rekryteringsarbetet

Samtliga intervjudeltagare tycker att det är kompetens som är det viktigaste och att det är kompetens och potential som ska vara i fokus vid rekrytering. Som tidigare nämnts

arbetar samtliga med kravprofiler och menar på att det är ett viktigt verktyg i rekryteringen för att kunna fokusera på kompetens och potential. För fem av intervjudeltagarna, som arbetar inom rekryteringsbolag, sätts kravprofilen tillsammans med kunden. I utformningen av kravprofilen pratar majoriteten om att sätta rimliga krav kopplat till språk och erfarenhet. För att få fram en rimlig och öppen kravprofil försöker alla tre organisationer att utmana sina kunder.

Vi brukar säga att man ska försöka begränsa till så få egenskaper som möjligt för det ökar träffsäkerheten. Och där utmanar vi också, behöver ni verkligen ha målmedvetenhet om det är repetitiva autonoma arbetsuppgifter. Behöver vi verkligen ha det? (Intervjudeltagare 3 från organisation B).

Andra aspekter som är viktiga som bland annat intervjudeltagare 4 från organisation C lyfter är att det är viktigt med en objektiv process och tester är ett bra verktyg för att få till det. Som tidigare nämnts har majoriteten av intervjudeltagarna pratat om att testa tidigt i syfte att få till en datadriven och objektiv process. En annan viktig komponent, som intervjudeltagare 4 från organisation C lyfter, är att alla intervjuer utförs på samma sätt. I intervjun utgår hen inte från CVt utan från de frågor som är uppsatta från början där fokus är på personen. Alla personer som intervjuas ska få samma frågor. Intervjuerna behöver ske på samma sätt, om en är fysisk behöver alla vara det, så att inte några intervjuer sker fysiskt och vissa digitalt. Intervjudeltagare 6, från samma organisation, styrker metoden att ställa samma frågor till alla och att ha en strukturell mall att utgå ifrån för att alla ska få samma chans.

Intervjudeltagare 5 från organisation D beskriver att det inte finns några uttalade strategier inom organisationen hen arbetar i, utan att det kan anpassas efter kunden. Hen arbetar exempelvis med en kund som är mån om att attrahera etnisk mångfald och har därmed tydliga krav på vad som ska stå i annonsen och är själva pålästa inom forskning. Där har de tillsammans diskuterat ordval och tonalitet för att ha en så öppen annons som möjligt. Hen berättar att organisation hen arbetar på naturligt applicerar mycket forskning och anpassar arbetet eftersom rekryteringsarbetet ständigt förändras, men att de själva inte arbetar med forskning kopplat till mångfald internt.

Intervjudeltagare 6 från organisation C berättar att i deras annonser finns alltid en text där det står att de välkomnar alla typer av människor, att mångfald är viktigt för bolaget och att det välkomnas. Intervjudeltagare 7 från organisation A berättar att de skriver en liknande text i deras annonser.

Inkluderingsstrategier vid presentation mot kund

Intervjudeltagare 4 och intervjudeltagare 6 från organisation C berättar om strategier som de själva har. Intervjudeltagare 6 berättar om att hen har testat att anonymisera kandidaterna när hen presenterar dem för kunden.

Jag brukar ta bort namn, födelsedatum, en del skriver ut sitt personnummer i CVt /.../Sen så brukar jag ta bort om det är väldigt gamla jobb för det kan man hänvisa också till ålder. Jag tar också bort övriga språk om man bara efterfrågar svenska och engelska så att man inte skulle

kunna hänvisa till något på det sättet så att man fokuserar på det som är viktigt (Intervjudeltagare 6, organisation C).

Hen upplever att det bidrar till att man fokuserar på andra saker. Vet kunden om att det är en kvinna är det lätt att ställa stereotypiska frågor såsom som om hon har skinn på näsan istället för att fokusera på de kompetenser som har satts utifrån kravprofilen. Hen upplever även att fler har fått vidare till presentation till kund som kanske inte skulle gjort det om de inte var anonymiserade. Hen ser det som en del av hens roll att ta bort onödig information som kan störa uppmärksamheten så att hen och kunden kan fokusera på det som är viktigt för tjänsten.

Intervjudeltagare 4 berättar om en strategi hen använder sig av i presentation av slutkandidater:

Det här är ännu tydligare när det gäller manligt och kvinnligt därför att om du har till exempel tre kandidater till slutkandidater och presentera två män och en kvinna då tenderar man även om rekryterande chefen, man eller kvinna så tenderar man att välja bort kvinnan. Det är en sån här omedveten grej som man ofta gör för man är vana att se kvinnor i minoritet. /.../ men jag jag gör gärna så att jag presenterar så att det är lika /.../ att presentera två män och två kvinnor och samma sak med med om du har människor med utländsk bakgrund också eller med ett namn eller ett efternamn som är som inte låter svenskt om man säger så. Alltså att det är lika så att ingen hamnar i minoritet när man presenterar (Intervjudeltagare 4, organisation C).

Kunskap och perspektiv på mångfald

Intervjudeltagare 2 från organisation B berättar att de utbildar i inkluderande ledarskap vilket är en viktig åtgärd för att rusta alla mer i sitt arbete. Hen beskriver att alla chefer får ta del av en utbildning de har om inkluderade ledarskap. Deras erfarenhet är att det är givande och skapar en annan medvetenhet. Intervjudeltagare 3, från samma organisation, menar på att det inte bara räcker att rekrytera mångfald i organisationen utan organisationen behöver även tränas, framförallt chefer och ledare, på att hantera mångfalden.

Flera av de vi har intervjuat har berättat att det finns ekonomiska vinster med att rekrytera mångfald som är viktigt att ha med sig, vilket flera av de vi har intervjuat har pratat om. Intervjudeltagare 6 upplever dock att det är få som förstår de ekonomiska vinsterna.

“Jo, men mångfald och jämställdhet är ju bra, men inte på bekostnad av kompetensen” säger man. Då fattar man inte att det är både individen, men det är också hela gruppen som ska prestera för att bolaget ska bli framgångsrikt. Men det tror jag handlar lite om strategisk höjd också hos dem som man faktiskt pratar med... blir för komplext helt enkelt att ha fler än en tanke i huvudet samtidigt (Intervjudeltagare 6 från organisation C).

Samma intervjudeltagare fortsätter:

Jag tror att utmaningen just nu i samhället är att vi behöver flytta fokus från att det är snällt att inkludera till att det också är ekonomiskt framgångsrikt.

Diskriminering och fördomar

Intervjudeltagare 1 från organisation A berättar att det är viktigt att ha en sammansättning av människor med olika livserfarenheter och olika perspektiv, detta då det kan leda till mindre diskriminering av sig självt. Hen tycker att som organisation bör de vara representativa och inkluderande.

Intervjudeltagare 3 från organisation B refererar till tidigare arbetsplatser där hen berättar att de flesta chefer hen har arbetat med eller under, medvetet och omedvetet, har haft tendensen att exkludera kompetenta individer på grund av fördomar. Hens insikt är att många chefer är dåliga på att se individer för vilka de är och vad de kan prestera i sitt arbete.

Intervjudeltagare 5 från organisation D säger att det är upp till nog helt upp till de som arbetar som rekryterare inom organisationen att inte ha med sig den strukturella diskrimineringen i sitt arbete. Hen beskriver att det därmed inte finns något speciellt arbetssätt inom organisationen.

Intervjudeltagare 6 från organisation C menar på att vi har fördomar som gör att vi tolkar människor utifrån dem, vilket är viktigt att vara medveten om. Ju mer medvetna vi är, desto mer kan vi arbeta med dem och se bortom dem, menar hen. Hen menar att det även handlar om att prata om föreställningar som en själv har, hur en chef eller ledare ska vara eller se ut. Det kan handla bland annat om ålder, etnisk tillhörighet, könstillhörighet och sexuell läggning.

Utmaningar kopplat till att rekrytera etnisk mångfald till chefer och ledarpositioner

Generella utmaningar

Intervjudeltagare 1 från organisation A lyfter flera utmaningar kopplat till att rekrytera etnisk mångfald bland chefer och ledare. En är att det är vanligare att prata om män och kvinnor inom mångfaldsfrågor och inte alla perspektiv inom mångfald. En annan utmaning är att vid rekrytering av chefer finns krav på erfarenhet och, enligt intervjudeltagare 1, är det idag många vita som är chefer och då har den erfarenheten som efterfrågas. En tredje utmaning, enligt hen, är att idag tillsätts 15% av alla tjänster vid annonsering och 85% via intern rekrytering och headhunting, vilket hen menar i de flesta fall gynnar vita personer.

Organisation

Tre av sju intervjudeltagare, som arbetar som rekryterare inom organisation C och D, berättar att de är ganska fria i sitt arbete. Utifrån intervjudeltagarnas beskrivningar verkar det skilja sig lite mellan de två organisationerna, där det ena är väldigt fritt gällande hela processen och det andra är mer styrt i processen men det finns inom vissa delar man styra

sitt arbete själv. Detta leder till att utfallet kan bli olika beroende på vilken rekryterare det är eftersom de kan arbeta olika och kan ha olika engagemang i mångfaldsfrågor.

Ett perspektiv som sticker ut från intervjudeltagare 1 från organisation A som menar att det finns ett indirekt motstånd eller en icke vilja, på grund av att det finns en vit majoritet bland personalen. Hen menar också på att det finns åtgärder som ingen vill ta tag i:

Och jag vet ju varför man inte gör det för att det här är ju svårjobb för vita människor⁶. När vita människor tycker någonting jobbigt. Det är den dominerande gruppen i organisationen såsom att det då räcker för att ingenting ska bli av (Intervjudeltagare 1 från organisation A).

Att arbeta mot kund

Fem av intervjudeltagarna, som arbetar på rekryteringsbolag, lyfter att det finns en del utmaningar med att arbeta mot en kund. Majoriteten av dessa fem nämner att det är många etniska svenskar som har en chefsposition idag, vilket de menar kan vara en utmaning. Intervjudeltagare 4 från organisation C och intervjudeltagare 3 från organisation B säger båda två att det finns en tendens att välja personer som liknar en själv. Även om intervjudeltagare 4 själv arbetar med att vara objektiv och fördomsfri så är det i slutändan inte hen som väljer slutkandidaten, och risken finns att den som får tjänsten väljs utifrån likheter med chefen/cheferna menar hen. Intervjudeltagare 4 beskriver vidare att det är svårt att ändra kundens mindset.

Flera av dem berättar att kunden kan ha krav och önskemål som är svåra att leva upp till. Intervjudeltagare 4 från organisation C berättar att flertalet kunder önskar en kandidat med en kort startsträcka, det vill säga att kandidaten är snabblärd och kommer in fort i gruppen. Intervjudeltagare 5 från organisation D delar att många kunder är rädda för en felrekrytering då det kostar mycket för kunden.

Intervjudeltagare 6 från organisation C berättar att det ibland kan vara svårt att bemöta kunden och förstå deras intention då vissa inte är tydliga med sina intentioner eller önskemål kopplat till kandidaten utan de kan vara lite mer sliriga, vilket gör att det kan tolkas som rasistiskt. Intervjudeltagare 2 från organisation B lyfter att det kan vara svårt att sälja in värdet med mångfald. Intervjudeltagare 3 från samma organisation menar på att det krävs mycket för att våga satsa på mångfald.

Intervjudeltagare 4 från organisation C berättar att vi i Sverige har ganska höga krav på att man ska prata svenska, vilket man inte har i andra länder kopplat till vissa yrken. Hen berättar även att det finns vissa krav som vi inte kommer ifrån, exempelvis att det krävs svenskt medborgarskap inom vissa yrken. Intervjudeltagare 7 beskriver att organisation hen arbetar på har som krav att kandidaterna ska kunna svenska språket på grund av att hen arbetar inom en myndighet, vilket hen säger bidrar till att det blir fyrkantiga.

⁶ Begreppet vithet återkommer bland intervjudeltagarna. Vithet är ett postkolonialt förhållningssätt och syftar till normen om att majoritetssamhället har fördelar till skillnad från andra grupper med en annan etnisk bakgrund. Vithetsnormen syftar till att en grupp i samhället har privilegier som andra inte har (Hübinette, T., Hörnfeldt, H., Farahani, F., & León Rosales, R., 2012).

Inkludering

Intervjudeltagare 6 från organisation C berättar att en utmaning hen upplever är att hen själv är etnisk svensk och att det kan vara svårt för hen att nå ut och vara inkluderande mot alla, i till exempel rekryteringsannonserna.

Som tidigare nämnts har intervjudeltagaren 5 från organisation D beskrivit att hen arbetar med headhunting som metod. Intervjudeltagare 5 berättar att om de ska headhunta en chef till exempel kan det vara svårt att hitta kandidater med en annan etnisk bakgrund eftersom många chefer idag är vita män med svensk etnicitet.

Intervjudeltagare 2 från organisation B menar att det kan vara svårt att hitta kandidater på grund av att många inte vågar söka tjänster, trots rätt kompetens, då de har erfarenhet av att bli bortsälda.

Färgblindhet är en utmaning

En aspekt som en av intervjudeltagarna lyfter är idealet att inte se människors hudfärg. Hen menar att förslag om anonymisering inte är det enda som skulle kunna lösa utmaningen med att människor med annan etnisk bakgrund blir diskriminerade vid rekrytering.

Ideal att sträva efter att man ska vara blind för människors hudfärg och då säger man saker som att jag kanske möjligen om vi skulle ha anonyma ansökningar. Det skulle kanske lösa de här frågorna liksom, och jag tänker så här ena stunden, säger ni att ni inte är rasstyp andra stunden? Tror ni om ni bara inte vet vem människan är som söker jobbet då kommer ni inte diskriminera dem. Hur ska ni ha det? Men nummer 2, det är inte för att man inte ser på en person. /.../ alltså förstår ni menar det är såna där objektiva grejer som vissa uppfyller i mindre utsträckning på grund av att vi har rasifierade kriterier till att börja med. Men om man har det här färgblinda perspektivet, då är man ju inte beredd att kritiskt granska det man gör utifrån ett slags antirasist (Intervjudeltagarna 1 från organisation A).

Åtgärder och uppföljning

Kvotering som förslag på åtgärd

I intervjuerna har vi lyft frågan om kvotering och hur de själva ser på detta.

Intervjudeltagare 2 från organisation B tycker inte att kvotering är nödvändigt ännu, inte så länge arbetet sker datadrivet och medvetet.

Då tycker vi att strålkastarna behöver riktas mot att få till bra processer som inte är diskriminerande. Då behöver vi inte förhålla oss till kvotering överhuvudtaget för då har vi löst den här utmaningen på det sättet (Intervjudeltagare 2 från organisation B).

Så länge som jag kan minnas har jag bestämt lyft varningsfinger för användning av ordet kvotering om man inte förstått innebörden av ordet inkludering. Inkludering är endast möjlig om vi lär oss konsten att se bortom hudfärg, etnicitet, religion, klass, kön, sexuell läggning /.../ att likställa inkludering med kvotering är en föråldrad retorik som vår samtid borde förpassa till historien (Intervjudeltagare 3 från organisation B).

Intervjudeltagare 4 från organisation C menar att kvotering kan vara ett enkelt sätt att öka etnisk mångfald bland chefer och ledare, men det kommer inte att lösa det riktiga problemet. Detta då kvotering inte ändrar en inställning mot olika grupper i samhället. Hen är nog mer inne på den sortens kvotering där hen försöker presentera kandidater där till exempel två är män och två är kvinnor för att ge bättre förutsättningar. Hen är också mån om att kunna och lära sig om organisationen för att se vilka behov som finns.

Rekrytering är ju inte att titta hantera CV, /.../ det är inte det utan mitt jobb är att hjälpa dig som kund att hitta förbättring i ditt bolag. Och vad är ditt bolag behöver? Det kanske faktiskt är att du behöver en utlandsfödd kvinna för att det ska bli bra, då försöker jag liksom få det även om jag inte kvoterar så försöker jag ändå liksom. För att ha dig och så väldigt tydligt så är det att rekrytera, inte rekrytera efter kön, rekryterar inte efter ålder. Vi kommer inte ta sådana hänsyn i det urvalet, men jag tror att din arbetsplats skulle må bra av så utmanar tanken (Intervjudeltagare 4 från organisation C).

Intervjudeltagare 5 från organisation D lyfter kravprofilen är det som bör fokuseras på, och då ska det, enligt hen, inte spela någon roll vad kandidaten som söker har för etnisk bakgrund. Skulle de exempelvis kringgå kravprofilen och till exempel specifikt leta efter kandidater med annan etnisk bakgrund skulle det innebära mer arbete för rekryteraren.

Intervjudeltagare 6 från organisation C har på sätt och vis testat detta genom att försöka headhunta en person där kravet var att kandidaten inte skulle vara etnisk svensk. Det visade sig vara svårt för den typen av roll som hen sökte då hen inte hittade så många kandidater som hade en utomeuropeisk bakgrund.

Positiv särbehandling som synonym till kvotering

En aspekt som intervjudeltagare 1 från organisation A tar upp som här uppfattas som synonym till kvotering är det hen kallar för positiv särbehandling. Detta fenomen innebär att det ges försprång till underrepresenterade grupper för att främja mångfalden bland chefer och ledare på arbetsplatsen. Det är dock lätt att avfärda det inte är förenligt med svensk lagstiftning eftersom organisationen inte får göra så enligt svensk lagstiftning kopplat till etnisk tillhörighet. Hen menar dock att det inte heller är olagligt att göra så.

Strukturella åtgärder

Intervjudeltagare 3 från organisation B menar på att vi behöver bredda rekryteringsbasen hela vägen upp till ledning och styrelser. För den mångfald som finns i samhället behöver speglas i alla led i organisationen.

En av organisationerna nämner att de har arbetat med ett projekt som getts som uppdrag av regeringen. Projektet heter Vidga normen⁷ och syftet är att arbeta med kunskap och förebyggande åtgärder för diskriminering inom offentlig sektor.

Vi har ju tack vare det här projektet har jobbat i vidga normen och regeringsuppdraget. Vi har satt igång en konversation i organisationen. /.../ Det är absolut utan tvekan och det gör ju människor medvetna på ett annat sätt. Jag ska också säga att jag ser att det är mera mångfald och vi kallar det i organisationen. Det börjar dyka upp medarbetare lite här och var liksom. Om det är ett resultat av den ökade medvetenheten eller om det är den demografiska utvecklingen och en generationell utveckling bland svenskar. Det vågar jag inte svara på, men jag skulle inte utesluta att vårt arbete är det som ändå har väckt tankar kring hur man rekryterar och representerar så där (Intervjudeltagare 1 från organisation A).

I fråga om kompetens flera av intervjudeltagarna att det bör finnas representanter som har kunskap i ledning och styrelser. Intervjudeltagare 1 menar att de som tar hand om rekryteringsprocessen bör ha kunskap och verktyg i fråga om hur man förebygger diskriminering vid anställningar av chefer och ledare.

Organisatoriska åtgärder

Fler bör göra som jag

Intervjudeltagare 4 från organisation C tycker att fler i bolaget bör göra som hen, och många andra kollegor, och använda tester tidigt i rekryteringsprocessen. Detta för att kunna vara mer objektiv i processen. Hen tycker även att fler inom organisationen hen arbetar på behöver bli bättre på att utmana kunderna mer och på så sätt hålla kravprofilen så öppen som möjligt så att många som möjligt blir intresserade av att söka.

Kartlägga mångfald internt

Intervjudeltagare 1 från organisation A menar att kartläggning kan bidra till att få syn på strukturella utmaningar internt inom organisationen. Hen menar att genom kartläggning kan bidra till att ökad kännedom av de hinder och utmaningar som finns med att anställa chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund.

Policy kring språkbruk

Ett förslag som intervjudeltagare 1 från organisation A lyfter är att det borde finnas policy som, utöver diskrimineringsgrunderna, ställer krav på inkluderande språkbruk. Detta för att organisationen ska kunna sätta en grund för hur det får pratas om saker och ting, och

⁷ <https://www.vidganormen.se/>

som sätter upp ramar om vilka ord som är okej och inte att använda. Samt vilka ord som kan användas för att skapa mer inkludering.

ANALYS

Inom ramen för denna analys utgår vi från de teorier vi valt att ha med för att koppla samman till resultatet. En del i det handlar om att skapa förståelse och visa på att det finns teoretiska ramverk som stödjer våra resultat. De teorier vi utgår ifrån här är har vi valt att använda som huvudrubrik för respektive analys.

Rasifieringsteorin

Utifrån det empiriska materialet samt i förhållande till den teoretiska infallsvinkeln om vita organisationer kan vi se att det finns ett samband mellan avsaknad av chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund i organisationer och avsaknad av normkritiska perspektiv.

Med avseende i det empiriska materialet kan vi se att det finns tydliga synergier till denna teori. En av grundstenarna som Ray (2019) presenterar i sin teori om att vita organisationer är att dessa förstärker eller förminska rasifierades handlingskraft. I det empiriska materialet framkommer det att organisationer som har chefer med enbart annan etnisk bakgrund tänker på detta extra noga vid rekryteringsprocesser och att det är ett förhållningssätt för att bredda för dem som har en annan etnisk bakgrund, till exempel att vilja söka en tjänst och göra den attraktiv för dem. En annan infallsvinkel i relation till Rays (2019) teori handlar om den andra byggstenen som innebär att vita organisationer legitimerar den ojämlika fördelningen av resurser. Genom den empiriska data som framställts ovan kan vi se att det i intervjun med person 1 från organisation A framkommit, enligt hans erfarenhet, i bokstavlig mening att kriterierna i kravprofilen får effekter kopplade till rasifiering då många rasifierade aldrig får chansen att bli chefer och därav blir konsekvensen att personer med annan etnisk bakgrund varken kan skaffa sig erfarenhet som chef eller ledare och därav inte får jobbet när kravprofilen menar på att man till exempel ska ha fem års arbetslivserfarenhet. Som en följd av detta gynnas den som är vit eller etnisk svensk som någon gång redan fått chansen att bli eller få vara chef. Detta går i linje med Rays (2019) tredje grundsten om att vithet är legitimerande. Av det som kommit fram i resultaten kan vi se att kravprofilen borde utformas på andra sätt och detta för att skapa möjligheter för fler att kunna söka samt få fördelarna att någon gång kunna bli chef. I resultatet kan vi också se att de flesta av intervjuedeltagarna bekräftar att det finns någon form av policydokument kopplat till mångfald och inkludering, men att de inte arbetar aktivt utifrån dem. Detta bekräftar den fjärde grundstenen i Rays (2019) teori om vita organisationer. Med avseende i det som kommit fram i intervjuerna ser vi att Rays teori (2019) är av viktig betydelse för att förstå rasliga och ojämlikhetens effekter men också en förutsättning för att se och förstå strukturella utmaningar i fråga om etnisk tillhörighet för hur organisationer kan förändras. En av intervjuedeltagarna i resultatet nämner en tydlig åtgärd som kommer från regeringen i form av en satsning som heter "Vidga normen" och detta för att utmana normer och strukturer som missgynnar människor med en annan etnisk bakgrund och att få arbetsgivare att arbeta med åtgärder kopplade till hudfärg.

MKO som organisationsutveckling

I det empiriska materialet som vi tittat på och presenterat resultaten ovan kan vi se olika delar som tydligt pekar på de utmaningar som följer i avsaknaden av mångkulturella organisationer. Några av de som kommit fram är följande: a) kompetensbaserad rekrytering räcker inte, b) kravprofilen bör utformas på andra sätt, c) policys och styrdokument räcker inte om det inte levs upp till dessa, d) strukturella åtgärder. Vi ser en tydlig koppling mellan det som kommit fram ovan och Widells och Mlekovs (2013) teori om vikten av att gå från monokulturella organisationer till mångkulturella organisationer och att dessa faktorer är av stor vikt när vi pratar om organisationsutveckling i synnerhet. Detta ställer krav på att skapa en medvetenhet om inbyggda kategoriseringar som kan vara diskriminerande. Det utgår från normer och rutiner utifrån bilden av vad som behövs, är självklart och vad som är relevant. I vardagen finns normer och rutiner som inte ifrågasätts på grund av avsaknad av andra synsätt och metoder och det ser vi tydligt av att organisationer till exempel bör utforma kravprofilen på andra sätt om fler chefer och ledare med annan etnisk bakgrund ska kunna söka och få jobbet, att kompetensbaserad rekrytering inte räcker till då kompetens är en definitionsfråga beroende på vem det är som rekryterar och vilka referensramar hen har. En annan aspekt som vi kan se här är att oavsett om det finns policys eller styrdokument om det inte finns krav på att följa dem eller om alla gör som de vill som det också framkommer i resultatet så skapas ingen förändring. För att utmana normer och skapa förändring mot en mångkulturell organisation behövs ju också kunskaper och färdigheter om vad det innebär och vad som behövs, till exempel i form av både kompetens och förhållningssätt. En av intervjuedeltagarna menade att det finns "en vit majoritet" bland personalen och detta ser vi också som en tydlig koppling till vikten av mångkulturella organisationer för att skapa en bredd i perspektiv. Organisation C och D har också lyft och nämnt det de kallat för "vita (män)" som en överrepresenterad grupp bland chefer och ledarpositioner. Utifrån denna teori och det som kommit fram ser vi att det behövs fler chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund som kan inleda, efterleva och följa upp mot att organisationen går från att bli monokulturell till mångkulturell. Det är ett perspektiv som behöver finnas med mot att göra organisationsförändringar som inkluderar fler som har andra referensramar än normen.

Maktrelationer

I förhållande till det empiriska materialet och teorin om maktrelationer finns ett tydligt samband när vi pratar om rekrytering av chefer och ledare med annan etnisk bakgrund. Även om ingen kunde ge en siffra med exakthet kring hur många chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund det finns i dessa organisationer som vi intervjuat så kan vi ändå se och konstatera att de flesta har en etnisk svensk bakgrund utifrån det vi fått fram. En sådan siffra är svår att få fram då vi inte hanterar jämlikhetsdata i Sverige men det räcker att titta närmare på vilka som är anställda och vilka det är som anställer. Av de 7 personer vi intervjuat hade tre en annan etnisk bakgrund medan de andra var etniska svenskar. Två av dessa chefer med annan etnisk bakgrund var också delägare i det egna företaget – en VD och den andra är verksamhetschef. Utifrån detta kan vi konstatera att det finns en absolut relation mellan maktrelationer och rekrytering av chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund. Chefer har alltid eller ofta makt över förändringsprocesser och med det sagt kan maktperspektivet innebära att utesluta grupper eller föredra andra är en faktor som bygger på makt. Här blir grupper som är underrepresenterade eller icke

tillhörande den normativa maktstrukturen utsatta för en risk att väljas bort vid till exempel avveckling av en verksamhet för det är de man tvekar på medan man behåller det man är van vid (Widell & Mlekow, 2013). Med utgångspunkt i denna teori ser vi att man rekryter utifrån de som ser ut som en själv om man inte är medveten om hindrande normer och strukturer.

Förändring och mångfald

I det empiriska materialet framkommer det av intervjuerna att arbetet med mångfald och inkludering kan se godtyckligt ut även när det finns policy- eller styrdokument. Med avseende av detta är förändring och utveckling med utgångspunkt i mångfaldsarbetet viktigt, men precis som Widell & Mlekow (2013) menar så behöver det ske i en process och utifrån det empiriska materialet kan det vara en framgångsfaktor i att även frångå godtycklighet i arbetet med mångfald. För att ta efter det teoretiska ramverkets process kan vi också se att chefer och ledare bör skapa en vision för organisationen, ta fram en mångfaldsstrategi samt kompetensutveckla i frågan inom de interna leden. I relation till detta ser vi i enlighet med Widells & Mlekows (2013) mening att det finns ett samband mellan strukturella åtgärder om förändringen ska vara på riktigt till exempel genom att regeringsbeslut om olika förändringsinitiativ som det som kommit i detta material om Vidga normen för att rekrytera mer mångfald. För att det ska bli en förändring hela vägen behövs högsta ledningens beslut om att det ska avsättas resurser, prioritera frågan samt skapa förutsättningar för förändringar (Widell & Mlekow, 2013). Som en del i det arbetet ser vi av det som framkommer i resultatet av uppföljning och aktiva åtgärder om förändringen ska vara möjlig.

Interkulturalitet

Med utgångspunkt i det teoretiska perspektivet om interkulturalitet kan vi se ett tydligt samband i relation till resultaten i vårt empiriska material. Vi ser en tydlig röd tråd mellan interkulturalitet och: 1) kunskap och kompetensutveckling i frågor om mångfald, 2) kvotering som uppföljning och åtgärd, 3) positiv särbehandling som synonym till kvotering, 4) kunskap bland HR-personer i frågan om mångfald, hur man arbetar mot kund med antirasistiska åtgärder till exempel som framkommit att man tackar nej till vissa uppdrag. Alla delar ovan från resultatet från det empiriska materialet stödjer åtgärder och förebyggande insatser för att främja interkulturalitet som ett medel för att arbeta mot etniska fördomar, rasism och diskriminering (Lahdenperä, 2021). I samband med den ökande invandringen till Europa användes interkulturell undervisning i syfte att avskaffa rasdiskriminering. Det man önskade att uppnå var respekt för olikheter och att öka människors kunskap, med hjälp av utbildning, kring mångfald. Man önskade även att uppnå färdigheter kring hantering av mångfald på ett positivt sätt. Etiska värden som ofta förekommer som mål inom interkulturalitet är ömsesidig respekt, erkännande, jämlikhet, demokrati och social rättvisa. Inom interkulturalitet finns en kritisk aspekt som handlar om att förhålla sig kritiskt till sin historia, kulturella värderingar och kultur. Det är även viktigt att utveckla en kritisk självmedvetenhet (Lahdenperä, 2021). Som en följd av det som framkommer i det empiriska materialet finns det utmaningar men som också kan förebyggas genom att i första hand erkänna dessa. En väg framåt kan ses genom

att utgå från interkulturalitet för att främja rekrytering av chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund på den svenska arbetsmarknaden.

DISKUSSION

Metoddiskussion

Vi valde att använda oss av kvalitativ metod vilket vi anser passade bra för att kunna besvara vår frågeställning då vi ville få en djupare förståelse för hur chefer och rekryterare arbetar med dessa frågor och vilka utmaningar som finns.

Urval

Vi är nöjda med urvalet då vi fick intervjua både personer som arbetar med uppsatta processer men också personer som är med och skapar processerna. Samtidigt var det en utmaning att få en helhetsbild då det var olika personer inom de olika organisationerna. Exempelvis inom organisation B pratade vi med VD och verksamhetschef, men ingen som arbetar med själva rekryteringen och inom organisation C pratade vi med två chefsrekryterare men ingen i ledningen eller inom HR. Det kan ha färgat vårt resultat då vi inte har fått med alla perspektiv då våra intervjuedeltagare har olika roller och makt på sina arbetsplatser. Vi hade en ambition i att prata med olika nivåer inom alla organisationer men det var också en utmaning att få till intervjuer och att få folk att ställa upp. Men vi tror ändå att vi har fått med intervjuedeltagarna som kunnat tillföra tillräckligt med underlag för att kunna besvara vår frågeställning och uppfylla uppsatsens syfte.

Instrument, insamling och analys

Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer vilket vi finner var rätt instrument för att samla in data då vi kunde få en djupare förståelse och hade möjlighet att ställa relevanta följdfrågor. Flera av de som vi intervjuade brann mycket för detta ämne vilket var precis det vi önskade men det gjorde att det ibland var svårt att styra intervjun och att hålla oss helt till intervjuguiden. Vi upplevde att vi fick svar på majoriteten av våra frågor ändå och att vi fick tillräckligt med underlag för att kunna besvara vår frågeställning. Annars flöt intervjuerna på bra och vi behövde inte alltid ställa alla våra frågor utan vi fick ibland svar på flera samtidigt. Vi märkte dock tidigt att flera av våra frågor kanske gick in i varandra eller var väldigt snarlika. Det vi kunde ha gjort var att testa intervjuguiden först innan vi hade den första intervjun.

Vi använde oss av kvalitativ innehållsanalys som analysmetod vilket vi tycker var en lämplig metod utifrån vår frågeställning. Metoden har hjälpt oss att beskriva och belysa upplevelser, värderingar och uppfattningar av fenomen kring rekrytering av chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund. Detta var också ett sätt för oss att till viss del kunna svara på våra frågeställningar. Hade vi gjort ett slumpmässigt urval hade risken varit att vi intervjuat personer som inte har tydliga metoder och strategier och då hade vi inte kunnat uppfylla vårt syfte med studien. Efter transkriberingen satte vi oss ner tillsammans och skapade våra kategorier för att kategorisera materialet. Vi landade i ganska många kategorier och flera som gick in i varandra vilket var en utmaning när vi

bearbetade materialet. Det vi kunde ha gjort annorlunda var att tematisera kategorierna mer för att lättare kunna bearbeta materialet.

Resultatdiskussion

Här diskuteras vårt resultat utifrån vår frågeställning samt bakgrund och tidigare forskning.

Främja etnisk mångfald av chefer och ledare vid rekrytering

Under intervjuerna framkom det att intervjudeltagarna hade flera olika metoder för att främja etnisk mångfald vid rekrytering generellt. Några av dem lyfte arbetspsykologiska tester tidigt i processen som en viktig metod för att ge till de som lever upp till kravprofilen chansen och därav inte se på bland annat personens bakgrund, etnicitet eller religiös åskådning. Detta kan stödjas även utifrån den tidigare forskningen av Peperans & Ryans (2017) studie som visade att människor med annan hudfärg utesluts tidigt i processen och att chansen är större att vita personer som är lika kvalificerade blir kallade till intervju. Därav kan detta vara en relevant förebyggande åtgärd.

Andra metoder som lyfts i intervjuerna är att hålla en öppen och tydlig kravprofil. Det var diskussioner kring ordval i annonsering. Tre av fyra organisationer använder sig av kompetensbaserade intervjuer. Utifrån det Bjorkelo et al. (2015) och Carter et al. (2015) skriver att riktade insatser för rekrytering till polishögskolan och sjukskötareutbildning var framgångsrikt för att uppnå sitt mål om att få en bredd bland sökanden. Bjorkelo et al. (2015) skriver också att en åtgärd för att öka mångfald inom ledarutbildningar är att utveckla handlingsplaner för rekrytering och att systematiskt utvärdera att målen uppnås.

En av intervjudeltagarna testade att anonymisera kandidaterna i kandidatpresentationer vilket hen upplevde var framgångsrikt då fler fick gå vidare till intervju. Detta ser vi som en viktig del i början av rekryteringsprocessen i att förebygga diskriminering. För utifrån detta kan vi koppla detta förhållningssätt och se synergier till att det kan vara nödvändigt med sådana åtgärder för att undvika det vi sett i den tidigare forskningen av John et al. (2007) som genom sin studie visat på att personer med mer vanliga namn hade större chans att bli anställda än de som hade ett unikt namn. Även studier av Peperans & Ryans (2017), Bertrand, & Mullainathan, Sendhil (2004) samt Rydgren (2004) visade att vita hade större chans att få jobbet samt bli kallad till intervju. En orsak till detta enligt Rydgren (2004) var att det fanns en falsk bild om utomeuropeisk härkomst bland vita arbetsgivare.

Att ha tydliga mål för mångfaldsarbete och kontinuerlig uppföljning är avgörande enligt Fägerlind (2012). Moss et al. (2016) skriver också om i sin studie att policys och förordningar bör vara på sin plats för att ta tydligt avstånd mot diskriminering. Alla intervjudeltagare berättar om målen som finns i organisationerna i detta avseende. Däremot råder det dock olika uppfattningar om hur målen följs upp. En från den första organisationen A menar på att det följs upp varje år medan den andra från samma organisation upplever avsaknad av uppföljning. Intervjudeltagarna 2 och 3 från organisation B beskriver att de använder sig av en objektiv part som granskar hela deras rekryteringsprocess. Intervjudeltagarna 4 och 6 beskriver att de inom Organisation C har

kontinuerliga medarbetarundersökningar med dessa frågor. Intervjudeltagare 5 beskriver inte någon uppföljning eller vilka mål som finns inom organisation D. Utifrån intervjudeltagarnas beskrivningar verkar det dock inte som att de inom organisationerna mäter hur stor etnisk mångfald bland chefer och ledare de har inom organisationen eller de som rekryteras till deras kunder. I detta avseende kan vi ställa oss frågan hur dessa organisationer vet att de har uppnått målen eller arbetar åt rätt håll om de inte vågar mäta resultatet. Vi ställer oss också frågande kring hur dessa organisationer säkerställer att det har en diskrimineringsfri rekrytering om de inte följer upp resultatet men processerna såsom intervjudeltagare 2 och 3 beskriver att organisation B gör. Bjorkelo et al. (2015) skriver om att ledarskapsutbildningarna inom polisen inte dokumenterades, vilket bidrog till att de inte kunde mäta om de uppnått etnisk mångfald bland chefer och ledare inom polisen. En åtgärd framåt var att mäta detta på samma sätt som man gör i antagningsprocessen för polishögskolan. Om uppföljning inte sker och resultat inte mäts kan konsekvensen bli att de uppsatta processerna ändå inte kommer leda till någon förändring då man inom organisationen inte rannsakar sig själva och sina processer kontinuerligt. Det blir fortsatt mycket snack men liten verkstad som TNG (2021) skriver om i sin rapport.

I intervjuerna tog vi upp frågan om etnisk kvotering. I vissa fall fick vi inte svar vad intervjudeltagarna tyckte men bland de som delade sina åsikter råder det en skillnad i förhållningssättet. Några menade att det är kompetensen vi bör fokusera på och inget annat. Å ena sidan tyckte vissa att kvotering kan anses vara ålderdomligt och att perspektiven ska styra processen, det vill säga att rekrytera fördomsfritt och inte döma utifrån hudfärg eller etnicitet medan andra tyckte att det inte är nödvändigt ska behövas så länge man arbetar objektivt. Men å andra sidan vet vi ju att människor har en tendens att anställa personer som är lika oss själva (Fägerlind, 2012). Samt att det krävs kunskap om mångfald för att främja den (Fägerlind, 2012) och ett interkulturellt förhållningssätt (Lahdenperä, 2021). Det vi funderar på är hur man säkerställer att hela organisationen är kompetenta nog för att kunna ha en diskrimineringsfri rekrytering, kopplat till etnisk mångfald, om etnisk mångfald i ledningen och bland chefer saknas?

Mångfald krävs upp till ledningsnivå för att vi ska kunna uppnå mångfald inom organisationen (Fägerlind, 2012). När den som har makt ser utmaningarna så är det enklare att kanske kunna göra de åtgärder som krävs. I den tidigare forskningen kan vi dra en tydlig parallell till hur organisationer bör införa riktade insatser för att få fler med en annan etnisk bakgrund till utbildningarna (Bjorkelo et al. 2015 och Cartier et al. 2015). Liknande insatser kan göras för att främja etnisk mångfald bland chefer och ledare.

Resultatet i studien av Pebble och Davis (2020) visades ett positivt samband mellan en mer positiv upplevelse av miljön kan leda till att fler av medarbetarna identifierar sig med organisationen. Intervjudeltagarna från organisation B är delägare vilket utmärkte sig mer i och med att de, enligt vår tolkning, kan identifiera sig mer med organisationen de arbetar på. De andra intervjudeltagarna lyfte starka värderingar inom organisationerna de arbetar för som de står bakom men också delar som kunde förbättras kopplat till mångfaldsarbetet i sin helhet.

Utmaningar vid rekrytering av etnisk mångfald för chefer och ledarpositioner

Två av intervjudeltagarna (organisation C och D) pratade om att rekryterare kan arbeta på olika sätt. Detta kan leda till utmaningar att tillfredsställa kunden eller arbeta objektivt. De resonerade också kring att kunder önskar personer med kort startsträcka och att det finns en rädsla för felrekrytering hos kunderna då det kostar mycket. Moss et al. (2016) skriver om att rekryterare som hade lärande i fokus rekryterade fler personer med annan etnicitet, medan personer som ville undvika motgångar hade en större tendens att inte rekrytera mångfald. Fägerlind (2012) berättar om att ett av hindren för mångfald till högre positioner är att det känns riskfyllt och att chefer och rekryterare väljer någon som de känner igen sig mer i och som de känner sig bekväm med.

Fem av intervjudeltagarna som arbetar inom rekryteringsbolag pratar också om att de behöver arbeta med förändring mot kunderna vilket kan vara en utmaning. Det spelar exempelvis ingen roll om de arbetar med sina fördomar om inte kunden gör det. DO (2016) menar på att det är viktigt att säkerställa att alla som rekryterar eller är med i rekryteringsgruppen har kunskap om diskriminering kopplat till rekrytering. Som tidigare nämnts är det också viktigt med mål och uppföljning. Några av intervjudeltagarna berättar att de gör ett förarbete för att lära känna de organisationer som de arbetar för eller tillsammans med. Men även här framkommer det att olika rekryterare inom organisationen kan arbeta på olika sätt även om det finns tydliga värderingar inom organisationen. Vi funderar då på hur man säkerställer att rekryteringsgruppen som sådan har kunskapen som krävs om diskriminering vid rekrytering så att det blir en rättvis process hela vägen. Men också hur mycket medarbetare prioriterar frågan i praktiken om det inte lever upp till kundens krav.

Något som majoriteten av de intervjuade lyfter som en allmän utmaning är att det är många vita män som är chefer eller som sitter i ledningen idag. Flera av de vi intervjuade pratade också om att det är svårt att sälja in värdet av mångfald och att man inte ser mångfalden i ett större perspektiv. Fägerlind (2012) menar på att organisationer och företag aldrig kommer kunna uppnå god mångfald inom organisationen om det inte finns i högre positioner i organisationen. Hon menar även på att ledningen behöver ha viljan att förändras och kunskapen kring varför det är lönsamt att satsa på mångfald. Jin et al. (2017) studie visar på att ledaren har en stor roll kopplat till mångfaldsarbete. Vito & Sehti (2020) skriver också om vikten av praktiska och ledarskapsfärdigheter vid förändringsarbete och för att skapa inkluderande miljöer.

Fägerlind (2012) menar på att ledningen behöver ta ställning i frågan och att chefer och ledare har en stor påverkan. Utifrån intervjudeltagarnas beskrivning låter det som att ledningen har tagit ställning, men att det kan krävas mer styrning och mer kunskap i de här frågorna från ledningens håll för att det ska till en större förändring. Annars faller det på enskilda individer som har ett intresse för frågan att själva driva detta. Det kommer i slutändan leda till att vi fortsatt anställer personer som är oss lika och att vi inte ger alla människor i Sverige en chans att kunna göra karriär. Organisationer och företag kommer

heller inte att bli lika framgångsrika eller kompetenta då det fortsätter vara homogena grupper på arbetsplatsen (Fägerlind, 2012).

Intervjudeltagare 5, organisation D, använder sig av headhunting och search via LinkedIn som ett komplement till annonsering för att hitta bra kandidater vid rekrytering. En utmaning som intervjudeltagare 5 lyfte var att hitta kandidater med annan etnisk bakgrund med den metoden. Widell & Mlekov (2013) skriver om att det är vanligt att söka via personliga kontakter men att det i slutändan kan leda till fortsatt homogenisering av organisationen om man inte har en bredd i sitt nätverk. Deros, Pepermans & Ryan (2017) skriver även om detta i sin studie. Headhunting och search via LinkedIn behöver inte vara samma som att använda sig av sitt kontaktnät men då intervjudeltagare inom organisation D själv säger att de har svårt att hitta kandidater med annan etnisk bakgrund funderar vi på om denna metod verkligen är lämplig för att främja etnisk mångfald bland chefer och ledare vid rekrytering eller om andra insatser och nätverk i andra forum behövs för att det ska bli på riktigt.

En utmaning som intervjudeltagare 1 från organisation A lyfte var att man pratar mer om kvinnor och män när mångfaldsfrågan tas upp. I flera av intervjuerna märkte vi att det var lättare att dra paralleller hur intervjudeltagarna kanske gör eller tänker när det kommer till kvinnor och män. Vi funderar på om det beror på att det är lättare att prata om för att det tydligare går att se och mäta samt att det inte är lika känsligt att prata om olika etniciteter.

Slutsatser

Studien har syftat till att bidra till ökad medvetenhet och till viss mån kunskap kring hur organisationer och företag kan arbeta med att främja etnisk mångfald vid rekrytering av chefer och ledare. Syftet har också varit att belysa de utmaningar som finns och vad som eventuellt krävs för att främja etnisk mångfald bland chefer och ledare inom privat och offentlig sektor hos fyra organisationer.

För att besvara den första frågeställningen: "Hur beskriver chefer och rekryterare de strategier och metoder som de använder för att främja etnisk mångfald vid rekrytering av chefer och ledare?" framkommer det att:

- 1) Den som rekryterar och högt uppsatta chefer ska kunna ta till sig normkritiska och mångfaldsfrämjande perspektiv för att kunna främja etnisk mångfald bland chefer och ledare. Dessa innefattas av bl.a.
 - a) att främja och öka kunskapen och kompetensen kring teman som mångfald, rasism och diskriminering bland dem som har makt i organisationen.
 - b) att införa policyn om det inkluderande språkbrukets vikt.
 - c) att arbeta med interkulturalitet som förhållningssätt inför kravprofilens utformning såsom att sänka kravet för antal år av arbetslivserfarenhet som chef eller ledare samt.
- 2) systematiskt arbeta med uppföljning och aktiva åtgärder som att ta in satsningar som vidga normen (ett exempel som framkommer i denna uppsats). Titta närmare på statistik utifrån ett jämlikhetsperspektiv precis som det görs med jämställdhetsfrågan i förhållande

till maktfördelning mellan män och kvinnor även om det idag saknas kunskap och inhämtning av jämlikhetsdata.

För att besvara vår andra frågeställning: "Vilka utmaningar resonerar dessa chefer och rekryterare om i rekryteringsprocessen kopplat till etnisk mångfald bland chefer och ledare?" har det kommit fram genom analysen och resultatet i denna studie pekar på att utmaningarna handlar i huvudsak om att:

1) I sin helhet kan det i vissa lägen handla om avsaknad av kunskap och kompetens kring frågan om vad som behöver göras för att främja etnisk mångfald bland chefer och ledare under rekryteringsprocessen. I denna studie visar det att utmaningen främst finns i förhållande till rekryterare och kunderna,

2) Avsaknad av interkulturella- och mångfaldsperspektiv och förhållningssätt i relation till rekryteringsprocessen,

3) Det finns policydokument om inkludering och diskriminering men arbetet är godtyckligt och beror på om den som brinner för frågan är den som tar med sig det i sin process det vill säga att det finns en avsaknad av strukturella åtgärder,

4) Även om rekryteringsprocessen sker på ett rätt sätt så saknas det normkritiska och interkulturella perspektivet som gör att utfallet blir att chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund ändå har en mindre chans att få en sådan position till exempel avsaknad av arbetslivserfarenhet,

5) Chansen kan vara större till att bli chef eller ledare om man själv har en annan etnisk bakgrund startar ett företag,

6) Om ledningen inte består av personer med en annan etnisk bakgrund som har med sig perspektiven i rekryteringsprocessen är chansen större att man anställer människor enligt normen, det vill säga de som ser ut som en själv. Även om rekryterare bejaktar inkluderingsperspektivet i sina processer så har de inte sista ordet utan den äger kunden. En ytterligare aspekt i avsaknad av chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund kan vara att organisationer och företag inte ser nyttan med mångfald ur ett kompetens- och affärsmässig synvinkel. Detta bekräftar det som Fägerlind (2012) menar på att det finns svårigheter att identifiera "minoriteter" med stor potential. Med det menas att vi har en tendens att premiera personer som är mer lika oss själva och att det sker i ett tidigt stadium (Fägerlind, 2012).

Slutsatsen här är för att inkluderings- och mångfaldsarbetet ska vara uppriktigt och på riktigt främja rekrytering av chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund behöver organisationer först erkänna utmaningarna som råder kring dold eller omedveten diskriminering. Därmed behöver de införa de åtgärder som behövs för att anställa fler chefer och ledare som bidrar till interkulturella organisationer och företag som i sin tur berikar utfallet av affärsmässig nytta å ena sidan, och en jämlik arbetsmarknad, å andra. Slutligen behöver de inte anställa de som ser ut som en själv utan identifiera kompetens ur ett normkritiskt perspektiv inför kravprofilens utformning. Givet uppsatsens begränsningar och storlek skulle analyserna och resultaten kunna se annorlunda ut men vi ser att detta är ett första steg i att öppna upp för en diskussion och möjligheterna att forska vidare inom detta fält.

REFERENSER

- Alvehus, Johan. (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Förlag: Liber AB.
- Arbetslivsinstitutet i samarbete med LO, TCO och SACO. (2000). *Var finns mångfalden? Konstruktionen av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Elanders Gotab. ISSN: 1404-790X.
http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2000/wlr2000_02.pdf
- Bertrand, Marianne & Mullainathan, Sendhil. (2004). Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination. *The American Economic Review*, Vol. 94, No. 4, 991-1013.
- Bjorkelo, Brita., Egge, Marit., Bye, Hege., & Ganapathy, Jaishankar. (2015). Barriers to Achieving Ethnic Diversity in the Norwegian Police Service. *Policing : A Journal of Policy and Practice*, 9(1), 36-45.
- Bryman, Alan. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan. Liber AB.
- Carter, Birgit Maria., Powell, Dorothy., Derouin, Anne., & Cusatis, Julie. (2015). Beginning With the End in Mind: Cultivating Minority Nurse Leaders. *Journal of Professional Nursing*, 31(2), 95–103.
- Berggren, Caroline. (2008) Matchande jobb för akademiker. *Arbetsmarknad & Arbetsliv* årg. 14, nr 1. <http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:160036/FULLTEXT01>
- Dagens Industri (2022) *Etnisk tillhörighet toppar diskrimineringsligan*
<https://www.di.se/hallbart-naringsliv/etnisk-tillhorighet-toppar-diskrimineringsligan/>
- David, Matthew., & Sutton, Carole. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, Martyn. (2022). *Forskningshandboken: småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Derous, Eva., Pepermans, Roland & Ryan, Ann-Marie. (2017). Ethnic discrimination during résumé screening: Interactive effects of applicants' ethnic salience with job context. *Human relations*, Vol. 70 (7) 860–882. Doi: 10.1177/0018726716676537.
- Diskrimineringsombudsmannen, DO (2016). *Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera - det här visar forskningen*.
<https://www.do.se/download/18.277ff225178022473141e3f/1661848526554/stod-hundra-mojligheter-rekrytera-utan-diskriminera-skrift.pdf>
- Diskrimineringsombudsmannen, DO (2023) *Diskrimineringsgrunder*.
<https://www.do.se/diskriminering/diskrimineringsgrunder#SnippetTab>
- Fejes, Andreas, & Thornberg, Robert (2015) *Kvalitativ forskning och kvalitativ analys*. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. Andra upplagan. Förlag: Liber AB.
- Fägerlind, Gabriella (2012) *Mångfald i praktiken - handbok i verksamhetsutveckling*. Andra upplagan. Malmö: Liber.

- Garner, Steve (2010) *Racisms: An Introduction*, SAGE Publications Ltd, London.
- Hübinette, Tobias., Hörnfeldt, Helena., Farahani, Farahani., & León Rosales, René. (2012). Ras och vithet. Den svenska vitheten och svenska rasrelationer i går och i dag. Antologi.
https://www.researchgate.net/publication/323906891_Ras_och_vithet_Den_svenska_vitheten_och_svenska_rasrelationer_i_gar_och_i_dag
- Hübinette, Tobias. (22 maj 2023) Den 31 december 2022 hade 34,62% av landets invånare någon form av utländsk bakgrund. *Tobias Hübinettes blogg*.
<https://tobiashubINETTE.wordpress.com/2023/03/22/den-31-december-2022-hade-3462-av-landets-invanare-nagon-form-av-utlandsk-bakgrund/>
- Jin, Myung., Lee, Jeayong., & Lee, MiYoung. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303-319.
- Cotton, John., O'Neill, Bonnie, & Griffin, Andrea. (2008). The "name game": affective and hiring reactions to first names. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23, No.1, 18–39. DOI 10.1108/02683940810849648.
- Justesen, Lise & Mik-meyer, Nanna (2010) *Kvalitativa metoder - från vetenskapsteori till praktik*. Studentlitteratur: Lund.
- Kullberg, Fredrik. (2021) Få chefer med utländsk bakgrund. *Chef.se* <https://chef.se/fachefer-med-utlandsk-bakgrund/>
- Lahdenperä, Pirjo (2021) *Interkulturellt ledarskap och verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Lindelöw, Malin. (2016) *Kompetensbaserad personalstrategi*. Andra upplaga. Förlag. Natur och kultur akademisk.
- Mittuniversitet (2022) *Integration - en viktig valfråga*.
<https://www.miun.se/kontakt/press/nyhetsarkiv/2022-7/integration--en-viktig-valfraga>
- Moss, Simon A., Ennis, Gretchen., Zander, Kerstin K., Davis, J. Mark., Wilson., & Samuel G; et al. (2016) How to inspire rather than instruct, recruiters to select diverse ethnicities. *Hellenic Journal of Psychologist* V.13(2), 116-130.
- Novus (2021) *Perspektiv 2021* <https://theglobalvillage.se/wp-content/uploads/2021/07/Perspektiv-2021-rapport.pdf>
- Pebble, Dennis Gabriel., & Davies, Eleanor. (2020). Perceived environment of ethnic diversity as a determinant of organisational identification in the public sector. *Personnel Review*, 49(5), 1106–1120.
- Rydgren, Jens. (2004). Mechanisms of Exclusion: Ethnic Discrimination in the Swedish Labour Market. *Journal of Ethnic and Migration Studies* Vol. 30, No. 4, 697–716. DOI: 10.1080/13691830410001699522

- Ray, Victor. (2019). *A Theory of Racialized Organizations*. American Sociological Review 2019, Vol. 84(1) 26–53.
- SCB (2022) *Utrikesfödda i Sverige* <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/utrikes-fodda-i-sverige>
- SVD (2022) *Valet 2022: Så vill partierna stoppa segregationen*.
<https://www.svd.se/a/9Kj4V9/valet-2022-sa-vill-partierna-stoppa-segregationen>
- Svensson, Peter & Ahrne, Göran (2022) Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2022) *Handbok i kvalitativa metoder*.
Upplaga 3. Förlag: Liber AB
- SVT (2016) *Invandrade forskare jobbar med annat*
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/invandrade-forskare-jobbar-med-annat>
- Rienecker, Lotte & Stray Jorgensen, Peter. (2018). *Att skriva en bra uppsats*. Förlag: Liber AB
- TNG (The next generation). (2021). *Mycket snack och lite verkstad. Fördomsfri rekrytering i Sverige 2021*.
https://img.upsales.com/b7lJcy2VYrpTPVPjmee7Dg==/images/TNG_Fordomsfri-rekrytering_2021_NY.pdf
- TNG (The next generation). (u.å.) *Nyhet från TNG: Anonym ansökan i första urvalet*.
<https://www.tng.se/soka-jobb/bortvald-utseende-namn/>
- TNG (The next generation), (2020-2021). *Success story mellan SEB och TNG*.
<https://www.tng.se/success-stories/anonymiserade-ansokningar-gav-seb-storre-mangfald>
- Aktas, V & Persson, R., (2017) Fel person på fel plats: om högutbildade invandrare på den svenska arbetsmarknaden. I Ahl, H, Bergmo-Prvulovic I. & Kilhammar, K. (red.). *HR – Att ta tillvara mänskliga resurser*.
Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf
- Vito, Rosemary & Sehti, Bharati. (2020). *Managing change: role of leadership and diversity management*. Journal of Organizational Change Management.
- Widell, Gill & Mlekov, Katarina. (2013). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*
Lund: Studentlitteratur.

Missiv

Detta är ett informationsbrev där ni informerar respondent/deltagare enligt Vetenskapsrådets etiska riktlinjer.

Hej!

Vi är två studenter på Linnéuniversitetet som skriver kandidatuppsats under vårterminen 2023, Zaynab Ouahabi och Moa Hammarbäck. Vi skriver vårt examensarbete inom ramen för ämnet Pedagogik i arbetsliv, utbildning och vardag. I vår studie har vi valt att undersöka hur etnisk mångfald främjas bland chefer och ledare vid rekrytering. Med anledning av detta skulle vi vilja intervjua 3–4 chefer, som har hand om rekrytering för ledare/chefer, HR-chefer samt eventuella organisationsutvecklare. Vi ser att ditt/ert deltagande skulle bidra mycket till vårt arbete. Därför frågar vi härmed dig om du skulle vilja delta.

När ni godkänt kommer vi vilja utföra en intervju som tar ca 40–50 minuter. Intervjun kommer ske digitalt via Zoom. Intervjun kommer att spelas in för att vi ska kunna transkribera den och analysera materialet. Under intervjun kommer du få frågor om hur ni arbetar för att främja etnisk mångfald bland chefer och ledare samt er syn på detta. De som kommer ta del av materialet är vi Zaynab Ouahabi och Moa Hammarbäck och när uppsatsen är klar och godkänd kommer den inspelade intervjun att raderas. Under tiden kommer materialet skyddas mot obehörig åtkomst.

I uppsatsen kommer det framkomma vilka organisationer som är med och vilka funktioner vi intervjuat men inget om vem (vid namn) och specifik geografisk plats. Detta för att det mesta relevanta är ämnet.

När studien är slutförd och godkänd kommer du kunna ta del av studien när den publiceras på Linnéuniversitetet.

Vi vill tydliggöra att ditt deltagande är helt frivilligt. Väljer du att delta kan du närsomhelst välja att avbryta ditt deltagande utan att behöva uppge orsak. Har du några frågor är du välkommen att kontakta oss.

Zaynab Ouahabi: zo222aj@student.lnu.se

Moa Hammarbäck: mh225yn@student.lnu.se

Handledare: Karin Kilhammar: karin.kilhammar@lnu.se

Kontaktuppgifter till er och namn och mailadress till er handledare.

Intervjuguide

Inledande frågor

- Vad har du för roll inom organisationen?
- På vilket sätt arbetar du med etnisk mångfald bland chefer och ledare?
- Hur länge har du arbetat inom organisationen och med dessa typer av frågor?

Organisation

- Hur många chefer/ledare har ni som representerar etnisk mångfald i organisationen? Procent?
- Vad är syftet med ert mångfaldsarbete, vad vill ni uppnå?
- Hur länge har ni arbetat aktivt med dessa frågor?

Rekrytering

- Kan du berätta hur er rekryteringsprocess går till i stora drag? Skiljer sig processen något utifrån om det är en extern eller intern rekrytering?
- Använder ni er kravspecifikation? Om ja, hur utformar ni den?
- Hur bedömer ni vilken kandidat ni ska välja?
- Hur arbetar ni med att förebygga strukturell diskriminering vid rekrytering?
- Hur arbetar ni idag för att främja etnisk mångfald bland chefer och ledare vid rekrytering? Kan du ge exempel och berätta om dina erfarenheter.
- Hur arbetar ni för att attrahera etnisk mångfald i ledarpositioner? Vilka erfarenheter har ni?
- Har etnisk kvotering varit ett alternativ för er? Motivera.
- Upplever ni utmaningar i rekryteringsprocessen kopplat till etnisk mångfald? Och hur hanterar ni dem?
- Vad gör din organisation för att attrahera chefer och ledare med en annan etnisk bakgrund? Ge gärna exempel.
- Vad kan ni bli bättre på i era rekryteringsprocesser för att öka etnisk mångfald bland chefer och ledare?

Rutiner och processer

- Arbetar ni utifrån någon mångfaldspolicy eller andra styrdokument? Om ja, vilka?
- Hur säkerställer ni att de följs?
- Hur har ni arbetat för att förbättra era processer?
- Hur följer ni upp ert mångfaldsarbete?

Avslutade frågor

- Är du nöjd med hur organisationen tar tillvara på mångfalden och arbetar med dessa frågor? utveckla.

- Vilka utmaningar ser du i arbetet med att tillvarata mångfalden?
- Har du några egna tankar som du vill dela?