

Mera mångfald i Botkyrka?

Organisationsutveckling i kommunal förvaltning

NINA EDSTRÖM

Mångkulturellt centrum



Rapporten kan beställas från
Mångkulturellt centrum, Botkyrka, 147 85 Tumba
08-531 850 21
butiken@mkc.botkyrka.se
www.mkc.botkyrka.se

Mera mångfald i Botkyrka?

© Mångkulturellt centrum och författaren 2009
Mångkulturellt centrum 2009:2 ISSN 1401-2316
Omslag Andrzej Markiewicz
Grafisk form Ingrid Ramberg
Tryckt hos Elanders Vällingby 2009
ISBN 978-91-88560-95-7

Innehåll

1.	Inledning	5
	<i>Vad är problemet? ♦ Tidigare studier ♦ Frågeställningar ♦ Metod ♦ Ny policy ♦ Disposition</i>	
2.	Vad var det som var svårt?	14
	<i>Exkludering i rekryteringsprocessen ♦ Krav och bedömningsmetoder ♦ Organisationens struktur och kultur ♦ Speglingar av andras krav ♦ Hindren som skulle bort ♦ De hetaste tipsen ♦ Uppföljning ♦ Fanns det mylla för mångfald?</i>	
3.	Har gamla hinder kunnat rivas?	21
	<i>Chefer och rutiner ♦ Tröskelsänkare ♦ Att bli medarbetare ♦ Sammanfattning</i>	
4.	Grepp och begrepp i mångfaldens Botkyrka	37
	<i>Mångfald ♦ Kultur ♦ Etnicitet ♦ Organisationen och mångfalden ♦ Mångfald i Botkyrka ♦ Sammanfattning</i>	
5.	Kortfattat om studiens resultat	53
	Litteratur	56
	Bilaga 1	57

Även om processen byggde på meritokratiska principer så fanns en medvetenhet om att valet inte var helt rationellt. På olika sätt skulle styrelseordförande och kandidaten bli förförda av varandra, det vill säga en homosocial förförelse skulle äga rum för att garantera att kandidaten som slutligen valdes dels var duglig, dels var någon som styrelsen hade förtroende för och gillade.

(Holgersson, i Zetterquist Eriksson 2007)

1. Inledning

I DIN HAND håller du en rapport från en studie om etnisk mångfald i Botkyrka kommuns interna organisation under år 2008. Den har genomförts och författats på uppdrag av kommunledningsförvaltningen och är i första hand riktad till dig som har en arbetsledande eller organisationsutvecklande befattning. Rapporten kan läsas både som resultatet av studien, och som en text för att lära sig mer om den ganska komplicerade frågan om mångfald i organisationer. Ett syfte är också att ge läsaren en inblick i vad som finns bakom ambitioner som i dagens perspektivbrus kan framstå som uttryck för politisk korrekthet.

Vad är problemet?

Botkyrka kommun är en för svenska sammanhang unik kommun. Den har sedan fyrtioalet år tillbaka i stor skala varit en inflyttningsort, inte bara för människor från landsbygden och mindre städer i Sverige, utan också från stad och landsbygd i andra länder. Sextioalets arbetskraftsinvandring har satt sin prägel på framför allt norra Botkyrka. I norra Botkyrka finns tendenser till att bosättningsmönstren följer etnisk och nationell tillhörighet, något som också kallas enklavisering. *Arbete för mångfald mot diskriminering har betydelse som utmaning av en etniskt svenskt dominerad administration, men beroende av var i kommunen man befinner sig har etnisk mångfald skilda innebörder.* Anställdas nationella eller etniska tillhörighet kan ha både praktisk och symbolisk betydelse. I studien kommer vi att stöta på dels behov av språklig kompetens på daghem, dels frågor om förebilder och representation av ”immigrations-Sverige” på högre chefspositioner.

I slutet av nittioalet började man i kommunen uppmärksamma hur den befolkning man hade inte återspeglades bland de då drygt 5000 anställda i den kommunala organisationen. Vid denna tid hade ambitionen att skapa ”mångfald i arbetslivet” börjat få fäste i organisationer runt om i landet. Importerat från USA och England kom ”managing diversity” att bli ett nytt ledord för ambitionerna att öka andelen personer med utländsk bakgrund i arbetslivet. Samtidigt var begreppsförvirringen stor, då den kunskapsmassa som arbetet byggde på ofta förutsatte att man redan hade ”etnisk mångfald” i organisationerna. Det handlade om att dra nytta av att människor var olika, bland annat på grund av sina olika etniska ursprung. I Sverige var situationen inte riktigt sådan, i varje fall inte i Botkyrka kommun. Man hade ingen klar bild av perso-

nalsammansättningen avseende etnisk eller nationell bakgrund. En första studie, genomförd år 2000 av Mångkulturellt centrum för kommunens räkning, visade att mindre än en femtedel av personalen hade utländsk bakgrund. Få av dessa personer innehade några högre positioner.

Arbete för ökad etnisk mångfald i Botkyrka kommun är en fråga om kommunens förmåga att anpassa sig till globalisering och migration. Exempelvis är utvecklingen i Mellanöstern av största betydelse för utvecklingen i Botkyrka, även om Botkyrka redan före det senaste Irakkriget var en plats där människor från hela världen lever. *För kommunen handlar det idag om att arbeta strategiskt för att vara en möjlig arbetsgivare, en bra servicegivare och vara möjliggörare för en samhällsgemenskap för alla sina medborgare.* Botkyrka är mitt inne i en uppdatering av ”Riktlinjer för etnisk mångfald mot etnisk diskriminering” från 2006. Det slutliga dokumentet kommer att landa i vad kommunledningsförvaltningen kallar ”en interkulturell strategi”. Denna rapport har tagits fram som stöd för utvecklingsarbetet ute i kommunens nio förvaltningar. Den följer upp tidigare resultat samt fokuserar nya medarbetares väg in i arbetet. Ur ett forskningsperspektiv är det förstas intressant att få följa en organisations arbete över tid. Ur ett kommunalt förvaltningsperspektiv är det förstas de konkreta görandenas positiva eller negativa utfall som man vill veta mer om. Förhoppningsvis är detta en skrift som *både* kan bidra till mer kunskap om kommunalt mångfaldsarbete och till att chefer i organisationen blir inspirerade att lära sig mer, särskilt om sin viktiga roll i arbetet för mångfald mot diskriminering.

Tidigare studier

När det gäller den kommunala organisationen och etnisk mångfald har Mångkulturellt centrum haft två tidigare uppdrag. Den första studien gjordes inför att man skulle formulera sig kring mångfald i den kommunala organisationen. Frågan var vilka mekanismer som sattes i spel när rekrytering och befordran praktiserades i kommunen. Hur kom det sig att kommunens befolkning inte satte avtryck i dess förvaltning?

Genom intervjuer med 20 chefer sökte vi efter ”riskmoment” och ”riskbeteenden”. Stora delar av de exkluderades öden låg i händerna på chefers intuition och ”magkänsla” vilket alla som rekryterar vet är oundgängliga redskap för rekryteringen. I studien uppmärksammades rekryteringsprocessens många moment och hur den gav utrymme för indirekt diskriminering och exkludering. Det kunde handla om osäkerhet inför utländska examina. Det kunde handla om att man valde att exkludera dem som inte uppfyllde brukarnas krav. Till exempel beskrev man inom skola och förskola en situation där brukarna satte press på rektorerna att inte rekrytera personal som inte hade svenska som

modersmål. Inom socialt arbete förekom krav på att den som anställdes skulle skriva felfri svenska, då man beskrev sig som en skrivande organisation. Det var viktigt för klientsäkerheten att utlåtanden var korrekt nedtecknade, man ville ju inte att ens skrivningar skulle avfärdas på grund av att språket var undermåligt. Inom äldreomsorgen kunde man hävda att brukarna inte var snälla mot personal med utländsk bakgrund. Det cirkulerade rykten om att vårdbiträden fått rasistiska tillmälen kastade efter sig.

Exkluderingen av personer med utländsk bakgrund hade alltså både interna och externa orsaker, och kan i den meningen sägas ha varit sanktionerad. När man exkluderade eller diskriminerade personer var man i någon mån medveten om det, fast man inte såg det som en aktiv diskriminerande handling. Kanske kan man till och med säga att den var medvetet indirekt?

Den uppföljande studien genomfördes under år 2003 och lade till en jämförande dimension. Studien fick namnet *Mylla för mångfald?* för att den undersökte förutsättningar för mångfaldsarbete. Den här gången var det Svenska kommunförbundet och Integrationsverket som stod för finansieringen av studien. I Botkyrkas fall fanns inget särskilt man ville redovisa, man stod mitt i sitt vardagliga arbete, medan Eskilstuna kommun befann sig i ett utvecklingsskede. I många stycken är Eskilstuna likt Botkyrka med brukshistoria och stor andel internationell migration. Därför var jämförelsen med Botkyrka intressant.

Studien visade på betydelsen av ett väl förankrat utvecklingsarbete, men att detta måste kompletteras med en organisation med något slags mandat och gärna en egen budget. Det första stod att finna i Botkyrka, medan det andra kravet uppfylldes bättre i Eskilstuna. Det blev ett tydligt exempel på att ”attitydförändring” är ett verktyg som saknar hävstångseffekt. Attityd är viktigt i bemötande och i inställning till ens arbete, men saknar strukturell betydelse när den inte slår igenom i beslutshierarkin. Det har ingen betydelse om man nära brukaren har en stor kunskap om brukarledets situation och behov, när man på beslutsfattande nivå inte har förstått problematiken. I Eskilstuna hade man toppstyrt målformuleringarna, men lämnat åt förvaltningarna att själva finna delmålen för arbetet. Vi såg vid tiden för studien toppstyrningen som negativ då den inte tog in kunskaper från fältet. Samtidigt såg vi det som positivt att återrapportering inkrävdes från förvaltningsledningen. Som vi skall se har Botkyrka utvecklats något i den riktningen.

Frågeställningar

Nu har det gått ytterligare några år sedan vi tittade in i Botkyrkas processer rörande bemanning och karriärer. Sedan dess har kommunledningen tagit fasta på bristen på förankring av arbetet för ökad etnisk mångfald och organiserat

det så att det leds från organisationens högsta nivå. Man frågar sig därför om de nya organisatoriska och strategiska instrumenten har kommit att spela någon roll – har man fått fart på mångfaldsarbetet?

Den föreliggande studiens utgångspunkt är att frågan om etnisk mångfald i Botkyrka kommuns organisation under senare år har uppmärksammats och organisatoriskt fått en högre grad av institutionell förankring. Kommunens egen statistik visar på antalet utrikes födda i personalstyrkan har ökat, något som kan ha flera förklaringar. En kan vara att ambitionen att hindra diskriminering och öka den etniska mångfalden börjat få genomslag. Studien vill bringa klarhet i om denna styrning av mångfaldsarbetet har skapat förutsättningar för en mer rationell praktik, samt för en ökad mångfald bland personalen.

Genom intervjuer med personer som betecknas som ”nyanställda” liksom med chefer har jag sökt svar på tre övergripande frågor.

Den första frågan rör de hinder för etnisk mångfald i organisationen som lyfts fram i tidigare studier. I tidigare studier framkom att rutiner och arbetsmodeller lett till indirekt och/eller oavsiktlig diskriminering. En ökad andel personer med utländsk bakgrund tyder på att man kommit förbi vad som tidigare sågs som hinder – hur har detta gått till? Vad i arbetet med att hitta personal har man förändrat?

En andra fråga rör att mångfaldsarbete ofta motiveras med att det finns en särskild nytta med att anställa personer med annan bakgrund än majoriteten. I Botkyrkas fall anses nyttan utgöras av ”brukarnytta” – servicen till medborgarna förbättras. Vilka erfarenheter av detta har de nyanställda? Vilka erfarenheter har chefer i kommunen? Tas exempelvis språkkunskaper och lokala erfarenheter tillvara i hela organisationen?

En tredje fråga handlar om vilken plats individen ges inom ramen för mångfaldsambitionerna. Mångfaldsarbetet i Botkyrka kan sägas vara både rättvisedrivet och nyttodrivet. Antidiskrimineringsarbetet skyddar individen mot diskriminering medan nytto- och representationsperspektiven har skillnad och tillhörighet som utgångspunkt. Riskerar de som anställs av representations- eller nyttoskäl etnisk nischning utan utvägar?

Metod

I studien har alltså två kategorier ur personalen intervjuats av mig och i tre fall av praktikanten Marita Classon som studerade etnologi på magisternivå under våren 2008. Personalkategorierna kallar jag ”nyanställda” och ”chefer” även om de nyanställda idag inte längre är nyanställda. Kriteriet för att ingå i gruppen ”nyanställda” var att man skulle ha anställts år 2005, ha yrkesutbildning/högskoleutbildning för den tjänst man uppbär och/eller ha en arbetsledande

befattning. Kategorin ”chefer” är helt enkelt personer som är chefer och som rekryterats under år 2005 och senare. Jag vill här passa på att tacka samtliga intervjuade som så generöst delat med sig av både sin tid och sina funderingar. Utan ert engagemang hade studien inte gått att genomföra. Varmaste tack till er alltså! Tack också till Marita Classon för din insats samt till personalen på lönekontoret som förmedlade nödvändiga kontaktuppgifter.

För dig som vill läsa mer om hur vi gjorde för att samla materialet till studien, finns en beskrivning av intervjuer och urval i Bilaga 1.

Vilka var de ”nyanställda”, de tolv som i intervjuer berättat om hur det var att bli medarbetare i kommunen? De tillhör alla skaran som blev utvald till att ”göra jobbet”. Vi har alltså inte träffat personer som blev bortsållade, och kan därför heller inte säga hur representativ bilden av rekryteringsprocessen är.

Nästan alla var över trettio år, den äldsta var 52 år och någon enstaka i dryga 20-årsåldern. Sju kvinnor och fem män deltog. Trots att ambitionen varit att endast intervjua personer med de rätta kvalifikationerna för det yrke de verkar inom, så har en obehörig manlig lärare med svensk bakgrund samt en kvinnlig handledare för funktionshindrade utan eftergymnasial utbildning, med utomeuropeisk bakgrund, också bidragit till materialet. Ett alternativt urvalskriterium var att ha anställts i en arbetsledande befattning. Men ytterst få av de personer som anställdes 2005 fick en sådan tjänst, och ingen av dessa svarade positivt på inbjudan att delta i studien. Här följer en kort presentation av intervjupersonerna.

ELISABET, barnskötare, född i Mellanöstern, barnskötarutbildning från Sverige

MARIA, barnskötare, född och utbildad i Sverige

JASMIN, förskollärare, förskolläraryxamen från Sverige, läraryxamen från Latinamerika

CLANGH, undersköterska i hemtjänsten, född i Sydostasien, undersköterskeutbildning i Sverige

LENA, ämneslärare i grundskolan, född och utbildad i Finland

LOLA, handledare för funktionshindrade, grundskoleutbildning från Afrikas horn

NADJA, kokerska, född i Baltikum, yrkesutbildad i Sverige

OLLE, ämneslärare, född och utbildad i Sverige

DANIEL, lärare i grundskolan, född i Latinamerika, läraryxamen från Sverige

MARTIN, barnskötare, född och utbildad i Sverige

DARA, undersköterska på äldreboende, född i Mellanöstern, undersköterskeutbildning i Sverige

MARK, socionom, handledare för funktionshindrade, född och utbildad i Holland

I samtalen med de anställda kom frågan om bakgrund och vilka arbetslivs- och utbildningserfarenheter man hade. Lena berättar att hon var litet nervös över hur hennes svenska skulle emottas när hon började jobba i Sverige, men hon fick raskt arbete på ett av de första försöken. Mark, handledaren, som läst SFI i Sverige innan han återvände till sitt hemland för att året därpå flytta för gott till Sverige, fick veta att han nog skulle få svårt att få arbete. ”Räkna med att du får ta städjobb och sådant i början” hade man sagt på arbetsförmedlingen. Till saken hör att Mark har utomeuropeisk bakgrund, vilket han nog uppfattade som orsaken till att man inte trodde att han skulle kunna få ett arbete i sin bransch.

Förskolläraren Jasmin var färdig lärare redan som 22-åring. I Sverige utbildade hon sig till förskollärare, och nu längtar hon tills barnen blir större så hon får tid att vidareutbilda sig till lärare. Undersköterskorna Dara och Clangh hade vitt skilda erfarenheter av arbetslivet innan de utbildade sig inom vård och omsorg. Dara, som kom till Norrbotten från krigets Irak för 15 år sedan, gick en konstutbildning i Sverige innan han omskolade sig. Han hann skaffa sig en gedigen erfarenhet från omsorgen i Norrbotten innan han flyttade söderut och hamnade i ett evigt arbetssökande i en mellansvensk stad. Dara säger att han sökte säkert hundra arbeten innan arbetsförmedlaren talade om för honom att det var hans namn som stod i vägen. Dara fick korn på arbetet i Botkyrka tack vare vänner i Tumba. Clangh, från Sydostasien, kom också hon till Norrland, för nästan trettio år sedan, och arbetade inom turistbranschen innan en folkhögskola för kvinnor ledde hennes väg in till omsorgsycket.

Liksom Clangh flyttade grundskoleläraren Daniel till Sverige för kärlekens skull. Han hade ett år kvar till maskiningenjörsexamen när han flyttade till Sverige och kort därpå började läsa till lärare, på uppmaning av en bekant som själv arbetade på högskolan på orten där de bodde. Ytterligare en kärleksinvandrare är Nadja, som med sin baltiska sömmerskeutbildning fick svårt att hitta arbete i Sverige. Hon och maken försökte med att starta ett par butiker, men när mannen blev sjuk har hon varit den viktigaste försörjaren och hon skaffade sig därför en köksutbildning i Stockholm.

Lola, som tidigt i livet fick börja flykten på grund av konflikterna på Afrikas horn, tvingades att sluta skolan redan i årskurs sju. Hon berättar att det aldrig blivit någon ordning på skolgången då barn- och ungdomstiden bestod av ständig flykt. För 18 år sedan kom hon till Sverige, det tog 6 år innan hon fick uppehållstillstånd. Då hade hon hunnit bli 34 år gammal. Ytterligare nio år senare fick hon sitt fasta arbete, meriterad genom att under en tid ha följt med som personlig assistent, till den verksamhet där hon nu arbetar. Den fasta tjänsten föregicks av fyra stycken sexmånadersanställningar.

Elisabet fick vikariera under fem års tid innan hon fick en egen tjänst i kommunen. Martin har samma erfarenhet, och hade vid intervju tillfället fort-

farande inte fått en egen tjänst, trots att han varit på samma arbetsplats under hela den tiden.

Olle, som sedan 19 års ålder arbetat som lärare till och från, har en hel del eftergymnasial utbildning liksom han har arbetat inom flera branscher. Sedan 2005 har han haft läsårsförordnanden och hösten 2008 fanns inte längre behov av hans tjänster. Han är idag närmare fyrtio år och tyckte vid intervjun att det var litet snopet att det inte skulle bli någon förlängning för hans del. För första gången kände han sig bortvald. Vad jag känner till är Olle den ende av de ”nyanställda” som under studiens genomförande redan hunnit bli ”friställd”. Samtliga intervjuade och omnämnda i studien heter egentligen något annat.

Ny policy

I maj 2006 antog Botkyrka kommuns fullmäktige dokumentet ”Riktlinjer för etnisk mångfald och mot etnisk diskriminering”. Det elvasidiga dokumentet rymmer avsiktsförklaring, begreppsdefinitioner liksom en beskrivning av det målinriktade arbetet och organisatoriska lösningar.

Rättvisa och nytta – inne och ute

Även om man betonar att utgångspunkten för antidiskriminerings- och mångfaldsarbetet (vilka är parallella processer) är rättvisa, lyfts också de fördelar som etnisk mångfald anses utgöra. Detta betyder att man förutom ett rättviseperspektiv också betonar nyttan för organisation och medborgare med etnisk mångfald i kommunen. En betoning av behovet av förbättrade kunskaper och strategiska lösningar, snarare än det mer välbekanta ”attitydförändringsarbetet” ger sig till känna. I dokumentet beskrivs vilka organisationsnivåer och aktörer som ansvarar för vad. Särskilt lyfts flerårsplanen fram som ett viktigt verktyg. Två av flerårsplanens mål som uttryckligen hänvisar till etnisk mångfald rör den här studiens ”problemområde” på djupet. Målen återfinns inom två olika målområden, ett yttre som kallas ”Medborgaren i centrum” och ett inre – ”Organisation för framtiden”. Det är två konkreta formuleringar som anger att 2012 skall 75 procent av befolkningen uppge att de inte känner sig diskriminerade. Enligt 2006 års medborgarundersökning ansåg 33 procent av dem som svarade att de inte hade samma möjligheter och rättigheter som de med svensk bakgrund. Den kvantifierade målangivelsen för organisationen är att år 2012 skall 26 procent av kommunens chefer ha utländsk bakgrund. Mätningar av detta mål har gjorts under några år och därför kan utvecklingen följas. Andelen chefer med utländsk bakgrund i kommunens organisation uppgick 2007 till 17 procent och 2009 förväntas andelen vara 20 procent. Efter som flerårsplanen följs upp varje år kan man se hur mångfaldsarbetet utvecklas

rent kvantitativt. Under år 2008 fanns också målet att fler skulle uppleva samhörighet och hemkänsla, Frågan som ställdes för att mäta denna upplevelse är i vilken mån man skulle rekommendera en vän eller familjemedlem att flytta till Botkyrka. I 2008 års så kallade "Invärldsanalys" redogörs för årets uppföljning av målen för etnisk mångfald. Där anges att statistiken pekar på att andelen bland såväl chefer som anställda fortsätter att öka. (Botkyrka 2008:24) För den kvalitativa uppföljningen finns den strategiska gruppen för mångfald mot diskriminering (SMOA) där alla förvaltningsledningarna är representerade, liksom även Mångkulturellt centrum. Det uppges i Invärldsanalysen att det är svårt att avgöra vilka direkta insatser som gjorts av förvaltningarna. Författarna bedömer att "frågan lyfts på ledningsnivå och att medvetenheten och kunskapen har ökat i förvaltningarna". En ny rekryteringspolicy håller på att tas fram där man bl. a framhåller vikten av en kompetensbaserad rekrytering som bedöms främja målet om en ökad mångfald.

Sedan vi började följa det interna arbetet år 2000, har Botkyrka kommuns mångfaldsarbete utvecklat sig i två intressanta riktningar. Den första är att man tagit fasta på erfarenheterna från den bristande förankring som den första "mångfaldsorganisationen" hade, med ett engagerat men tandlöst Mångfaldsråd. Idag leds arbetet från kommunledningsförvaltningen. Den politiska beredningen sker genom demokrati- och integrationsberedningen. Beslut rörande processen tas i Kommunstyrelsen.

Den andra inriktningen är den att man lämnat till varje förvaltning att organisera mångfaldsarbetet på ett sådant sätt att det får genomslag på alla nivåer och i alla verksamhetens delar. Detta liknar mer den praktik vi såg i Eskilstuna kommun vid den jämförande studie som genomfördes 2003. Fördelarna med modellen är förstas att organisationens olika delar får anpassa aktiviteter och arbetsformer efter de realiteter som råder i verksamheten. Nackdelen är att organisationens engagemang kommer in efter att målen har satts. Å andra sidan, i Botkyrka har man ju faktiskt processat betydelsen av att arbeta med etnisk mångfald ända sedan 2000. De första dokumenten i frågan utgick från fokusgrupper och forskning. Det är dock tveksamt om organisationens "minne" är så långt att det sträcker sig tillbaka till dessa aktiviteter. En av denna studies uppgifter är att förstå om det gräsrotsengagemang som fanns i frågan tidigare (genom fokusgrupperna till exempel) fortfarande finns där.

Policy och praktik

I vårt urval av nyanställda intervjupersoner har vi utgått från ett årtal för rekrytering då den "gamla" viljeinriktningen avseende etnisk mångfald fortfarande gällde, liksom den gamla organisationen för frågans förvaltning. Detta betyder att förändringen av arbetet med etnisk mångfald inte kan ha haft genomslag på hur rekryteringen av dessa 12 personer gick till 2005. Intervjuerna med ny-

anställda kan däremot förtydliga bilden av hur etnisk mångfald har hanterats över tid, genom att denna studie är den andra som genomförs efter att kommunen uttryckte en vilja i frågan år 2001. För första gången får vi dessutom frågan belyst från ett ”inifrånperspektiv”. Intressant i den första uppföljningen var att de förhoppningar som cheferna satte till att ”tiden”, med bland annat pensionsavgångar, skulle leda till ökad etnisk mångfald, inte infriades. Förvisso ökade andelen personer med utländsk bakgrund något, men det fanns inget aktivt systematiskt arbete för att öka andelen på högre positioner. Inte heller fanns någon klar uppfattning om vad man egentligen avsåg med en särskild kompetens hos den som immigrerat. Eftersom man satt sin tillit till att frågan drev sig själv, så skedde ingen stark utveckling. Särskilt som nyttoperspektivet fick stort genomslag (exempelvis att se immigranter som arbetskraftsreserv när pensionsavgångarna ökar) så glömde man av att se till rättvisan med etnisk mångfald, i synnerhet när rekryterandet gick på sparlåga i början på 2000-talet. Mångfaldsrådet som var aktivt sedan 2001 var förvisso ett viktigt forum för utveckling av arbetet, och vissa aktiviteter genomfördes. Bland annat försökte man vidga sitt mångfaldsbegrepp till att omfatta alla diskrimineringsgrunder, vilket också föranledde aktiviteter för att öka kunskapen om diskriminering av homosexuella i arbetslivet.

När det gäller cheferna blir de en bättre källa till kunskap om de nya riktlinjernas genomslag. Fungerar styrsystemet på ett sådant vis att etnisk mångfald gynnas och engagerar?

Disposition

Den här studien blir med andra ord ett slags uppsamlingsheat, men med fokus på att ta ett kunskapskliv framåt främst när det gäller förväntningar på och förvaltandet av immigranternas (eventuella) särskilda kompetens. Avsikten är också att undersöka om sådant som tidigare upplevdes som oöverstigliga hinder idag uppfattas på samma vis. Det är också i den änden vi skall börja. I kapitel två presenteras svårigheter som anfördes i de två tidigare studierna, men också diskussioner om hur man skulle kunna övervinna problemen. I kapitel tre undersöks hur både chefer och anställda ser på eventuella hinder för etnisk mångfald idag.

I kapitel fyra presenteras mångfaldsbegreppet närmare, liksom kultur- och etnicitetsbegreppen, föra att ge läsarna bättre möjligheter att förstå bakgrunden till mångfaldsarbete. Kapitel fyra avslutas med att diskutera hur mångfald får betydelse för individens plats, och hur den kunskap som den etniska mångfalden ackumulerar ges plats i organisationen.

2. *Vad var det som var svårt?*

I DEN FÖRSTA studien av rekrytering och exkludering i kommunen undersöktes om det i attityder, regler, procedurer, kriterier eller i organisationens struktur och kultur, fanns mekanismer som exkluderar personer med utländsk bakgrund från anställning i kommunens organisation. Utifrån den frågan sökte vi i rekryteringsmetoder och rutiner, de kritiska moment där personer med utländsk bakgrund riskerade att bli negativt särbehandlade. Närgånget rotade jag runt i många av rekryteringsens gömslen. Generöst nog tillät både chefer och sökande att jag var med vid flera intervjutillfällen liksom att jag fick läsa alla ansökningar till några av de tjänster som var aktuella under våren år 2000. För att du som läsare ska kunna sätta resultaten och diskussionerna i den här studien i sitt sammanhang vill jag presentera vad som sågs som hinder för en breddad rekrytering då i början av 2000-talet. Detta både ur de rekryterandes och mitt perspektiv. Det bör då inledningsvis slås fast att intervjuer och observationer genomfördes innan någon formell riktlinje för arbetet med ökad etnisk mångfald hade tagits fram. Det var till och med så att studien tillsammans med fokusgruppsdiskussioner låg till grund för de riktlinjer som togs fram under hösten 2000. Jag nämner detta då det i flera fall är uppenbart att synen på etnisk mångfald i organisationen vid tiden för den första studien var något outvecklad. Den hade inte hunnit brytas mot andra organisationers arbete eller forskning till exempel.

Exkludering i rekryteringsprocessen

Ett par övergripande frågor om rekryteringen i största allmänhet belyste ”omognaden” ganska väl. Diskrimineringslagen nämndes aldrig som en ”regel” eller bestämmelse att ta hänsyn till när man rekryterade. Det uppfattades till exempel inte som problematiskt att (hypotetiskt) välja bort sökande till lärartjänster om dessa hade utländsk bakgrund och föräldrarna krävde att man bara anställde personer med svensk bakgrund. Särskilt oproblematiskt sågs detta som i områden där barnen själva sällan hade svenska som sitt första språk. Det fanns också en uppfattning om att det inte är bra att ”ha för många” med utländsk bakgrund anställda vid samma enhet, även om några argument för varför det fanns ett ”tak” aldrig framfördes. Vid tiden för studiens genomförande var förhållandena sådana att man inom många verksamheter hade svårt att hitta lämpliga sökande till tjänsterna. Nätverksrekrytering, som normalt utesluter

just immigranter från offentlig sektor och ”svenska” företag, tycktes vara ovanlig. Man framhöll dessutom att man fick få sökande med utländsk bakgrund och spekulerade i om kommunalt arbete var oattraktivt för denna grupp. Man använde ”de vanliga: DN, Metro och så” när man annonserade.

Föreställningen om att man inte var attraktiv för den invandrade befolkningen byggde på att det var sällan personer med utländsk bakgrund sökte de tjänster som de intervjuade cheferna utlyste. Samtidigt använde man kanaler och presentationer som inte förhöll sig till att den befolkning ur vilken man rekryterade till delar har förändrats. Inget aktivt arbete för att hitta nya kanaler för att ge information om lediga tjänster bedrevs. Annonstexter för lediga tjänster är en genre för sig, och olika branscher har olika sätt att benämna befattningar och beskriva tjänster som egentligen liknar varandra. För personer som inte har lång erfarenhet av svensk arbetsmarknad är det svårare att navigera i språkbruk. Vem talar annonsen från Mångkulturellt centrum till när den uttrycker att centret söker en intendent?

Krav och bedömningsmetoder

Hur såg det ut på mera närsynt håll? Krav och bedömningsmetoder var två viktiga moment som uppmärksammades. Båda kunde delas in i formella och informella kriterier och verktyg, och båda visade sig ge stort utrymme för godtycke. Kravprofilen var på tapeten, och i vissa förvaltningar var den väl utvecklad. Dock upptäcktes att den kunde bli alltför mycket av ett smörgåsbord, från vilken man sedan kunde välja ut en rimlig mängd krav, matchande mot en charmig sökande. Magkänslan vid mötet framhölls som ett av de viktigaste verktygen – särskilt när det gällde att hitta den som passade bäst in i arbetsmiljön. *Känsla och intuition betraktades som oundgängliga och ett varningens finger lyftes för att här kan chefs kunskap om hur man kan vara för att passa in bli till hinder för den som inte socialiserats in i svenska organisationer.* Chefernas erfarenheter hade tillägnats under lång tid och till ibland hög kostnad i form av missar och besvikelser. Samtidigt var erfarenheterna begränsade av vilka människor cheferna faktiskt hade träffat. Magkänslan som rekryteringsverktyg är självklart nödvändigt, bara man reflekterar över sina egna begränsade erfarenheter.

Organisationens struktur och kultur

Ett annat område som fick uppmärksamhet när det gällde exkludering var som nämndes tidigare organisationens struktur och kultur. Det tycktes inte spela någon roll vilken grad av hierarkisering man hade. Det relativa utrymmet i en

platt organisation ansågs bra för alla oavsett etnisk bakgrund. Andra verksamheter rapporterade att hierarkierna ledde till tydlighet vilket ansågs bra för personer med utländsk bakgrund. *När vi pratade om personliga egenskaper som passar i Botkyrka kommun framstod den öppna, glada och flexibla samarbetsmänniskan som den eftersökta. Intressant nog skulle den inte vara för stöjig och öppen, gestikulera och ha för bråttom, eller på andra sätt visa tecken på att inte vara helt socialt kompetent.*

Samtidigt fanns önskemål från allra högsta nivå att organisationskulturen (kommundirektören talade om den i singular) bör förändras – det fanns ett slags medvetenhet om att den var inblandad i bristen på etnisk mångfald. Kunde man då säga att exkludering och diskriminering var institutionaliserad? Här fanns, anser jag, ett bra exempel på hur det på en ”medvetenhetsnivå” kan finnas ambitioner som inte får genomslag i praktiken. I Botkyrka var på den tiden chefsskiktet på högre nivå lika vitt som toppen på Kilimanjaro. Samtidigt skall man vara medveten om att rekrytering av personer med utländsk bakgrund inte på något vis behöver utveckla organisationens kultur. Anpassning är den vanligaste strategin i arbetslivet, antingen som konsekvens av kontroll eller som konsekvens av uppmärksamhet och belöningar.

Speglingar av andras krav

Bland de viktigaste fynden var kanske ändå att cheferna tyckte sig ha brukarna, elever och föräldrar t ex, för ögonen när de särbehandlade immigranter eller immigranternas barn vid rekrytering. *Det ställdes krav som få med utländsk bakgrund rimligen kunde leva upp till, vilket är en praktik som leder till indirekt diskriminering.* I studien handlade det främst om att tala en felfri svenska. Detta krav ställdes utifrån den uppfattning som cheferna och personalansvariga ofta hade om vad kollegor, brukare och klienter kräver. Studien visade att chefer ansåg att anställda fick lägga ner mycket tid på att hjälpa till med kollegers inkorrekt text där felfrihet var viktigt. Från skolans värld berättades om föräldrar i både skola och förskola som krävde helt svenskspråkig personal.

Flera chefer berättade om hur äldre bar sig extremt illa åt mot personal med utländsk bakgrund. Det tycktes handla om ett fåtal incidenter, men berättelserna vandrade runt på förvaltningarna. Det var alltså många olika aktörer som cheferna såg sig tvungna att förhålla sig till i sina anställningsbeslut. Anmärkningsvärt var också att cheferna uppgav att de hade svårt att konkurrera med näringslivet när det gällde löner. Detta till trots fanns kravet att man skulle ha erfarenhet av svenskt arbetsliv inbyggt i åtminstone den mentala kravprofilen. Frågan kunde då ställas – om personer med utländsk bakgrund inte kunde få kvalificerade eller ledande arbeten inom kommunen under dessa omständigheter – när skulle det då någonsin kunna ske?

Hindren som skulle bort

Enligt cheferna var bristerna hos de sökande med utländsk bakgrund av två slag: de saknade utbildning och de saknade tillräckliga kunskaper i det svenska språket. Relativt vanligt var också att framhålla att tiden nog inte ännu var mogen för att personer med utländsk bakgrund skulle få fäste på arbetsmarknaden. Därmed blev "tiden" den enda faktor där cheferna ansåg sig kunde göra något, övriga hinder placerade de hos de exkluderade själva. Som hjälp till självhjälp pekade studien mot att cheferna behövde reflektera över sitt sätt att rekrytera och då främst över de normer som styrde rekryteringen. På så vis kunde det som skulle ske "med tiden", ske redan i morgon! Det var dock få chefer som kunde se sin egen roll i upprätthållandet av en orättvis rekrytering. Några tips fick förvaltningarna därför på vägen.

De hetaste tipsen

Utgångspunkten för Botkyrka kommuns politiska beslut att öka den etniska mångfalden i organisationen var att det var orättvist när inte befolkningen avspeglade sig i organisationen. Eftersom förvaltningen var den som skulle operationalisera politiken, behövdes morötter, varför talet om nyttan med mångfald kom upp i snart sagt alla samtal om att öka den etniska mångfalden. För att motverka risken för luddighet föreslogs att kommunledning och politiker tydligt skulle visa att exkludering, vare sig den är avsiktlig eller ej, är olaglig och inte accepteras i Botkyrka kommuns organisation.

Eftersom cheferna tycktes exkludera oavsiktligt eller indirekt, kom de åtgärder som föreslogs att inriktas på att sänka trösklarna för chefernas benägenhet att ta "risker".

Det fanns ett pedagogiskt problem med åtgärdsförslagen. Den rådande uppfattningen om att det enbart var de exkluderade själva som brast, vi kan kalla den "bristdiskursen", skulle bemötas. Samtidigt – studien kunde ju inte säga något om den faktiska kompetensen hos de sökande, bara råda cheferna att dra sitt strå till stacken. Det skulle de bara göra om de kände att de hade organisationen i ryggen och stöd om det misslyckades. Alltså kom förslagen att stödja bristdiskursen såtillvida att om cheferna hävdade att språkbrister var ett hinder, så föreslogs att resurser avsattes för att i organisationen stödja språkutveckling parallellt med anställning samt operativt språkstöd vid förvaltningarna. Att det skulle kosta pengar framhölls som ett medel för ledningen att visa att man menade allvar. Kravet på erfarenheter av svenskt arbetsliv skulle mötas med hjälp av avlönade mentorer. Stöd skulle även ges till chefer och andra som arbetar med rekrytering för att de skulle få syn på sin egen roll och praktik. Till sist föreslogs att kunskap skulle inhämtas om hur olika interna och externa intressenter faktiskt ställde sig till kommunens prestationer.

Uppföljning

Åtgärdsförslagen tycktes ha hamnat i tomma intet, och inga av de föreslagna åtgärderna genomfördes. Utifrån studien och fokusgruppsamtal med mängder av anställda i kommunen togs viljeinriktningen för mångfaldsarbetet fram. Det inrättades också ett mångfaldsråd för intresserade representanter från flera förvaltningar, där frågor som var av relevans för mångfaldsarbetet skulle avhandlas. Ingen frågade gruppen om vad den gjort under året och den hade heller ingen egen budget. Detta till trots fördes intressanta diskussioner, och ett antal aktiviteter genomfördes. När det gällde det konkreta arbetet ute i förvaltningarna hade dock engagemanget inte förändrats. Tillfrågade chefer var nöjda med att man visste att det fanns ett mångfaldsråd som tog tag i de där sakerna – det kändes bra, uttryckte de.

Vid tiden för den första studien var det många som i begreppet ”tiden” också lade in det faktum att pensionsavgångarna skulle tvinga kommunen att rekrytera bredare. Orsaken till att mångfaldsarbetet i Botkyrka över huvudtaget kom att få den utformning det fick från förvaltningens sida var ju också att det var en del i det personalförsörjningsstrategiska arbetet. Nyttan med mångfalden ansågs delvis vara att den utgjorde en rekryteringsreserv för den nära framtiden. Den starka betoningen på just denna aspekt kan ha varit orsaken till att cheferna själva inte tycktes ha tagit sig i kragen – det skulle ju lösa sig av sig självt.

Från kommunledningshåll gjordes inga stödande insatser, förutom att man lät inrätta mångfaldsrådet. Där saknades dock ledningsrepresentation och mandat för att initiera förändringsprocesser av någon egentlig betydelse. Däremot saknades inte engagemang och detta vill jag tydligt framhålla. Rådet blev exempelvis ett forum för en breddad diskussion om mångfaldsbegreppet som det är svårt att föreställa sig skulle skett någon annanstans i organisationen. Olika diskrimineringsgrunder fick sin belysning, aktiviteter när det gällde både ”homosexuella på jobbet” och funktionshindrade hölls.

Fanns det mylla för mångfald?

Kritiken mot ett avsomnat konkret mångfaldsarbete ute i förvaltningarna och det faktum att man lät Mångfaldsrådet hänga fritt i organisationen, framfördes i rapporten från studien av Botkyrka och Eskilstuna i ett jämförande perspektiv år 2003. I ett försök att vara mer tydliga med analys och åtgärder presenteras i rapporten *Mylla för mångfald?* våra olika slutsatser och förslag under utvecklingsområdena ”Att hålla frågan aktuell” och ”Rekrytering”. Dessa kan ses som den strukturella respektive den mer kompetensmässiga aspekten av mångfaldsarbete i organisationen.

Att hålla frågan aktuell

Vi framhöll på det strukturella området att om man såg etnisk mångfald som en utvecklingsstrategi så måste den drivas av strategiskt placerade aktörer. Vi lyfte också fram behovet av att från centralt håll kräva in fortlöpande redovisning för att markera att man tar frågan på allvar. Ett problem var att det brast i uppslutning och intresse hos cheferna. Utbildningar och annan förkovran var alltid frivillig och tenderade att främst intressera ”de redan frälsta”. Vi konstaterade att denna frivillighet ledde till sämre kunskaper hos cheferna om deras egna roller i mångfaldsarbetet, och skapade en svag förankring av hela idén. Studien visade tydligt hur avgörande det är att från högsta nivå markera mångfaldsarbetets prioritet, om man vill att det skall bli någon förändring. Förslaget var att exempelvis säkra att personer med centralt ledande befattningar ingår i referensgrupper.

Ett allvarligt hot mot arbetet för ökad etnisk mångfald var de konkurrerande perspektiv och problem som man hade att förvalta respektive lösa. Mångfaldsarbetet konkurrerade med både kärnverksamheterna och andra frågor för systematiskt utvecklingsarbete. *Vardagen tenderade att köra över visionerna. Som en konsekvens av detta kunde vi konstatera att med en underrepresentation av personer med utländsk bakgrund i organisationerna kommer frågan inte att kunna drivas tillräckligt kraftfullt av de underrepresenterade själva.* Man kan inte räkna med att de drivkrafter som hållit jämställdhetsfrågan aktuell finns i organisationerna. Frågan om etnisk mångfald måste lyftas uppifrån, menade vi.

Rekrytering

Vi kunde konstatera att kommunens sätt att förstå och organisera mångfald fick betydelse för hur mångfald beaktades i de enskilda rekryteringsprocesserna. Man såg sig exempelvis som ”dålig på att rekrytera mångfald” och framhöll ”vanans makt” som en orsak till detta. Förändringar är ansträngande och kostsamma i ett kortsiktigt perspektiv, och det var billigare och enklare att nätverksrekrytera när man inte fick utdelning på sina annonser. Här ansåg vi att om det finns ett rättvisemotiv i mångfaldsarbetet bör det inte vara underkastat villkoren i de enskilda budgetenheterna. Vi ville också göra kommunerna uppmärksamma på att bred nätverksrekrytering kräver bred representation inom organisationen. Även i denna studie visade det sig att cheferna var relativt ovetande om sin roll och om kritiska moment i rekryteringsprocessen, något som ytterligare bekräftade behovet av att förankra utvecklingsfrågan, bland annat med hjälp av utbildning.

Hänvisandet till uppfattningar hos brukare och kunder kvarstod som hinder för anställning av immigranter och immigranternas barn. Behovet att ge starkare stöd till ledare för att bryta mot normer och att dessutom undersöka innebörden i brukarledens krav kvarstod alltså. Behov av en budget för att sänka trösk-

lar (som att göra extra introduktionsinsatser) och för att använda nya kanaler för spridning av information om lediga tjänster kvarstod också. Vi hade också i denna studie intresserat oss för anställningsgruppernas sammansättning och tyckte oss urskilja ett mönster där identifikationen med de sökande var viktig. *Kunde man känna igen sig i de sökandes berättelser (som i brev och vid intervju) var det en fördel för den sökande. En bredare rekrytering underlättas rimligen av att anställningsgruppen sätts samman med diskrimineringsgrunder i åtanke. Att inte använda alltför yviga kravprofiler återkom också som ett råd till den rekryteringsledare som vill hålla sig på mattan och göra processen mer "säker" och genomskinlig.*

Till sist gav vi oss i kast med det "breddade kompetensbegreppet", de idéer om olikheter som resurs som snurrade runt i organisationen. Dessa tankar uttrycktes dock vagt och hade "hängt i" alltsedan tankarna om "mångfald som resurs" först introducerades i svenska sammanhang. De flesta cheferna var av uppfattningen att det är utvecklande med olikheter, även om inga konkreta exempel framfördes. Även i detta sammanhang ansåg vi att det krävdes en väl förankrad, kunskaps- och erfarenhetsbaserad idéför ett framgångsrikt mångfaldsarbete.

Självklart fanns det en viss mylla för mångfald och en del chefer myllade på med engagemang och envishet. Samtidigt kan man inte påstå att perspektivet genomsyrade organisationen. Studien var inte beställd av kommunen (den var ju inte riktigt på hugget i frågan just då), utan kom till genom att dåvarande Kommunförbundet respektive Integrationsverket hade intresse av att få veta mer om kommuners arbete med etnisk mångfald. Det tog nästan ytterligare ett år innan den nådde till kommunledningen. Då fick de strukturella hindren för ökad etnisk mångfald äntligen strålkastarljuset på sig. Från högsta ledning uttrycktes att man såg att det fanns ett jobb att göra här och att det var ledningens ansvar.

Mångkulturellt centrum har sedan ett par år återigen fått möjlighet att följa något av processen. Dels genom ett deltagande i den strategiska grupp som utvecklingschefen samlar för frågans utvecklande, men också genom inbjudan att genomföra denna studie.

3. Har gamla hinder kunnat rivas?

I TIDIGARE STUDIER framkom att rutiner och arbetsmodeller lett till indirekt och/eller oavsiktlig diskriminering. En ökad andel personer med utländsk bakgrund tyder på att man börjat finna vägar förbi vad som tidigare sågs som hinder. Har man förändrat något i arbetet med att hitta ny personal?

De åtta chefer som intervjuades är anställda på olika nivåer, har skiftande överblick och handlingsutrymme. Stina, som deltagit i samtliga tre studier, är arbetsledare för två personer, men hennes förmåga att bedöma andra människors arbetsförmåga används ständig. Hon utbildar och handleder som daglig syssla. Kalle har anställt ca 20 personer de senaste två åren och är chef över ett hundratal personer. Gunnel har jobbat i över trettio år i kommunen, medan Johnny och Olov bara varit anställda i något år. Johnny, med lång erfarenhet av chefande och rekrytering inom olika verksamheter, känner sig främmande i den kommunala strukturen. Olov har i stort sett bara arbetat i kommunal regi. Johan och Solveig är placerade högt uppe i den kommunala hierarkin med långtgående ansvar för viktiga utvecklingsområden. Lisa är en av verksamhetscheferna i sin förvaltning. Dessa tre har alla medverkat i de tidigare studierna.

Det här kapitlet ska handla om ifall, och i så fall hur, hinder för en bredare rekrytering har kunnat övervinnas. Det handlar här om hinder på chefsnivå, mer än om de organisatoriska förutsättningarna.

Chefer och rutiner

De flesta chefer jag talat med vet att de har ett ansvar för utvecklingen mot ökad etnisk mångfald i organisationen. Samtidigt ställer de sig frågan om de själva alltid gör de rätta sakerna. De kritiska momenten i rekryteringarna pekades ju tidigare ut som att det fanns (kortsiktiga) ekonomiska motiv att gå i gamla spår. Man spred inte information om nya tjänster på nya vägar och man hade vida kravprofiler samtidigt som man använde sig av ett vagt ”breddat kompetensbegrepp” där man teoretiserade kring en kompetens som var anorlunda och informell men som ändå ansågs vara viktig.

Rekryteringsverktyg

För att kunna prata om förändringar i rekryteringsprocesserna måste det här inledningsvis klargöras att man sedan något år tillbaka använder ett nytt re-

kryteringsverktyg i kommunen. Samtliga rekryteringar skall ske med hjälp ett webbaserat digitalt verktyg. När jag träffade cheferna hade man bara använt det i ungefär ett år, och alla hade ännu inte riktigt fått kläm på hur det skulle användas optimalt. Både arbetsgivaren, som betalar för tjänsten, och sökande loggar in för att lägga in och hämta information. Som arbetssökande kan man gå direkt till söktjänsten och få fram alla arbetsgivare som använder den. Och som arbetsgivare kan man länka till tjänsten från t.ex. Platsbanken.

Verktyget ger möjlighet för arbetsgivaren att anonymisera sökande fram till dess man tar fram de personliga breven. I varje fall en av cheferna framhöll att det var själva vitsen med systemet, att arbetsgivaren kan jämföra hur väl de sökande uppfyller de formella kraven utan att påverkas av vilka personer de är. Sju av cheferna hade rekryterat till Botkyrka under den senaste tiden och av dessa hade sex använt det digitala verktyget. Mellanchefern Johnny kände till det men hade ännu inte fått någon ”utbildning” på det. Stina, som inte alls kände till det, arbetar i en verksamhet som präglas av många projektanställningen. Projekten i sin tur är avhängiga svängningar i arbetsmarknadspolitiken. Stinas arbetsledande tjänst finns långt ner i förvaltningshierarkin, och det är möjligt att systemet har införts successivt uppifrån och ner.

Det digitala verktyget upplevdes i början som litet krångligt men de flesta är mycket nöjda med det. Inte i första hand för att det avidentifierar, utan för att det sällar bort dem som inte är vana vid datorer. I flera fall hade man fått in pappersansökningar i stället, något man hanterade på olika vis. Någon enstaka menade att sådana ”går bort direkt”, medan andra menade att dessa sökande fick tillbaka sin ansökan med en uppmaning att söka digitalt.

Kanalerna

Det digitala verktyget förändrar inte hur vida kring man kan sprida information om lediga tjänster. Det är fortfarande av största vikt var man syns och var man väljer att jobba aktivt. Här tycks ingen förändring ha skett i chefernas val av kanaler. Viktigaste platsen att synas på är på platsbanken, där länken till det digitala verktyget finns. För åtta år sedan var förvisso också anslagstavlan nere i entrén en självklar plats att annonsera på, tillsammans med platsbanken. Vid intervjuerna i denna studie var det ingen av cheferna som nämnde några anslag. De chefer som rekryterade för höga positioner kunde ibland också använda sig av annonser i de större dagstidningarna, men oftast nöjde man sig utan dessa.

Man behöver alltså inte vara tidningsprenumerant eller plocka med sig gratis-tidningar för att få tillgång till information om kommunens lediga tjänster, men man måste ha tillgång till dator. Det kan tyckas vara oproblemiskt eftersom arbetslösa normalt har kontakt med arbetsförmedlingen, där det finns datorer. Men för att nå personer som redan har arbete, räcker kanske inte de invanda kanalerna ”DN och Platsbanken”. Då är det inte i första rummet antidis-

krimineringsarbete vi talar om, utan en allmän breddning av kontaktytorna.

Nätverksrekrytering är både vanligt förekommande och en känd exkluderingsmetod i svenskt arbetsliv. Märkligt nog tycks inte heller i denna studie nätverksrekrytering uppfattas som en självklar metod bland cheferna i Botkyrka. Däremot verkar cheferna inte tycka att det är problematiskt att använda sina nätverk om de måste. När man rekryterar för vikariat så vill man ofta ha någon med erfarenhet, någon som kan hoppa in och snabbt ta över, och då är ens nätverk ovärderliga, säger Olov. Johan hävdar att han förlorat det nätverk som han brukade använda sig av, genom att han själv avancerat i hierarkin. Det skall här framhållas att nätverksrekrytering skulle kunna vara ett sätt att nå nya grupper, om man väl har representation av sådana grupper i organisationen. Embryon till en sådan utveckling syns sedan flera år i kommunen, men då handlar det främst om nätverksrekrytering i vad som inom sociologin kallas starka nätverk. Dessa karaktäriseras av att man har släktskap eller liknande som gemenskap. Svaga nätverk bygger på kontakter genom yrken, hobbies, branscher och ytligare bekantskaper. I mitt material finns exempel på sådan nätverksrekrytering till barnomsorg och skola.

I den förra studien lyfte en chef fram hur en tidigare kvinnodominerad arbetsplats inom äldreomsorgen successivt kom att anställa allt-fler män med utländsk bakgrund i takt med att kvinnorna blev utslitna. Den utvecklingen är ett exempel på när samhällliga maktprocesser tar sig uttryck (eller görs) i organisationerna. Det är inte längre givet att det är kvinnor födda i Sverige som skall ha de sämst avlönade och tyngsta jobben. Invandrade män och kvinnor ingår numera i den ordning där "vita" kvinnor klättrat en bit, och lämnat plats åt immigranter eller deras barn. Inte sällan legitimeras en grupps hänvisning till en viss position med att de är särskilt lämpade. Kvinnor ses historiskt som lämpliga för omsorgsyrken på grund av att kvinnor anses vara omhändertagande. Immigranter från mellanöstern anses särskilt lämpliga för omsorgsyrken då de förväntas vara traditionellt respektfulla och omhändertagande mot de äldre. I exemplet har både kön och etnicitet haft betydelse för personernas position i hierarkin. *Allt mer uppmärksamhet riktas mot sådana processer i samhälle och organisering där fler än en eller två av människors "tillhörigheter" har betydelse för deras fram- eller motgångar.*

Det är möjligt att det finns verksamheter i kommunen där man experimenterar med rekryteringskanaler, men jag fick inte intrycket av att det gjordes i de verksamheter inom vilka mina intervjupersoner verkade.

Kraven

Kraven som ställs på de sökande delas in i formella och informella sådana. Jag har intresserat mig för vilka som är med och formulerar kraven. Detta har visat sig vara viktigt av flera anledningar. I organisationslitteratur slås ofta fast att

chefer anställer personal som liknar dem själva. Om man på allvar vill ha ”olikheter” så bör organisationerna på allvar se över hur formella och informella krav viktas mot varandra. Det är också nödvändigt att fundera över om de formella kraven är indirekt diskriminerande mot vissa grupper. I arbetet med de två tidigare studierna av rekrytering till kommunen tycktes även själva kravprofilen vara ett verktyg som kunde användas för att legitimera ett egentligen ganska godtyckligt anställningsbeslut. Rekommendationen blev att försöka hålla kravprofilen kort, samt rimlig att uppfylla för en enskild människa. Att flera personer är med vid framtagandet av kravprofilen kan öka formaliseringsnivån i rekryteringen, liksom också sätta ljus på organisationens behov och tjänstens förutsättningar från olika perspektiv.

Att döma av vad som berättades om de intervjuade chefernas senaste rekryteringar verkar de flesta kravsammanställningar göras i samråd med ett fåtal andra chefer eller medarbetare i exempelvis samma enhet. Två av de intervjuade hade standard-kravprofiler, varav en faktiskt varit med, även om den reviderats, ända sedan år 2000. Det är förstås effektivt med färdiga profiler om man rekryterar ofta, men då får man inte glömma att se över kraven ur ett personalsammansättningsperspektiv ibland.

Lisa berättar att de inför en omorganisation tagit fram vad de kallar funktionsbeskrivningar. Hon markerar att det är viktigt att se över sina krav när man förnyar sin organisation.

Jag har påpekat att vi, oavsett befattning måste få in – som mångfaldskommun – ledaregenskaper och de bitarna också. Alla har inte 9 års grundskola, gymnasium och 120 poäng på universitetet. Du kanske har något annat. Internt har vi haft mycket utbildningar – hur väljer vi att förhålla oss till det? Vi har olika åsikter, en del menar att det skall vara högskola! Frågan är vad jag har för nytta av att en chefskall läsa matte för att sen läsa ledarskap visst många poäng. Där gäller det att ta ett ställningstagande, ren lämplighet! Räddningen är väl personlig lämplighet!

Lisa är den enda av de intervjuade som uppger att hon skulle kunna låta personlig lämplighet övertrumfa formella meriter, ett ställningstagande som vi skall få se hur hon praktiserat längre fram.

Jag frågade i intervjuerna om det var brukligt att skriva i annonserna om man hade särskilda önskemål avseende bakgrund eller kön. Två sade sig göra detta ibland, medan det framgick av intervjuerna att uppmärksamhet mot sådana faktorer vanligen kommer in senare i processen. Av tio annonser på Platsbanken en dag i december 2008, med Botkyrka kommun som avsändare, stack en annons ut i detta avseende. Den uttryckte att det var meriterande att vara en manlig sökande, att vara flerspråkig utöver svenska och engelska samt

att ha ”erfarenhet av annan kultur än traditionellt svensk”. Ytterligare en annons framhöll att ”flerspråkighet var ett plus”.

Ambivalensen inför att uttrycka önskemål av detta slag var större vid tidigare studier. Det tycks som om man nu bestämt sig för att det är olämpligt att peka ut särskilda sociala kategorier. I samtliga granskade annonser finns en standardformulering om Botkyrka som härbärgerande ”Sveriges yngsta och mest internationella befolkning”. Möjligen kan en sådan beskrivning uppfattas välkomnande för sökande med utländsk bakgrund.

När vi i intervjuer pratade om huruvida det var intressant för verksamheten att söka personer med utländsk bakgrund kunde det hända att någon sa att det var helt ointressant. ”Etnicitet är inte en faktor!”. Efter vidare samtal kunde etnicitet bli intressant när det gällde att ge rätt service och bemötande. *Förhållandet till etnisk mångfald tycks främst vara instrumentellt, man vill ha fler med språkkunskaper gångbara i kommunen, för att kunna ge medborgarna en bättre service.* Detta leder oss in på det breddade kompetensbegrepp som ibland efterfrågas när det handlar om att öka den etniska mångfalden.

Kompetensbegreppet

Kompetens kan definieras som kunskap i relation till den roll man har eller den uppgift som skall utföras. Man är kompetent om man har kunskaper samt en förmåga att omsätta dessa i sitt arbete. I Botkyrkas fall tycks det som om etnicitet i sig inte anses vara en kompetens. I intervjuer, men också exemplifierat av den annons som nämndes ovan, framhålls att relevanta språkfärdigheter och andra kulturella erfarenheter än traditionellt svenska kan vara eftersökta kompetenser. Just i relation till den befolkning som finns i Botkyrka är det lätt att föreställa sig att ett sådana färdigheter är helt nödvändiga för att tillgodose medborgarnas behov.

Fördelen med detta sätt att se på kompetens hos personer med utländsk bakgrund är ju förstås att deras kunskaper värderas, snarast formellt. Förutom exempelvis en lärarexamen kan en sökande ha ytterligare kunskaper, som exempelvis ett språk som flera barn talar i skolan, varför man bedöms som kompetent för arbetet i skolan.

I exemplet med Lisas funktionsbeskrivning ovan ges uttryck för ett ”breddat kompetensbegrepp” som antyder något annat än just service till medborgarna. Hon tillhör med exemplet skaran som framför ett nyttoargument. Hon argumenterade i exemplet utifrån en erfarenhet hon gjort, och som hon menade talar för att hon ska söka efter andra kunskaper och sätt att leda på som kan ha med ens bakgrund att göra. Det tycks som om hon menar att det kan finnas kompletära kunskaper, även om man inte gått vägen genom det svenska skolsystemet kan man vara kompetent för chefsjobb hos henne. Lisa är den enda som försöker konkretisera talet om bakgrund eller migrationserfarenhet som en till-

gång för organisationen (alltså inte främst genom att tillfredsställa brukarna). Vi skall återkomma till den rekrytering hon refererar till längre fram.

Nackdelen med rent instrumentella och nyttoinriktade förhållningssätt är att de kan överskugga ett riktigt stort problem för Botkyrkas organisation och hela den svenska arbetsmarknaden, nämligen den allvarliga segregation som finns i arbetslivet. Man behöver ju inte kunna fyra språk från Mellanöstern för att vara verksamhetschef, det räcker med att de som är nära brukaren kan kommunicera med den. Om etnisk mångfald i organisationen bara uppmärksammas för att tillgodose något behov som har med immigranter i brukarleden att göra, riskerar man att fortsätta att missa att etnisk mångfald i organisationen också är en rättvisefråga. På samma vis missar man rättvisaspekten om man förväntar sig att bakgrunden eller erfarenheten av migration skall bidra med något särskilt till organisationen. Detta betyder inte att eventuella särskilda, till bakgrund och erfarenhet knutna kunskaper, inte också kan vara just relevant kompetens för både brukarnas och organisationens bästa.

Intervjusituationen ur chefs perspektiv

Intervjusituationen är den då chefen får ett grepp om vad det är för person man har att göra med. Det är också tillfället då medarbetarna får träffa kandidaterna. I de tidigare studierna framstod intervjusituationen, som den beskrevs av cheferna, som kritisk i diskrimineringshänseende. Det gäller för den som rekryterar att skaffa sig en snabb uppfattning, ”magkänsla” och intuition aktualiseras. Intuition förklaras ibland som att en erfarenhet gör sig påmind mycket snabbt. Är det en trevlig erfarenhet så känns det bra, men om det är en otrevlig erfarenhet känns det obehagligt. Det finns forskare som menar att det som utmanar vår förståelse av hur medarbetare skall vara, inte ”känns bra”. *Det är ingen intellektuell process, vi kan intuitivt bli förtjusta eller tycka mindre bra om någon. Denna känsla uttolkar vi sedan ordlöst som att den handlar om den andres personlighet.*

De flesta av oss har säkert erfarenhet av situationer där vi blivit ”tvungna” att lära känna någon som vi redan har en bestämd uppfattning om. Detta slags påtvingade närhet kan i sin tur medföra att vi faktiskt ändrar uppfattning om personen. *Det är inte omöjligt att magkänslan bidrar till att homogenisera organisationen, om det vi ”känner igen” ges för stort utrymme.* Många som väljs bort på grund av att ”det inte kändes bra” skulle kunna ha visat sig vara ”rätt” med tiden.

Ingen av de chefer jag talade med tog upp intervjusituationen som ”kritisk” utan tycktes ha ett ganska oproblematiskt förhållande till den. Där kan man ”skrapa på meriterna” och man kan ”sälla bort de fyrkantiga” bland annat genom valet av frågor. Olov berättade exempelvis att han på sin förra arbetsplats brukade fråga om vad den sökande vill att det skall stå på dennes gravsten. Han berättade också att han i en pressad situation ringt hem till en sökande en sen söndag kväll, och fått en mycket negativ reaktion. Det tyckte han var en bra test.

Kalle berättade att han gjort över hundra rekryteringar i sina dagar, och förundrades över det faktum att han faktiskt aldrig fått någon utbildning för detta.

Lisa berättar om den rekrytering som hon hänvisat till tidigare, och som har aktualiserat diskriminering och problem med att ha mångfaldsambitioner i rekryteringen. Hon ger oss berättelsen om en konfliktfylld process för att illustrera vad hon menar med att personlig lämplighet kan vara en räddning.

Jag hade femton sökande. För mig själv hade jag en tydlig kravprofil, vad jag ville ha för person till min ledningsgrupp. Det var en grupp där det satt fast, och man jobbade som alltid, inget nytänk. Jag var väldigt klar över vad jag ville ha. Jag träffade nog nästan tio personer då. Jag lärde mig mycket, det tog tid och det var inte så smart. Det var på sommartid och även om jag hade folk att bolla med så var det få på plats, bara två på PA. Då hade vi inte klara rutiner för hur det skall gå till. Men fysiskt skötte jag det själv. De flesta hade rätt utbildning, och många var internsökande. Den här killen var det också. Så först tio, sen tre eller fyra stycken på intervju nummer två. Han var öppen orädd och energisk. Det var en utmaning för mig också. Hans chef talade väl om honom, det var det här jag behövde. Det blev protester, dels där chefskapet skulle vara, där påstod sig alla tre verksamhetsledare ha sökt tjänsten. /.../ De kritiserade mig jättestarkt för att jag valt den här personen. De sa att jag inte påpekat i annonsen att jag behövde någon med mångfaldserfarenhet eller annan kultur... jag hade inte gjort det, det tycker jag är lika diskriminerande. Det var öppen orädd och energisk som gällde. Det var visionären jag sökte. Det hade inte med kön eller födelseland att göra!

Lisa berättar att det blev en riktig pärs, många möten där hon verkligen fick stå på sig. Nu har det lugnat ned sig och Lisa säger att det blev en rekrytering som hon är riktigt stolt över. Hon valde den som hon tyckte uppfyllde medarbetaridéen, men valet tolkades som ett val där personens latinamerikanska bakgrund sågs meriterande. Andra sökande uppfattade sig då som orättvist behandlade för att detta inte uttryckts i utlysningen av tjänsten. Hon hänvisade till personlig lämplighet, och kunde på så vis komma runt anklagelserna om att ha favoriserat någon med utländsk bakgrund när denne saknade formell kompetens. Vad Lisa till en början betecknade som något särskilt och informellt, som ”Botkyrka som mångfaldskommun” behöver, kom i slutändan att betecknas som personlig lämplighet.

Tröskelsänkare

För att sänka trösklarna till anställning på olika nivåer inom kommunens organisation föreslogs ett antal åtgärder och förhållningssätt. *Man kan mylla för*

mångfald genom att se över vilka som har inflytande över rekryteringsprocessen, och förstås också kravspecifikationen. Bland åtgärdsförslagen återfinns att kommunen bör satsa extra på introduktion i allmänhet. I de fall där brister i språket anses utgöra ett hinder föreslås att organisationen avsätter medel för att stödja språkutveckling liksom korrekturläsning av texter som produceras inom verksamheten. Dessa åtgärder avsåg att sänka trösklarna genom att göra chefen och den anställde tryggare.

Rekryteringsgrupp

Materialet är litet i den här studien, så någon trend att tala om går inte att utläsa. Lisas rekrytering av en chef med utländsk bakgrund slutade ju som den gjorde helt utan något egentligt stöd från vare sig andra chefer eller underordnade. *Det finns ingen policy i kommunen där man uttrycker att det är bra om de som är med och rekryterar själva har erfarenheter av att avvika från "normen". Ingenstans framhålls heller avvikare som resurser för att bredda uppfattningen om vad som är en "rimlig" sökande, eller som kontaktyta till bredare nätverk.* De "nyanställda" som intervjuats i den här studien tycks i första hand ha kommit till organisationen genom praktikplatser eller andra mer försiktigt inledda anställningsformer. Lola började som personlig assistent och kom på så vis att lära känna en daglig verksamhet för funktionshindrade, medan flera av förskollärarna och lärarna började som praktikanter.

Introduktionsrutiner

Om själva rekryteringsrutinerna inte ändrats så mycket, så tycks introduktionsrutinerna ha setts över på flera håll. Botkyrka vill vara en attraktiv arbetsgivare, och det är troligen i det ljuset som utvecklingen på introduktionssidan skall ses. Detta, snarare än som en särskild satsning på att sänka trösklar för personer med utländsk bakgrund.

Olov berättade att han var djupt imponerad av att man avsatte medel för handledning av nyanställda socialsekreterare under tre månader. Utöver detta erbjöds både en introduktion från vad Olov benämnde som "personalfunktionen" liksom löpande samtal mellan den nyanställda och Olov själv. Tyvärr ingick inga socialsekreterare i urvalet av "nyanställda" varför vi inte kan få någon uppfattning om hur introduktionen uppfattas. Däremot står det klart från denna och andra studier att introduktionen blivit alltmer prioriterad. Även om Olov själv inte har något direkt program för sitt eget bidrag till introduktionen, finns det flera chefer som har sådana. Johan som anställer mellanchefer tar in externa konsulter för teambuilding. Han ser också till att träffa de nyanställda varannan vecka under den första tiden.

Uppstramningen av introduktionen har inte slagit igenom överallt. Johnny som själv är mellanchefer fick ingen introduktion att tala om, tycker han. Han

exemplifierar detta med att det tog tio månader innan han kom in i ekonomisystemet för sin mångmiljonbudget. Han har ännu inte rekryterat någon i sin nya befattning och var inte klar över hur introduktionen skulle se ut. Också Kalle menade att han har ett utvecklingsarbete framför sig när det gäller att skapa en bra introduktion till sin stora arbetsplats. Han arbetar informellt med att skapa en trygg ingång i arbetet för de nyanställda, men ansåg att det saknas en rutin för introduktionen.

Att bli medarbetare

När vi i intervjuerna talade om att bli medarbetare i kommunen talade vi om hur man fick kunskap om att en tjänst fanns att söka, hur man skrev sin ansökan och hur man upplevde intervjusituationen. Vad ville man lyfta fram om sig själv och vad ville man kanske ligga lågt med? Dessutom talade vi om hur det vara att börja arbeta, när man väl fått tjänsten. Hur såg introduktionen ut och hur återkopplar chefen?

Hur fick man upp ögonen för jobbet i Botkyrka?

Hälften av de intervjuade hittade en annons om jobbet i Arbetsförmedlingens platsbank på Internet. Endast en var inte aktivt sökande, och det var Olle. Han letade egentligen efter virke på nätet, när han råkade komma in på en annons där man ville att sökanden till tjänsten som slöjdlärare också skulle undervisa i livskunskap, något han tyckte verkade väldigt intressant. I Daras fall var det vänner som hade sett annonsen och tipsat honom. Övriga var aktivt sökande utan några nätverk som ledde dem in i organisationen. Det flesta männen i urvalet hittade information om den tjänst de senare fick via Platsbanken på Internet. Kvinnorna, däremot, fick oftast kännedom om sina tjänster genom att de redan fanns i organisationen som praktikanter. Praktikplatserna ledde till vikariat och genom vikariaten har chefer och arbetskamrater lärt känna kvinnorna och de har med tiden fått information om att det finns tjänster att söka. Alla framhåller att de i det läget fått fylla i ansökan och genomgå urvalprocesser som alla andra. Endast Maria, barnskötaren, säger att hon fått jobbet genom kontakter i branschen.

Lola hade tur som fick möjlighet att visa vad hon kan. Hon hade arbetat som lokalvårdare inne i Stockholm, men fick ge upp det efter några månader. De sena arbetstiderna gick inte att kombinera med hennes privata situation som småbarnsförälder. Då såg hon till att folk omkring henne fick veta att hon sökte arbete, och fick napp via en granne. Det visade sig att grannen, en ung kvinna, hade en funktionshindrad kusin, som behövde en personlig assistent. Hon blev satt i kontakt med pappan till kusinen, och fick jobbet. I tjänsten

ingick att följa med till en daglig verksamhet och där fick man upp ögonen för Lola. Hon fick mycket snart en kortare anställning som förlängdes tre gånger innan hennes tjänst blev en tillsvidareanställning.

Det tycks som om just omsorgsyrkena är särskilt beroende av rekrytering av kända personer. Clangh säger att det förstås går att ”plocka folk från gatan” men att arbetsuppgifterna kräver att man verkligen får tag i de rätta personerna. Clangh säger också att hon uppmuntrar dem som hon tycker har den rätta personligheten att också skaffa sig en formell utbildning för arbetet. Martin var borta hela 6 år från barnstugan där han tidigare vikarierat, innan de återknöt kontakten med honom för ett, numera, femårigt vikariat. Förfarandet med att främst rekrytera för organisationen kända personer har likheter med nätverksrekrytering, men skiljer sig från detta på en punkt. De personer som blivit aktuella för en tjänst har inledningsvis kommit till organisationen ”utifrån” som praktikanter, utan rekommendationer i de aktuella fallen. Förfarandet förklaras med att man är mycket noga med att bara anställa personer man känner och litar på. Samtidigt måste det vara omöjligt att ”utifrån” söka och bli aktuell för en tjänst om man inte vistats i landet i många år. Femåriga vikariat kan knappast heller sägas vara bra personalpolitik, och frågan om hur chefer lyckas skapa sådana inställer sig.

Ansökningar

I de fall där de intervjuade sökte arbeten utan att tidigare ha varit kända på arbetsplatsen filades det en hel del på ansökans form och innehåll. Flera nämnde att de hade ett standardbrev som de utgick ifrån. De flesta hade lärt sig någonstans att skriva ansökningar, exempelvis på arbetsförmedlingen eller under någon utbildning. De har alla förstått vikten av att förhålla sig till annonsen, och att berätta lagom mycket om sig själva. Lena tyckte inte att hon behövde framhålla sitt dåliga tålmod och sitt något rättframma sätt, medan Daniel ansåg att hans bristande förmåga att planera var något man kunde diskutera när väl anställningen var i hamn. När jag frågade Clangh vad hon valde att ligga lågt med menade hon att kvinnor i hennes hemland förväntas att ligga lågt med alla sina personliga egenskaper. Hon var därför ovan vid att lyfta fram sig själv över huvud taget, hon höll en ödmjuk och låg profil – å andra sidan kände de henne redan när hon sökte jobbet.

Vilka typer av egenskaper valde man då att lyfta fram? Alla som hade utbildning och erfarenhet tog ju förstås upp det, men flexibilitet och självständighet var viktiga egenskaper tyckte man. Och de från Latinamerika var noga med att betona sin punktlighet, för de visste vilka fördomar som människor brukar ha om detta. Daniel berättade att han, när han väl börjat sin anställning, var på jobbet redan halv sju den första tiden, för att verkligen bevisa att han passade tider. Flera hade uppfattat att man bör vara glad på arbetet, det var viktigt att fram-

hålla ett gott humör. Endast i ett av fallen hade önskemål om kön och etnisk tillhörighet uttryckts i annonsen, och det var Daniel som sökte det jobbet. Han uttryckte att det inte var problematiskt att förhålla sig till det, då han själv ansåg att de här barnen behövde manliga förebilder med hans bakgrund. Dara berättar att han frågade sin chef, efter att han fått jobbet, om varför han fick det:

Dara: De kollade mina papper att jag hade gått mycket i skola. Chefen sa, när jag frågade hur jag fått jobbet, hon sa att jag hade fina papper, och att de behövde manlig personal. Hon sa, Ann-Louise, att de behövde en manlig. Hon kommer från Norrbotten, så hon ville ha killen som kommer från Norrbotten!

Nina: Trodde hon att det skulle vara bra att komma från Norrbotten?

Dara: Ja, de var så jättegglada och nöjda för det!

Nina: Fanns det något annat som de tyckte var viktigt?

Dara: Ja, att man skulle vara glad och skratta och sådant.

Nina: Skrev du det?

Dara: Ja, och att jag kunde rita och spela musik, var konstnärlig.

I Daras fall var det därmed inte hans utländska bakgrund som chefen lyfte fram, utan att han var man och hade norrbottnisk erfarenhet alternativt att han var norrbottning.

Intervjuer

De personer som deltog i studien har förstås gemensamt att intervjuerna gick bra – de fick ju det arbete de sökte. Orsaken till att vi talade om intervjuerna var att vi ville veta hur situationen upplevs när personligheten bedöms.

I de flesta fall har de arbetssökande fått träffa en eller ett par chefer i en första intervju. Situationen beskrivs som någorlunda avslappnad och informell till en början, för att sedan glida över på ett mer fokuserat samtal. Att döma av vad informanterna berättat tycks arbete med barn föranleda cheferna att lägga större vikt vid person än vad chefer gör inom andra verksamheter. Litet anmärkningsvärt kan tyckas att barnskötaren Martin hade fått frågor om vad som drev honom – lönen eller engagemang för barn. Det är svårt att föreställa sig att en ung man som utbildar sig och sedan söker vikariat som barnskötare, främst skulle drivas av ekonomiska motiv. Å andra sidan, en chef inom skolan har i alla tre studier framhållit att det är viktigt att fråga de sökande rakt ut om ifall de tycker om barn. Fast då har det handlat om rektorer och inte en lågavlönad grupp kommunanställda.

Det tycks dock som att cheferna över lag har lyckats bra med att få de sökande att uppleva intervjusituationen som bekväm. Ingen säger sig ha fått ”kna-siga frågor”, men Dara berättar att han blev ”testad”. De ville undersöka om

det stämde att han hade den erfarenhet av yrket som han påstod. Därför målade chefen upp situationer som han skulle förhålla sig till, något som tydligen föll väl ut för Daras del. Han betonar att intervjun var trevlig och uppfattade ”tester” som naturliga inslag i en intervju med en okänd människa. Mark var den enda som uppgav att det i intervjusituationen inte riktigt blev klarlagt vad arbetet gick ut på. Han hade ganska nyligen lärt sig svenska och de blivande arbetskamraterna talade ”bred norrländska” så han hade svårt att förstå dem. Det ville han ju inte visa, men han menar att det klarnade strax därpå.

De nyanställda har positiva minnen av intervjuerna, men de är sällan detaljerade. Samtliga som gått igenom en regelrätt intervju skulle inte göra annorlunda om de själva någon gång skulle rekrytera. När jag frågar de intervjuade vad de själva trodde att cheferna föll för, var det sådana ganska tydliga personliga uttryck som ”glad”, ”rak”, ”mycket ’go’” och så vidare. Reserverade, lugna, ödmjuka uttryck tycks inte ha samma ”magkänsloeffekt” på cheferna. Exempelvis Jasmin berättar att hennes chef hade uppfattat hennes låga profil som osäkerhet, något hon fått veta vid ett medarbetarsamtal året därpå.

Introduktion

Den introduktion en nyanställd genomgår kan ingå i ett program utan att personen ifråga vet om det. I detta avsnitt är avsikten att spegla hur introduktionen uppfattas. Vi såg tidigare att en av cheferna själv visste att det var ett ”utvecklingsområde” men att cheferna i övrigt oftast bättrat på introduktionsrutinerna sedan tidigare studier.

Det är inom skola och förskola som de intervjuade uttrycker missnöje med introduktionen. Ibland tycks det ha funnits ambitioner att förse de nyanställda med handledare, men det tycks inte i praktiken ha fungerat. Just de intervjuade från skolans värld framhåller att när skolan startar så går taget, det är bara att rulla med. Daniel berättar att det första året var hemskt – han upplevde det till och med som kaotiskt. Olle var också mycket missnöjd, men berättar att man nu ser till att det finns handledare till dem som är nya. Jasmin hade en handledare, om än på en annan avdelning. Det var ändå skönt, tyckte hon, att ha den tryggheten. Marias slutsats är att man inte unnar sin personal så mycket, och att det förklarar den dåliga introduktionen inom barnomsorgen. ”Det är dålig personalpolitik i den här kommunen” säger hon. En förbättring, framhåller Martin, är att det numera finns en så kallad pedagogista tillgänglig där han arbetar. Henne kan man fråga när man behöver pedagogisk vägledning, säger han.

Inom andra verksamheter utkristalliserar sig ett antal introduktionsmodeller. Den som är långt ner i organisationshierarkin får en kortare och mindre påkostad introduktion än den som är högt upp. Inom äldreomsorgen till exempel, kan man som ny undersköterska under en vecka få ”gå bredvid” den som skall sluta för att lära sig hur det ska gå till.

Clangh berättar att hon inte fick någon egentlig introduktion inom hemtjänsten, men att hon hade gjort sin praktik på den arbetsplats där hon nu arbetar. Ofta är det arbetskamraterna som sköter introduktionen. Själv brukar hon se till att också löpande prata med sina arbetskamrater om vad hon tycker gjorts bra och dåligt när de har möten. Hon säger att hon inte tycker att det fungerar bra att "små-peta" på sina arbetskamrater, de kan bli ledsna och missförstå. Det är bättre att diskutera sådant i generella termer under former som är avsedda för sådant.

Den mest "påkostade" enhetsbaserade introduktionen fick kokerskan. Man stängde köket en vecka, varpå hon fick "gå bredvid" på ett annat daghem för att lära sig rutinerna och mängderna som skulle tillagas. Sedan hon väl dragit igång "sitt" kök, har chefen då och då frågat henne hur det går. Det största stödet får hon från andra kokerskor i området, de gör ibland resor eller andra aktiviteter tillsammans. Mark, som är anställd inom Socialförvaltningen hade också bra möjligheter att lära känna organisationen genom att han blev omhändertagen av verksamhetschefen som tog med honom till de olika enheterna.

I samtalen har vi också pratat om vilken typ av kontakt man har med sin närmaste chef. Här varierar det starkt mellan enheterna, vissa träffas varje dag vid kaffet medan andra inte träffas ofta alls. Ovan nämndes Jasmin som först ett år efter hon anställdes fick veta att hon hade uppfattats som osäker, något hon själv inte alls tyckte stämde. Mark får ett besök i veckan av sin chef. Han uppfattar inte de mötena som direkt "feed-back" om hans arbete, utan mer som ett sätt att hålla kontakten om vad som händer rörande arbetet. Nadja tycker att hennes chefskontakter mest har gått ut på att föra hårda löneförhandlingar.

De som intervjuats inom äldreomsorgen har daglig kontakt med sina chefer. De framhålls som viktiga personer, som med små gester visar om de bryr sig om sin personal eller inte, enligt de intervjuade. Dara berättar om ett utvecklingsarbete som hans enhet uppmärksammats för, där chefen varit mycket uppmuntrande, men som skett på personalens initiativ.

Clangh berättar om hur hon en gång fick fel lön. Hon sökte upp chefen och berättade om problemet och chefen sa att hon skulle reda ut det. Någon dag senare kom chefen till henne och berättade att det var ordnat. Något sådant hade Clangh inte varit med om förut, att inte behöva knacka på och fråga om utvecklingen av hennes "fall". Att i stället själv bli uppsökt av chefen upplevde Clangh som att chefen bekräftade att hon var en viktig person.

Ett par av de intervjuade hade mindre bra relationer med chefen. Chefen syntes sällan på arbetsplatsen, eller hade sällan tid, och en av de intervjuade kvinnorna tycktes nästan rädd för sin chef. Denna befann sig utanför intervju-rummet och vårt samtal blev kort och litet sorgset, men inte utan viss kritik.

Fortbildning

Att bli välkommen och introducerad är en del i att bli medarbetare i kommunen, en annan att få tillgång till information och fortbildning. Chefernas förmåga att uppmuntra till fortbildning tycks variera, och är troligen beskuren av att de vet att varje medarbetare har små summor till sitt förfogande. Ett belysande exempel är att hemkunskapsläraren Lena hävdar att hon och hennes kollega måste spara fortbildningspengen i fem år för att en av dem skall kunna åka på den årliga konferensen för hemkunskapslärare.

Personal inom förskolan har fått möjlighet att lära sig pedagogisk dokumentation, något som man har arbetat med tillsammans med några arbetskamrater också inför kurstillfällena. Socialförvaltningens satsning på utbildning i kognitiv beteendeterapi för biståndshandläggarna, har också kommit att "spilla över" på andra verksamheter. Mark har fått beviljat en billigare variant av den utbildningen, efter att ha blivit tipsad av en biståndshandläggare. Han har redan gått en utbildning för att arbeta med perspektivet "Ett självständigt liv". I likhet med några andra så kan Mark föreslå utbildningar som han vill gå, men det omvända sker också, att cheferna föreslår. En barnskötare sa att det kändes bra om man blev tillfrågad, att chefen såg att man vill utvecklas eller bli påkostad. Dara är väldigt positiv till fortbildningen där han arbetar:

Nina: Har du velat få fortbildning medan du har jobbat här?

Dara: Aja! Vi har haft jättemånga här! Om döden, matprojektet, svårigheter att svälja, vi ska ha brandutbildning snart. Nu sist har vi varit i Danmark med matprojektet. Vi har varit där och fick bra information. Här har vi ändrat systemet, du kanske har läst om det? Vi ger middag litet senare, förut klockan fyra men nu halv sex. Och sedan fikar de ännu litet senare. De får mindre tabletter för de är mätta när de lägger sig efter åtta. Det nya systemet funkar jättebra, vi har blivit berömda, och det har stått om oss i Helgonet. Nu har man infört det i hela Botkyrka, det är därför vi har varit i Danmark.

Tack vare projektet har de inblandade fått högre lön och Dara tycker att det är roligt att gå till jobbet. Också Clangh försöker påverka sin enhets utveckling med fortbildning. Hon vill gärna att de ska ta emot elever från undersköterskeutbildningen, och har själv blivit lovad en handledarutbildning. Lola har blivit erbjuden en utbildning i svenska som omfattar tjugo timmar. Hon berättar att det faktum att chefen uppmuntrade henne att ställa upp som deltagare i den här studien också berodde på att chefen ville att Lola skulle få tillfälle att träna svenska. Hon ser inte sina språkliga begränsningar som problematiska gentemot deltagarna i verksamheten, däremot i kommunikation med personalen.

De som tillhör stora personalkategorier genomgår ofta utbildningar som beslutats centralt i förvaltningen. De som är mer udda kan, beroende på budget,

men kanske också på chefens grad av utvecklingsintresse, få tillgång till individuellt anpassade lösningar. Kvinnorna inom barnomsorgen uppfattade jag som missnöjda med sina utvecklingsmöjligheter med hjälp av fortbildning. De hade olika ambitionsnivåer men tycktes ändå inte se sina behov tillgodosedda.

Sammanfattning

Av de utpekade riskmomenten och de åtgärder som föreslagits för att förändra bilden syns få tecken på att man agerat annorlunda efter 2003 fram till dess att våra intervjupersoner anställdes 2005. En del av intervjupersonerna påpekar dock ibland att de ser förbättringar jämfört med när de själva var nya, främst när det gäller introduktionen. En annan tröskelsänkare som kan visa sig vara betydelsefull är det digitala rekryteringsverktyget. Med detta går det att avidentifiera den sökande under den inledande delen av rekryteringsprocessen.

När det gäller kravsammanställningar, rekryteringsgrupp och spridning av information om den lediga tjänsten står en förändring i förgrunden – man tycks inte längre särskilt ofta speciellt efterfråga personer med utländsk bakgrund i annonsen. När det sedan gäller värdering av meriter är det möjligt att sådana önskemål aktualiseras. Den här studien har inte kunnat fånga några sådana tendenser, då inga observationer av anställningsintervjuer genomförts. De upplevelser de anställda hade av intervjuerna ligger för långt bak i tiden för att ge en nyanserad bild, och materialet är heller inte lämpat för att teckna en ”objektiv” bild av hur intervjusituationen används och upplevs.

När det gäller introduktion och kontakt med närmaste chef så har introduktionsarbetet fått mer uppmärksamhet. Detta gynnar troligen personer som är ovana vid svenskt arbetsliv. Tyvärr tycks introduktionen till verksamheter till vilka många personer med utländsk bakgrund rekryteras inte vara särskilt prioriterad. Omsorg om barn och äldre är personalkrävande. Personalens väl och ve blir extra avhängigt ledningens förmåga att uppmuntra och förvalta personalens engagemang och egen vilja till utveckling.

Vad gäller fortbildning är det en trång sektor, och den tenderar att vara trängre för dem som befinner sig långt ner i den kommunala hierarkin. För stora personalkategorier görs, förvisso efterlängtade, satsningar på gemensamma utbildningar. Det skall i sammanhanget stå klart att uppmärksamhet på anställda i dessa grupper har stor individuell betydelse. Eftersom den största andelen personer med utländsk bakgrund återfinns bland just dessa kategorier, så följer att *det är ovanligare att personer med utländsk bakgrund får ta del av dyra kompetensutvecklingsinsatser än personer ur majoritetsbefolkningen.*

Man har idag fler personer med utländsk bakgrund i sin organisation, och det är möjligt att det handlar just om en förändrad meritvärdering, att det

har blivit lättare att "passera grindvakterna" när vissa brister anses kunna kompenseras av andra förmågor. Framförallt tycks kravet på "en bra svenska" mildrats. I samtliga studier om mångfald i kommunen har det förekommit att chefer har ett oflekterat förhållande till sin roll som "grindvakter". Dessa har rimligen blivit mer medvetna om sin roll, sedan det mer strategiska arbetet för mångfald och mot diskriminering har satts. Detta torde åtminstone gälla för chefer på högre positioner. Några av cheferna som intervjuats här känner väl till det specifika arbete för mångfald och diskriminering, som utvecklingschefen leder. Om man som chef inte stöter på det i vardagen kan man ha fått information på andra vis. Numera får man som nyanställd chef ett samtal med kommundirektören då dessa frågor tas upp.

Om det inte går att rå på praktiken (de riskmoment som nämndes) i någon betydelsefull omfattning, så kan det förhoppningsvis spela roll vad man har för förkunskaper om diskriminering och dess orsaker. Information och utbildning bör vara obligatorisk då det är ojämn nivå på kunskaperna. En chef kan framhålla att den vid varje rekrytering kallar personer med utländsk bakgrund till intervju, medan en annan fortfarande kan tycka att det är okej att säga "neger".

När det gäller hur chefer värderar meriter som har med mångfald att göra finns det anledning att fördjupa sig kunskapsmässigt eller kanske till och med filosofiskt. I tidigare studier framhölls ofta att mångfald var nödvändigt för utvecklingen, men vi har sett få konkreta exempel på sådana erfarenheter. Mångfald kan självklart vara nödvändigt för utvecklingen av organisationen, det är dock frågan om vilket slags utveckling man väljer att satsa på. *Är etnicitet, ras, kultur, religion eller annat som avviker från vad som är vanligt i organisationen något man vill ska påverka utvecklingen? På vilket vis har etnisk mångfald fått betydelse i så fall? Handlar det om organisationens möte med sina brukare, eller mer om verksamheten i sin helhet?*

4. Grepp och begrepp – om mångfaldsorden och hur man gör i Botkyrka

MÅNGFALDSARBETE MOTIVERAS OFTA med att det finns en särskild nytta med att anställa personer med annan bakgrund än majoriteten. I Botkyrkas fall anses nyttan utgöras av ”brukarnyttan” – servicen till medborgarna förbättras. Vilka erfarenheter av detta har de nyanställda? Vilka erfarenheter har chefer i kommunen? Tas exempelvis språkkunskaper och lokala erfarenheter tillvara i hela organisationen? Förutom kompetensfrågan diskuterar jag här nedan vilken plats individen ges inom ramen för mångfaldsambitionerna. Mångfaldsarbetet i Botkyrka kan sägas vara både rättvisedrivet och nyttodrivet. Antidiskrimineringsarbetet skyddar individen mot diskriminering medan nytto- och representationsperspektiven har skillnad och tillhörighet som utgångspunkt. Riskerar de som anställs av representations- eller nyttoskäl etnisk nischning utan utvägar?

För att bättre få syn på hur mångfaldsarbetet i Botkyrka tillvaratar kunskapsutveckling och påverkar individens situation, behöver vi mer kunskap om mångfaldsbegreppet och vad som ligger bakom det. Det här kapitlet inleds med en begreppsgenomgång för att sedan ta upp hur de som anställts uppfattat organisationens intentioner med att anställa dem.

Mångfald

Mångfald som begrepp är knepigt, och sällan till stor hjälp när vi lägger upp strategier, planerar och anger hur saker skall göras på individnivå. Begreppet är mångfacetterat och öppet för mängder av tolkningar. Just här gör vi en första avgränsning – vi talar om etnisk mångfald, eftersom det är kommunens inriktning. Bakgrunden till mångfaldsbegreppet som det används i organisationssammanhang står i första hand att finna i amerikansk managementlitteratur. Amerikansk lagstiftning mot diskriminering på arbetsmarknaden var strikt. Redan på 60-talet började utvecklingen mot att införa *affirmative action*, modellen vi ofta hört talas om och som på svenska blivit känd som ”positiv särbehandling”. Som en reaktion på den lagstiftning som företagen i USA uppfattade som hård, kom man att söka affärsmässiga skäl för att göra som lagen krävde. *Managing diversity* blev ett sätt att organisera för framtiden.

I Sverige lanserades begreppet mångfald i samband med dels den förra diskrimineringslagstiftningens och 90-talets integrationspolitiska formulerande. Snabbt tog den svenska offentligheten till sig att mångfald var utvecklande för

samhället och för organisationerna. I det amerikanska fallet var ju mångfald ett sätt att visa på hur nyttigt det är för verksamheten att få in personer från de grupper vars intressen antidiskrimineringslagar bevakar. I stället för att sura över kravet att anställa en viss andel av olika diskriminerade grupper, skulle företagen öppna ögonen för den nytta de man "tvingats" anställa kunde göra.

Sverige var då och är fortfarande segregerat så att "vita" oftare har högre positioner och tjänar bättre än "svarta", både bildligt och bokstavligt talat. Rapport på rapport har visat att diskriminering sker på etnisk, kulturell, religiös och utseendemässig grund i Sverige idag. Uppmärksamheten har börjat skifta från det fokus som tidigare fanns på de diskriminerade själva, till att allt oftare riktas mot dem som diskriminerar.

Svenska organisationer bemannades med andra ord fortfarande på nittioalet främst av arbetskraft med svensk bakgrund, så när som på de skikt i organisationernas nedersta nivåer dit immigranter hade tillträde. Ända sedan arbetskraftsinvandringens dagar, efterkrigstiden fram till slutet av sextioalet, har immigranterna tillhört arbetarklassen i första hand. *Samtidigt som välutbildade flyktingar kommit till Sverige, främst från 70-talet och framåt, har arbetsgivare i Sverige haft fortsatt svårt att se immigranter som annat än lågutbildade och möjligen som en arbetskraftsreserv.* När arbetslivet förändrats och industrin inte längre sväljer samma stora mängder arbetare, har de nya immigranterna inte funnits med i organisationernas tankevärld. I stället har uppfattningar om "kulturella avstånd" och fördomar om utbildningar, som förvärvats utomlands, hindrat organisationerna att se att arbetskraften består av betydligt fler individer än de trott.

Att föra in mångfald som en utvecklingsfaktor i både arbetsliv och samhället i stort har inneburit en positiv skjuts för debatt och praktik när det gäller antidiskrimineringsarbete. Samtidigt har det skapat en förvirring som kanske försvårat arbetet med att ändra på hur man faktiskt gör. Vad är det som skall uppnås med mångfaldsarbetet?

Ett av grundproblemen har varit att det som var en organiseringsfråga i USA har blivit en rekryteringsfråga i Sverige. "Vi är dåliga på att rekrytera mångfald" är ett vanligt uttryck, när man blickar ut över och beskriver sin personal. En tolkning är att det betyder samma sak som att vi är dåliga på att rekrytera personer med utländsk bakgrund. Detta i sin tur kan betyda att man inte når ut till personer med utländsk bakgrund, vilket diskuterats i tidigare kapitel. Det kan också betyda att man medvetet eller omedvetet stänger ute personer med utländsk bakgrund. Det är möjligen så att etnisk diskriminering inte var en fråga man pratade särskilt mycket om förrän mångfaldsarbetet kom på tal.

Vad innebär det i praktiken att rekrytera mångfald? Här handlar det om individen chefen som rekryterar individen någon till en organisation som skall uppnå något. Hur kan individen bidra till den här utvecklingen genom att, förutom sin formella kompetens och sina personliga egenskaper, tillhöra en diskriminerad etnisk/kulturell/religiös/rasmässig grupp?

Underförstått i talet om mångfald, ofta kallat *mångfaldsdiskursen*, är den naturvetenskapliga erfarenheten att mångfald behövs för en sund utveckling. Artfattigdom är ett hot mot ekosystemet, individfattigdom ett hot mot beståndet. Överfört till våra organisationer och samhällen blir då logiken att de utgör systemen som hotas och de anställda utgör dess arter/individer som är sinsemellan olika vilket borgar för en (sund) utveckling. Om alla är lika stannar utvecklingen upp, eller till och med går bakåt (inavel). Men, kan man då fråga sig, vad är det för slags olikhet som organisationerna behöver för sin utveckling?

Ofta får vi höra att personer med utländsk bakgrund "kommer från olika kulturer" och det är ett av de första argumenten för en falang av mångfaldsförespråkarna. Människor anses bära med sig sin kulturella annorlundahet in i arbetet. Skillnaderna som hyllas är sociala och kulturella, medan man sällan lyfter utseende eller "ras" som en viktig bakgrundsfaktor. Detta är dock en faktor som varit av största vikt i diversity management i rassegregationens USA.

Mångfaldsarbete i sin management-tappning kräver alltså, enligt den tolkning som vi kan kalla *särartstolkningen*, en fokusering på skillnader, skillnader som bygger på ursprung/bakgrund och som enligt förespråkarna lönar sig, eftersom det är utvecklande för organisationen. Hur är det då? Finns det en koppling mellan personers etniska eller kulturella bakgrund och hur de utför arbetet? Det kan det säkert finnas, men en varningens lampa bör börja blinka här: särartstolkningen ger utrymme för essentialisering. Är vi egentligen i grunden olika så till den grad, att vi kan ha så olika förväntningar (positiva eller negativa) på människor beroende på var i världen man föddes?

Det kan vara bra att titta närmare på kultur och etnicitet, och hur individen förhåller sig till dessa i sammanhanget aktuella begrepp.

Kultur

Det är det så kallade antropologiska kulturbegreppet som är på tapeten här. Ett begrepp som är starkt färgat av sin historia som föremål för social- och kulturantropologernas forskning ute i kolonierna. Kort kan sägas att när "kulturer" först blev föremål för vetenskapliga studier uppfattades de som från varandra avskiljda och självgenererande. De var funktionella system där saker och ting gjordes som de gjordes för att det var logiskt inom ramen för den rådande kulturen. Under 1900-talets mitt började den här bilden att krackelera, forskare började se kulturers dynamik. Ett bra exempel på uppmärksamhet mot detta är antropologen Clifford Geertz' studie, där han på Bali tyckte sig se en "kultur" som komplicerat och ritualiserat sin tillvaro, utan avsevärt inflytande utifrån, i så hög grad att den drabbades av "involution", en tillbakagång i stället för en utveckling. Det fanns ingen som utmanade gruppen varpå den krånglade till sitt

liv utan ifrågasättande så att den förlorade sin "livsduglighet". Geertz' studie exemplifierar studiet av "andra kulturer" (i dag vanligen kritiskt kallat studiet av "den andre") vilket ansågs vara ett bra sätt för att förstå hur "kultur" över huvud taget fungerar. De tankeströmmar som studien ingick i och bidrog till har organisationsvetarna tagit fasta på – likformighet hindrar utveckling eller leder till undergång. I vilken mån organisationer, kulturer, samhället, civilisationer eller grupper verkligen kan jämföras med ekosystemet eller "naturen" är förstås något som går att diskutera, men naturvetenskapens evolutionslära har i vilket fall fått stå modell också för samhälls- och kulturvetenskapens teoribildning.

Det görs fortfarande studier av kultur, men i stället i de vanligaste samhällena idag, som av samhällsvetare betecknas som "komplexa". Detta till skillnad från tidigare då man var mer intresserad av "samlare och jägare" "nomad-" eller "jordbrukarsamhällen". Eftersom komplexa samhällen, som exempelvis vårt, är just komplexa samtidigt som metoderna för kulturstudier är "närsynta" undersöks små bitar här och där. Det kan vara en organisation som Botkyrka kommun eller ett bostadsområde eller partikelfysiker vid CERN. Begreppet "subkultur" har kommit ur detta slags studier. En definition av kultur kan vara att det är:

- ♦ föreställningar om världen och sätt att tänka som människor i en social grupp utvecklar
- ♦ sätt att uttrycka detta
- ♦ sätten som uttrycken sprider sig bland människorna

Kultur är alltså ett sätt för människor att förstå och kunna saker, det är den gemensamma mening som människor skapar. Gemenskapen kring det vi ser som meningsfullt, det som gör livet begripligt för oss, gör oss alltså till medlemmar i samhällen. Men den mening som vi skapar är inte en gång för alla given. Vårt sätt att uttrycka oss kommuniceras till andra och rör sig runt i samhället. Våra föreställningar, tankar och kunskaper sprids och tas emot av andra hela tiden. Men vad som sänds iväg från ett håll kan få förändrad mening när det tas emot på andra håll: människor har olika erfarenheter, tillhör olika "subkulturer" och klasser, är kvinnor eller män, unga eller gamla. Kulturen tar sig konkreta uttryck och blir meningsfull för oss genom att vi tolkar uttrycken utifrån vad vi sedan tidigare varit med om. Här spelar alltså våra erfarenheter in. Kulturen är inte ett ramverk som sätter gränser för oss, utan görs och görs om hela tiden, av oss människor.

Etnicitet

Tillsammans med kulturbegreppet uppenbarar sig ofta etnicitetsbegreppet. Liksom fallet är med kulturbegreppet används det för att beskriva grupper av

människor. *Det kan handla om grupper som själva anser sig ha en historisk gemenskap som samer eller svenskar. Det kan också handla om att människor av andra anses tillhöra en grupp.* Det måste på en gång sägas att etnicitet är ett både komplicerat och laddat begrepp. Exempelvis är de som forskar om etnicitet inte överens om vad det betyder och hur det kan användas.

Grupper där människorna själva anser att de är medlemmar i en etnisk grupp har det gemensamma att de räknar ett gemensamt historiskt ursprung. Människor som av andra utpekats som medlemmar i en etnisk grupp, kanske inte alls ser sig själva som medlemmar i denna, eller de kan mena att gruppen som sådan inte existerar. Andra åter kanske själva anser att de tillhör en etnisk grupp som de samtidigt nekas tillträde till.

En viktig ingrediens i detta tillhörande och uteslutande är blodsbanden. *Släktskapet inom etniska grupper tas ofta för givet* och bidrar till att vi tror att individerna i gruppen verkligen har ett gemensamt ursprung. Betoningen av blodsband och släktskap har gjort att etnicitet ofta har kommit att betyda ”ras”. Detta är ett av skälen till att kategorisk behandling av människor som själva anser sig tillhöra en etnisk grupp, eller av andra tillskrivs en viss etnisk tillhörighet, ofta beskrivs som *rasistisk*.

Andra menar att etniska grupper är konstruerade. Att gemenskapen bygger på att man tror att man har ett gemensamt ursprung. Historieskrivning, myter, symboler och kulturella uttryck hjälper till att skapa en känsla av gemenskap. Det här sättet att se på etnicitet bygger på att etnicitet ses som ett *relationellt begrepp som får sin betydelse, och ofta olika betydelse, beroende på situationen*. Exempelvis blir inte svenskhet viktig förrän de som räknar sig som svenskar stöter på människor som de inte uppfattar som svenskar. Om situationen dessutom uppfattas som hotfull blir svenskheten ännu starkare.

Etnicitet har det gemensamt med kultur att den har använts som förklaring till mänskligt beteende. Den typen av förklaringar kallas, av kritiker mot förfarandet, för ”essentialisering”. Att någon gör något på ett visst sätt faller sig naturligt på grund av att den har en viss bakgrund.

Etnicitet som beskrivande begrepp

Oavsett om man uppfattar etnicitet som faktiskt eller skapat, kan det användas beskrivande. Samer i Sverige skulle då kunna sägas vara en etnisk grupp, som lever som minoritet i ett Sverige där den etniska gruppen svenskar dominerar. I Sverige finns också ett antal andra etniska grupper som kurder, romer, assyrier/syrianer och sverigefinnar.

Särskilt grupper som kommer från regioner som där de saknar egna territorier, och som därför inte sällan lever över flera nationella gränser, blir i Sverige ofta betraktade som etniska grupper, vid sidan av de nationella minoriteterna (vilka utgörs av judar, romer, samer, sverigefinnar och tornedalingar).

Etnicitet som ideologi

Även om avsikten är att använda etnicitetsbegreppet neutralt och beskrivande då man talar om Sverige som "månetniskt", har detta sina svårigheter. *Att använda etnicitetsbegreppet är i sig självt ett sätt att särskilja, och det sker sällan utan att man samtidigt också värderar.* En grupp kan inom sig mobilisera och vädja till gruppmedlemmarnas känsla av tillhörighet för att förstärka sina positioner.

Det märkliga här är att i vårt samhälle har svenskföddas mobilisering för svenska värden sällan uppfattats som etnisk mobilisering. Minoritetsgrupper får oftare beteckningen "etnisk grupp" än vad majoritetsgrupper får. *I Sverige har alltså "etniskt" blivit något exotiskt och avvikande, medan "svenskt" är mer neutralt och objektivt, utan särskilda intressen.* Med det synsättet är det lätt att missa att just beskrivningen av "det svenska" som "exotiskt" och "normalt" är ett sätt att särskilja sig som svensk från andra. Igen ser vi hur etnicitet skapas i relation till andra.

Att människor har svårt att se det meningsfulla i andra gruppers uppfattningar kallas för *etnocentrism*. Vi är ofta hemmablinda och "ser inte linsen genom vilken vi betraktar världen". Antropologer brukar säga att etnocentrism handlar om just detta: att värdera "andra kulturer" utifrån "sin egen kultur" där den upplevs som en neutral och normal utgångspunkt.

Liksom kulturbegreppet är etnicitetsbegreppet svårt att vara utan när man vill beskriva sin omvärld eller förstå människors mobiliseringar och konflikter. Om etnicitet inte hade någon mening alls för oss så skulle vi inte dela in människor från andra länder och skilja ut dem från exempelvis svenskfödda. Dessutom nöjer vi ju oss inte med att särskilja mellan olika nationaliteter baserat på pass eller födelse land. En samisk norrman är en same. En armenier från Turkiet är armenier, inte turk, även om han är född in i samma medborgarskap som turken.

Att etnicitet är meningsfullt för oss beror dels på att vi har föreställningar om varandra, så kallad *tillskriven etnicitet*. Dels beror det på att vi i olika situationer faktiskt hävdar en *upplevd särart* och i större eller mindre utsträckning känner djupt för olika historiska gemenskaper.

Å andra sidan är kategorisering av individer något som vi vet kan bli både missvisande och orättfärdigt. Det som komplicerar kritiken mot att använda etnicitet som verktyg för att särskilja människor, är att etnisk tillhörighet som fenomen helt klart kan vara djupt upplevt. Känslan av tillhörighet kan aktiveras av exempelvis barndomens sånger, lekar och berättelser.

Den som vill mobilisera en grupp som hävdar ett gemensamt ursprung kan använda sig av folkliga konstnärliga uttryck eller myter som symboliserar ursprunget för att väcka de starka tillhörighetskänslorna. Särskilt effektivt kan detta utnyttjas om den som vill mobilisera hävdar att det gemensamma arvet är hotat. *Etnicitet talar framförallt till känslorna av ett gemensamt förflutet som skall förvaltas och föras vidare till kommande generationer.*

Om grupper som definieras som etniska befinner sig i konflikt med varandra uppfattas ofta orsakerna som etniska, som om de olika grupperna skulle vara oförenliga av just etniska skäl. Det visar sig oftast att de verkligt allvarliga konflikterna, med exempelvis etniska rensningar som följd, har haft helt andra orsaker. Skickliga politiker har tryckt på det rätta knapparna för att mobilisera grupper att gå deras ärenden. Det krävs en hög grad av öppenhet i ett samhälle för att inte sådana försök skall lyckas, och inte ens öppenheten kan garantera immunitet mot exempelvis etnifiering av ekonomiska missförhållanden. Vi ser idag hur fler och fler människor i Sverige lyssnar till populistiska förklaringar om att välfärdens förfall orsakats av "de andra".

"De andra" är ingen svensk eller ens västerländsk uppfinning, utan en allmänmänsklig erfarenhet. Självklart hanteras "de" på olika sätt beroende på exempelvis historiska, geografiska, politiska, ekonomiska eller sociala förhållanden.

Organisationen och mångfalden

När vi nu på detta vis har tittat litet på vad som finns bakom idén om mångfald i organisationer eller samhällen, tenderar frågorna att hopa sig. Vad kan man uppnå med att organisera etnisk mångfald? Utgångspunkten är att det inte räcker att uppehålla sig vid individernas beteenden då man har en hel struktur att slåss mot. *Diskrimineringen i samhället beskrivs allt oftare som strukturell, och i organisationerna som institutionaliserad. Man kan säga att organisationen är med och strukturerar diskrimineringen i samhället.* Organisationens arbetssätt, policies, regler, handlingar, rutiner och normer har alla betydelse för hur dess medlemmar belönas, uppmärksammas eller görs osynliga. *Det förrådiska med de här processerna är att de är vardagliga och uppfattas som normala.* De blir därför svåra att få korn på och därmed också svåra att motarbeta. Vi har i de föregående kapitlen sökt identifiera vad i individernas handlingar i rekryteringen som verkar vara objektivt och normalt men som ändå kan exkludera vissa. Det här avsnittet redogör för vilka konsekvenser olika tolkningar kan få för individen.

De olika mångfaldstolkningarnas logik

Från inledningen av detta kapitel tar vi med oss särartstolkningen av mångfaldsbegreppet, och minns att det handlar om att organisationen kan dra nytta av att personer med annan etnisk bakgrund än svensk, genom sin annorlunda etniska tillhörighet, bidrar till en utveckling av organisationen. Det nämndes också att denna tolkning i grunden är essentialiserande, om den hävdar att ens etniska/kulturella bakgrund bestämmer (eller färgar) ens handlande.

En annan tolkning av mångfaldsbegreppet i sin managementtappning är att de hett åtrådade skillnaderna som skapar utveckling, finns inuti varje män-

niska. Det skulle alltså vara personlighetstyper som utgjorde mångfalden. Genom personlighetstester inför anställningar kan arbetsgivaren söka den rätta typen. Om arbetsgivaren bara anställer personer som har samma personlighetstyp som den själv, anses organisationens dynamik vara hotad. *Det eftersträvas värda, och svåra, blir då för arbetsgivaren att anställa personer som denne inte lätt kan identifiera sig med.* Det här sättet att se på bemanningen av organisationer har inte sin grund i mångfaldsdiskursen, utan har blivit en "flyktväg" för organisationernas ovilja att börja skilja ut människor utifrån sina grupp-tillhörigheter. Man vill hellre vara "färgblind", eftersom särskiljande utefter etniska eller rasmässiga linjer upplevs som oetiskt och obehagligt. Många anser att förfarandet när man särskilt väljer ut eller söker upp personer med annan bakgrund än svensk, är "rasistiskt". Den mångfald som här eftersträvas kan förstås inte framhållas som om den vore etnisk, men den här diskussionen har uppstått med anledning av att särartstolkningen har blivit problematisk för mångfaldsivrare.

Mångfald och antidiskriminering

Vi lämnar för en stund det problematiska med att ha särskilda förväntningar på personer beroende på nationell eller etnisk tillhörighet. Även det tveksamma i att föreställa sig att man är färgblind och i stället söker människors inre olikheter lägger vi tillfälligt åt sidan. Oavsett om organisationen väljer att rikta in sig på någon av dessa två modeller, för att *dra nytta* av mångfald, så är det olagligt att diskriminera någon på etniska eller religiösa grunder. Det är en rättvisefråga, alla skall ha lika möjligheter att få information om och att söka lediga tjänster. Eftersom förbud mot etnisk och religiös diskriminering funnits länge, men arbetsmarknadens segregation bestått, tycks det krävas något slags proaktivitet för att det skall ske en positiv utveckling i frågan. Att verka för etnisk mångfald, för rättvisans skull, kan vara att söka öka representationen av personer från olika etniska grupper utan att för den skull ha någon särskild förväntning på att den etniska dimensionen skulle ha betydelse för arbetets utförande.

I Botkyrka har det sedan år 2000, från politiskt håll, uttryckligen handlat om att "spegla befolkningen" för att det är rättvist. Det handlar alltså om att särskilt anstränga sig för att nå och anställa personer med annan bakgrund än svensk, men inte för nyttan utan för jämlikhetens skull.

Här kan man ju ha invändningen att den etniska tillhörigheten kan borge för ett antal kompetenser som är särskilda för just den gruppen. Tanken förs i första hand till språklig kompetens, att kunna bemöta brukare ur en viss kategori på deras eget språk inom till exempel äldreomsorgen. Visst är det så, men den språkliga kompetensen behöver inte ha ett automatiskt samband med personens tillhörighet till en grupp.

Problemen med att hävda etnisk mångfald för representation är flera. Dels är inte alla människor intresserade av att bli kategoriserade som något annat än sig själva över huvud taget, även om avsikten skulle vara att verka till deras fördel. Upplevelsen av att vara "alibi" för en verksamhets mångfaldsambitioner är knappast uppbygglig, människor vill rimligen helst bli uppskattade för sina prestationer. I Botkyrka torde man dock för länge sedan passerat den gräns där anställda kan sägas utgöra alibin, där handlar det mest om att det saknas personer med utländsk bakgrund i ledande positioner. Liksom med särartstolkningen kräver en proaktiv rättvisedriven tolkning att man särskiljer och kategoriserar.

Hur man skall angripa problemet med en etniskt enformig organisation bör vara avhängigt vad det är man vill uppnå. Det som absolut måste säkerställas är att man inte diskriminerar, och det tycks som om detta kan undvikas bättre med ett planmässigt och aktivt förhållningssätt. Det andra, mer passiva färgblinda, har ju redan provats.

Mångfald i Botkyrka

Vad är det då för mångfaldsmodell som tar sig uttryck i Botkyrkas arbete? Vi har ju i föregående kapitel tittat på hur individer agerar och hur det kan få betydelse för utvecklingen. Men vad händer i organisationen? Har en ökad andel anställda med utländsk bakgrund haft betydelse för hur verksamheten utvecklas? Vilken tolkning av mångfald gör man, har nya kunskaper tillförts som gynnar hela organisationen och får individerna plats när man talar om mångfald?

Individen och mångfalden

Här undersöks hur de arbetssökandes bakgrund har värderats, alltså om de upplevt att särartstolkningen av mångfaldsbegreppet har fått något genomslag. Det tycks som om Daniel inte hade några problem med att vara en representant för kategorierna män och immigranter. Martin och Dara var också representanter för kategorier, Martin som man in ett kvinnodominerat yrke, Dara som man och invandrare i detsamma. I deras fall hade något önskemål om sådan representation inte uttryckts när tjänsterna utlystes. Som vi såg tidigare var det ju norrlänningen i Dara man var ute efter, och Martin hade man lärt känna genom ett tidigare vikariat.

Hade de anställda upplevt att deras etniska, kulturella eller religiösa bakgrund hade haft betydelse när de anställdes? Daniel inte bara upplevde detta, han visste att så var fallet. Det hade uttryckligen stått i annonsen att man sökte en man med utländsk bakgrund. Vad han tidigare upplevt som ett hinder vändes nu till hans fördel.

N: Stod det så i annonsen?

D: Ja, helst manlig lärare för de här barnen behövde det, och utländsk bakgrund. Det lät spännande att få börja med dem som går i 4:an och att få följa dem ända till 9:an. Och att hälsa och trygghet var viktigt. De andra annonserna jag läste var mer om kunskap och hälsa. Men det här lät spännande, jag fastnade för den annonsen och jag skrev en bra ansökan. Och att jag kunde dansa salsa och breakdance.

Daniel berättade också att han hade sökt 30 jobb i samband med att han sökte detta. Han hade noterat att det var just de arbetsgivare vars annonser verkligen hade väckt hans intresse som också kallade till intervju. För den som rekryterar är det väl känt att det spelar roll med vad man söker väcka intresse för tjänsten. Men om man särskilt vill uppmärksamma personer av ett visst kön eller som själv har immigrantbakgrund på tjänsten, är det då fel att skriva ut det? Det här är något som varit kontroversiellt när det gäller just etnisk bakgrund, och som vi sett tidigare så avstår de flesta av cheferna idag från att uttrycka detta önskemål skriftligt. *Utpekandet av avvikarna är vad som framstår som grundproblematiken i allt proaktivt arbete.* Vi känner igen det från socialt arbete (socialt stigma) liksom feministiskt debatt (jag är inget offer bara för att jag är kvinna!).

Martin berättar om hur det är att vara man i barnomsorgen:

Marita: Uppskattas det att du är en manig förebild här?

Martin: Ja, absolut, men det är inte bara positivt. Även om det verkligen behövs, ibland, det är inte alla som tycker det. Man kan ju bli påhoppad för är man en man och arbetar med barn så är man automatiskt våldtäktsman.

Martin berättar att han förstår varför föräldrar har problem med att lämna sina barn med manlig barnomsorgspersonal, men han önskar att de kritiska kunde vara smidigare. Under den tid han utbildade sig aktualiserades flera pedofilskandaler och få män sökte sig till barnomsorgsutbildningar av den anledningen. Han menar att män känner obehag och olust inför att misstänkas av föräldrarna. Själv anser han att han klarar sig bra ändå, han tar inte åt sig eftersom han ändå förstår bakgrunden.

Dara berättar istället om vilken fördel det är för honom som utlandsfödd man på sin arbetsplats. Jag hade just frågat om ifall han fick återkoppling från chefen när det gällde hur hon tyckte att han fungerade på arbetsplatsen:

D: Jag fick det hela tiden, och mina arbetskamrater sa också till chefen: Den där killen är väldigt snäll och trevlig, samarbetar och tar initiativ. Boende tycker om oss killar för vi jobbar på annat sätt. Och de tycker om att vi kommer från ett annat land, vi skojar och sådant.

N: Så de tycker inte att personalen skall tala perfekt svenska?

D: Nej, de säger att det har ledsnat på gamla kärringar!

På Daras avdelning finns inga brukare från Mellanöstern och han tror inte att det var för sina språkliga kunskaper eller kulturella erfarenheter som han fick jobbet. Just vid intervjutillfället var han den ende mannen på avdelningen. Han saknade verkligen manliga arbetskamrater, berättade han.

I de senaste exemplen ovan har de anställda alltså själva upptäckt att andra lägger betydelse i vilka de är, förutom deras kunskaper och personligheter. Den andra tolkningen av mångfald, idén om den färgblinda inre mångfalden, exemplifieras inte uttalat av så många. Chefen Lisa var däremot tydlig med att personligheten var av yttersta vikt vid värderingen av en sökande. Jag frågade vad hon kände till om kommunens mångfaldsarbete:

L: Vi svarade på utvecklingschefens dokument, det är viktigt, men personligen tycker jag att det behövs olikheter. Sen om det är beroende på bakgrund eller vad det är, funktionshinder eller... det spelar inget roll, bara vi har ett gemensamt mål och du är rätt person. Sen tror jag att vi har fördel av att vi har män eller folk från olika länder, som kan hjälpa oss att hitta rätt. Språk och kultur, hjälp att få grepp om saker.

Det senare syftar på att det inom personalgrupper och i personal- och chefsrelationer kan förekomma att släktskap kan ställa till med problem. Lisa exemplifierar med att någon inte vågar kritisera en enhetschef. Denna någon i personalen är rädd för att den då ska få problem med chefens familj. Lisa kände sig okunnig om sådana saker och var tacksam för att någon funnits till hands och förklarat det här för henne. Lisa kopplar det här till att det visst kan finnas en nytta med att ha personal som känner till hur det går till inom vissa grupper.

Det finns exempel från intervjuerna med de anställda, att just jakten på den rätta personen har framgått tydligt för dem. Maria hävdar att den chef som anställde henne var mer intresserad av hennes personlighet än av hennes erfarenheter som barnskötare. Jag nämnde tidigare att detta förfarande tycktes vara särskilt vanligt inom omsorgsyrkena och inom socialt arbete. Det är lätt att föreställa sig att personlighetstyper som man söker är sådana som är omhändertagande och empatiska. Det är mindre troligt att det är intressant för chefen att fundera i "mångfaldsbanor" och söka andra egenskaper än sådana som är viktiga för arbetet. Den som är pedagogiskt behörig, men tillknäppt och självupptagen, lär inte bli intressant även om den avviker radikalt och kanske skulle bidra till verksamhetens nytändning och utveckling.

De flesta som intervjuats tycks uppleva att de har rekryterats på sina meriter och inte som representanter för eller bärare av kulturella egenskaper. Detta

talat ju för att de inte upplever sig som alibin för underrepresenterade grupper, att arbete för mångfald mot diskriminering inte gått ovarsamt fram med dem. Det är möjligt att individen får begränsat utrymme över huvud taget i en stor organisation, som vi kan se från exemplen från barnomsorgens kvinnor. Det tycks dock hänga mer samman med låg status eller kanske till och med brist på ledning och kommunikationssvårigheter än att man skulle ha några särskilda förväntningar på personalen med anledning av var någonstans i världen de är födda. Risken är väl snarast att man hade låga förväntningar på vad denna personal skulle kunna bidra med. Med tanke på hur få som kände till att arbetet bedrevs strategiskt med styrning från högsta nivå, kanske arbetet bedrivs väl så försiktigt. Vad som upplevs som starkt och offensivt på förvaltningsledningarna har, de offensiva ambitionerna till trots, knappast märkts av längst ut i organisationen. Risken för att personal nischas utifrån exempelvis språkkunskaper kvarstår, kompetensutvecklingsinsatserna var inte av sådan art att de gavs möjligheter klättra hierarkiskt.

Kunskapen och mångfalden

Ett viktigt argument för att "spegla kommunens befolkning" är att det höjer kvaliteten på kommunens verksamhet. Jag nämnde tidigare att det då kan handla om språkfärdigheter som efterfrågas av brukare. Då nämndes också att språkfärdigheter är en kompetens och ingen egenskap, men den samvarierar ju inte sällan med ens eget eller föräldrars födelseland. Att med hjälp av personer med utländsk bakgrund också bygga upp organisationens sammanlagda kunskaper om sin befolkning är ett annat argument, som närmar sig det som förespråkar mångfald för att öka "kulturkompetensen". Med tanke på vad vi vet om kultur och etnicitet förstår vi också att vi knappast kan skapa några "kulturmanualer" genom att skaffa en sådan kunskap. *En etniskt heterogen kommunal organisation i ett samhälle som Botkyrka kanske främst är viktigt för organisationens förmåga att skapa trovärdighet inför sin befolkning. Särskilt som många immigranter delar erfarenheter som personer födda i landet saknar.* Det kan handla om migrationserfarenheten i sig, om flyktingskap, om utanförskap eller hur grupptillhörighet kan bli viktigare för trygghetskänslan när man lever i förskingringen. Då inställer sig frågan om organisationen klarar av att ta tillvara den här kunskapen, så att den spelar roll och brukas av fler. Under 2007 söktes svaret på hur man arbetade med kunskapsutveckling inom socialförvaltningen, och det framgick tydligt att det informella kunskapsackumulerandet saknade strukturer. Man pratade och pratade med varandra - "alltid lärorikt", sa socialsekreterarna - men det fanns ingen systematik i förvaltandet av kunskapsuppbyggnaden. Inte ens socionomutbildningen tycktes ta tillvara denna erfarenhetskunskap på annat vis än genom att skicka studenter på praktik hos enheterna.

På samma vis tycks det saknas plattformar för att strukturera och sprida de kunskaper som det framhålls att mångfalden kan generera. Att Daniel finns på sin skola och är en manlig förebild med utländsk bakgrund, vad betyder det egentligen för hans elever? Hur uppfattar han det själv och hur använder han sin uppfattning i arbetet? Fortbildning tycks i många fall i Botkyrka handla om stora och hett efterlängtade utbildningssatsningar som köps in för hela personalkategorier. Ingen av de intervjuade hade hållit i någon fortbildning eller något erfarenhetssamtal inför eller tillsammans med sina kollegor, vare sig i sin eller någon annan enhet.

Det är svårt att se någon effektiv spridning av de speciella erfarenhetskunskaper som etnisk mångfald kan bidra till. *I en kommun som Botkyrka, som fortsätter att vara en plats till vilken många människor migrerar från andra länder, är förstås ett mer systematiskt sätt att ta vara på dessa färdigheter nödvändigt.* Om man ser etnisk mångfald som ett sätt att öka kvaliteten så kan en konkretisering av ambitionen vara av nöden, för att chefer och medarbetare skall känna igen sig i ett sådant förhållningssätt. Det kan också vara ett pedagogiskt grepp, att på detta vis arbeta "underifrån", för som vi skall se i nästa avsnitt dröjer effekterna av arbetet för mångfald och mot diskriminering. Eftersom stor möda har lagts vid att ge arbetet institutionell förankring, dröjer det möjligen innan personalen längre ner i hierarkin ens noterar att det pågår ett systematiskt arbete.

Mångfaldsarbetets räckvidd

I samtalen med de nyanställda pratade vi om vad man kände till om arbetet mot diskriminering och för mångfald i kommunen. Majoriteten av de tillfrågade kände inte till att något särskilt arbete bedrevs, men trodde samtidigt inte att diskriminering var något som förekom på arbetsplatsen. Som argument för sin ståndpunkt kunde man framhålla att kollegorna kom från många länder. I samband med att vi pratade om arbetet mot diskriminering och för mångfald frågade jag Jasmin om hon tänker på att det är ojämnt:

J: Ja, här är det det. Här jobbar jättemånga invandrare, men jag har tänkt att det aldrig kommer att bli någon invandrare som blir biträdande rektor. Självklart om jag blir erbjuden att gå en utbildning som i framtiden kanske inte gör att jag blir biträdande rektor eller chef, men pedagogista eller så, självklart skulle jag vilja gå den. Jag vill alltid lära mig mer och utvecklas.

N: Har ni pratat om det?

J: Nej (man vågar inte).

Det sista sa Jasmin så tyst, att jag inte hörde det förrän jag senare lyssnade på inspelningen av intervjun. Därför kom inte heller någon följdfråga om varför hon inte vågade prata med sin chef om det här. Intervjuerna med kvinnorna

inom barnomsorgen var speciella. De här kvinnorna verkade inte trivas så bra på sina arbeten, de kände sig inte värderade och uttryckte viss maktlöshet. Det kunde handla om att få lämna en avdelning, utan att förstå varför just man själv skulle vara den som blev flyttad på. Det kunde handla om att chefen rekryterade släktingar till en viss grupp anställda, vilket gjorde ens position mer utsatt. Det kunde handla om att man hade den rätta behörigheten till tjänsten, men kände att de som saknade behörighet ändå fick ungefär samma lön. Det uppfattades som orättvist att det inte lönade sig att satsa på utbildning. Det framträdde en bild där kvinnorna inte kände sig delaktiga i sin egen arbetsplats. Om de chefer som var verksamma i enheterna hade något intresse för mångfaldsfrågor så är det svårt att tro att det var just managementtappningen de fastnat för. Möjligen var representation en fråga, i kombination med att det var bra om personalen kunde något av de språk som barnen ansågs behöva få tillgång till.

Läraren Olle kände till att det bedrevs ett systematiskt arbete om alla diskrimineringsgrunder och miljö, han hade varit på en heldag om det. Han tyckte att det verkade vara svårt att få ihop alla perspektiv som skall genomsyra allt man gör. Av alla tillfrågade "nyanställda" var det bara Olle som hade uppfattat att frågan drevs "uppifrån". Övriga intervjupersoner kunde i enstaka fall säga att man pratat om diskriminering någon gång på arbetsplatsen, men det vanligaste var att man hade en personlig åsikt i frågan. Några nämnde att deras arbetsplats, med hänvisning till brukargruppens sammansättning, var "mångkulturell". Ibland sågs detta som ett tecken på att arbetsplatsen var fri från diskriminering. Den uppfattningen har uttryckts genom samtliga tre studier om Botkyrkas organisation och mångfald. Det ses som en självklarhet att den som arbetar i en kommun som Botkyrka inte kan vara främlingsfientlig eller hysa fördomar mot invandrare.

De anställda hade en vag uppfattning om mångfaldsarbetet. Inte heller alla chefer tycks känna till det strategiska arbetet för mångfald mot diskriminering. Olov tycker att vad han läst om mångfaldsarbete i kommunen, liknar vad han läst om andra kommuners arbete. Nej, han är inte imponerad, och inte särskilt intresserad. Han är mer fokuserad på vilka individer han möter när han rekryterar, och menar att hans verksamhet redan är etniskt heterogen. Johnny, som pratat med kommundirektören om ämnet, är därför medveten om det. I övrigt var han inte insatt i vad som görs. Han är däremot en av få som tydligt kopplar det kvalitetsarbete som sker i enheterna till mångfaldsarbetet. Det finns i övrigt nästan inga exempel på ett sådant "genomsyrande". Olle såg hållbarhetscertifieringsprocessen som ett tillfälle där man lärde sig om mångfald och antidiskriminering. En annan har framhållit certifieringsarbetet som ett fortbildningstillfälle i största allmänhet. En som däremot uppfattar den strategiska tanken i mångfaldsarbetet är Johan. Han tror dock att det är svårt att driva de här frågorna, eftersom de utmanar:

J: De är inte ljumma, de sover inte, det är skarpa frågor som sjutton. Är det någon som lyckas?

N: Och man blir inte populär?

J: Nej, det gäller att ha en stark inre motivation, och det är lätt att bli väldigt ensam. /.../ Det här är ju ingen fråga som Botkyrka äger, utan det som blåser där ute, det blåser rakt igenom plan fyra. Om intoleransen ökar samtidigt som lågkonjunkturen kommer, vad händer då?

Utvecklingsarbetet bedrivs strategiskt från kommunledningsnivå. Tidigare kritiserades kommunens mångfaldsorganisering för att äga rum på en icke definierad nivå, med människor som saknade makt att agera strategiskt. Under senare år har frågan varit mer tydligt prioriterad, och de som engageras i den strategiska gruppen är mer centralt placerade i sina förvaltningar. Innan beslut om riktlinjer fattats genomfördes ett grundligt förankringsarbete i förvaltningsledningarna. Skälet till att chefer och anställda längre ner i organisationen tycks sakna kunskaper om arbetet kan vara att det arbete som bedrivs på högre nivåer ännu så länge är osynligt för dem. Frågan om mångfald avhandlas exempelvis i kommunens ett- och flerårsplaner och i hållbarhetscertifieringsprocessen, men det är ju ingen ”praktik” som blir särskilt tydlig för medarbetarna längre ned i organisationen. Det kommer rimligen att ta längre tid för det här arbetet att bli känt, än för det som började ute i organisationen med olika fokusgrupper för snart nio år sedan. Å andra sidan fick det arbete som blev resultatet den gången en mycket begränsad effekt. Slutsatsen är att inte heller ett toppstyrt arbete med kvantifierade mål räcker för att på riktigt komma åt de samhälleliga ojämlikheter som tar sig uttryck i organisationen. Det kan inte nog understrykas vikten av att vi var och en bidrar genom att skaffa oss mer kunskaper och med hjälp av dessa granskar oss själva – både våra tyckanden och göranden. Avsikten med den här rapporten har varit att ge dig som ledare i organisationen möjlighet till just detta.

Sammanfattning

Att organisera mångfald på det vis som varit avsikten med Botkyrkas nuvarande organisationslösning är ett sätt att motverka den strukturella diskriminering som tenderar att underminera det individuella förändringsarbetet (det reflekterande över sin roll och de förändrade praktiker som varje chef kan bidra med). Det är ett försök att institutionalisera antidiskrimineringsarbetet, att börja ifrågasätta det som är normalt, eller norm som det benämns inom arbete mot diskriminering. ”Sakernas tillstånd” är oftast effekten av att de som har gott om handlingsutrymme tillgodoser sina (och de sinas) behov, medan de som har det trängre

gör så gott som de kan för att utmana eller anpassa sig. Alla gör något, men ens position i makthierarkin har betydelse för i vilken mån ens görande som uppskattas, uppfattas eller osynliggörs. Botkyrka kommun har som uttryckligt mål att öka andelen chefer med utländsk bakgrund. Med detta mål följer att man förbinder sig att i framtiden minska andelen chefer med svensk bakgrund.

Det saknas plattformar och forum för att systematiskt ta till vara den särskilda kunskap och erfarenhet som organisationen säger sig vilja ha. I mötet med brukarna görs mängder med erfarenheter som sällan görs tillgängliga för fler. Oavsett om man själv har annan etnisk bakgrund än svensk, eller inte, så utmanas de anställda då de som bor i kommunen verkligen har skilda erfarenheter av offentlig sektor.

Att mångfaldsarbetet skulle tillmäta de anställdas etniska eller nationella tillhörighet större betydelse än deras individuella egenskaper och kunskaper kanske är en obefogad oro. För detta finns inga belägg i den här studien. En konstant vaksamhet mot att personer blir etniskt nischade bör dock uppbådas. Det finns personer i studien som i praktiken saknar utrymme för sina ambitioner eller som saknar sina chefers uppmärksamhet. De kanske inte är högljudda men de är i varje fall kommunens personal, personer vilka man säger sig gärna vilja se som en resurs.

5. Kortfattat om studiens resultat

STUDIEN OM HURUVIDA arbetet för mångfald mot diskriminering i Botkyrka kommun har börjat få genomslag i verksamheterna har genomförts under år 2008. Den är en uppföljning av två tidigare studier om exkludering och rekrytering i kommunens organisation, men den har också sökt belysa hur det fungerar för dem som blir anställda. Tre frågeställningar har varit utgångspunkter för studien.

- ♦ Har de hinder som tidigare uppgivits som skäl till snedrekrytering kunnat överbryggas?
- ♦ Hur kan organisationen härbärgera och sprida de anställdas kunskaper och erfarenheter?
- ♦ Vilken plats ges individen i organisationen när rättvisedriven representationspolicy/eller idéer om etniskt definierad kompetens getts möjlighet att spela in i rekryteringsprocessen?

Studien använder empiri bestående av intervjuer med tjugo personer anställda i Botkyrka kommun liksom texter som producerats inom förvaltningen. Tidigare studier av arbetet för att främja etnisk mångfald i kommunen har utgjort studiens utgångspunkt.

Vad gäller tidigare uppgivna svårigheter att rekrytera rättvist har inga stora förändringar i uppmärksamhet från cheferna kunnat spåras. Snarare har i stället ett nytt rekryteringsverktyg kommit att bli ett sätt att göra rekryteringarna mer genomskinliga. En viss attitydförändring vad gäller språkfärdigheter kan skönjas. Exempel på detta är att tidigare krav på att tala perfekt svenska inom vissa verksamheter, idag inte är fullt så rigida. Fler chefer talar idag om värdet av att organisationen har fler anställda som kan möta medborgarnas behov av språk som de känner sig trygga med. Däremot har inga särskilda åtgärder vad gäller kanaler för att sprida information om lediga tjänster vidtagits. Internet är utan tvekan den viktigaste kanalen för informationsspridning. Nätverksrekrytering framhålls inte heller nu som en viktig rekryteringskanal annat än när det gäller vikarier. Å andra sidan tycks nätverksrekrytering inte ses som något som kan utgöra ett problem. Vikariat är en viktig ”inkörspport” i kommunal verksamhet, och på detta vis stängs många ute från kunskapen om tillfällen att få in en fot i verksamheten. Det finns inte heller någon policy för att genom rekryteringsgruppens sammansättning försöka bredda kontaktytorna med samhället utanför organisationen. I och med detta ökar risken för att personer

som redan är ”inne” inte känner igen dem som är ”ute” som exempelvis kompetenta eller personligt lämpliga. Att vara lika varandra kan kännas tryggt och enkelt, men är knappast någon garanti för framgång i arbetet. Komplettering före kopiering borde vara en mer självklar hållning, men det är svårare att leva upp till än det låter. Här är det självklart inte bara etnisk bakgrund som kan vara en faktor att räkna med, men det är inte dumt att utgå från diskrimineringsgrunderna för att börja i någon ände.

I de tidigare studierna lyftes språkliga hinder och brist på arbetslivserfarenhet från Sverige som hinder för att anställa personer med utländsk bakgrund. Enligt de chefer och anställda som deltagit i denna studie har många förvaltningar verkligen tagit tag i sina introduktionsrutiner och blivit generösare med mentorer. Detta gynnar arbetet för ökad mångfald då en chef som är osäker vet att den har ett bättre stöd för en nyanställd än vad som tidigare var fallet.

Den stora utmaningen för Botkyrka kommun tycks dock ligga i att verkligen ta till vara den kunskap som man talar varmt om i mångfaldssammanhang. Idag saknas arenor för att ackumulera och sprida de erfarenhetskunskaper som mötet med medborgare genererar och som anställda med migrationserfarenheter kan bidra med. Det är inte givet att personal med utländsk bakgrund skall bidra med något särskilt, annat än med sin yrkeskompetens. Dock, i de fall där anställdas bakgrund i form av erfarenhetskunskap eller förtroenhetskunskap har betydelse, finns det anledning att efterfråga ett mer systematiskt sätt att sprida kunskaper i organisationen.

En av mångfaldsidéns viktigaste dimensioner är att organisationen ska premiera utländsk bakgrund av antingen rättvise- eller nyttskäl. Personers bakgrund skall antingen uppmärksammas för sin nytta (kulturspecifik kompetens som skall tas till vara enligt stycket ovan) eller för att de är diskriminerade och bör representeras. Oavsett vilken ingång man väljer bör man ställa sig frågan om individen bakom tillhörigheten kommer i kläm. Flera av cheferna pratade om vikten av ökad mångfald utifrån verksamhetens behov av att man språkligt och kulturellt behöver kunna bemöta sina medborgare bättre. På så vis finns en viss risk för att den som anställs hamnar i ett fack, där den får sämre möjligheter att avancera än andra, eller där personen ifråga inte får använda alla sina kompetenser. Glädjande nog tycks de intervjuade i denna studie uppfatta att de anställts för sin formella kompetens eller för sin personlighet snarare än för sin etniska bakgrund eller någon med den förbunden särskild kompetens. Arbetsgivaren har sällan heller i sin annonsering av lediga tjänster visat att den särskilt efterfrågat personer med annan bakgrund än svensk. Detta har däremot aktualiserats senare i rekryteringsprocessen, något som ibland varit kontroversiellt, även på de höga nivåer där mångfaldsarbetet i dag borde vara förankrat. I den mån studien uppfattat att individers förmågor eller potential kommer i kläm, har det snarare att göra med att dessa är anställda inom verk-

samheter med låg status men där personer med utländsk bakgrund (ännu) inte är i majoritet. Möjligen tillvaratas dessa personers kunskaper och potential sämre än andras att döma av den uppgivenhet som de gav uttryck för.

I tidigare studier har vi jämfört för- och nackdelar med olika sätt att organisera arbetet för mångfald och mot diskriminering. Toppstyrning sågs vid den förra studien som mindre effektiv, då frågan inte processades och förankrades bland dem som arbetade på olika nivåer i organisationen. Inte heller tar man lika väl tillvara influenser av de kunskaper som människor som arbetar nära fältet skaffar sig. Samtidigt såg vi det som positivt att återrapportering inkrävdes från förvaltningsledningen. Vi kan nu se att Botkyrka har ändrat sitt angreppssätt så att det blivit mer toppstyrt.

Förändringsarbetet styrs från kommunledningsförvaltningen och är väl förankrat där i så måtto att det finns övergripande och långsiktiga mål för arbetet. Vad förvaltningsledningarna uppfattar som ett starkt och offensivt arbete, har knappt hörts av längre ner i organisationen. Eftersom förvaltningsledningarna, genom målarbetet, förväntas bidra med att låta arbetet sippra nedåt i organisationen bör denna process ägnas mer uppmärksamhet. Det räcker inte med att bara sätta mål, ledare måste ha motiven till mångfalds- och antidiskrimineringsarbete klara för sig, liksom vi alla måste ställa oss frågan om vår egen roll i upprätthållandet av ojämlikheten. Många chefer behöver kunskap och inspiration för att leda och se mening med att verka för ökad etnisk och annan mångfald. Det bör återigen betonas att det krävs en väl förankrad, kunskaps- och erfarenhetsbaserad idé för ett framgångsrikt mångfaldsarbete. En viktig framgång som bör lyftas fram här är att de föreställningar om ”nyttan med olikheter” som var vanliga i ”mångfaldsdiskursens” barndom har blivit mindre abstrakta och oftare exemplifieras med erfarenheter ur vardagen.

Kommunens personal och ledning har under en lång tid haft möjlighet att lära känna sina medborgare bättre, och kanske inte alltid tagit tillfällena i akt att verkligen förstå vilka människor som faktiskt utgör befolkningen. Idag ser det ljusare ut när det gäller hur väl organisationen tar tillvara medborgarna, en utveckling som tycks ha tagit fart när politiker och förvaltning påbörjade ett proaktivt arbete för snart ett decennium sedan. Det tyder på att ”tiden” som aldrig har varit ”mogen för mångfald” ändå går att påverka, för den är ju egentligen inget annat än vår tid och vad vi bestämmer oss för att göra av den.

Litteratur

LITTERATUREN SOM DEN här rapporten stödjer sig på redovisas nedan. I de fall läsaren vill ha än mer detaljerad kunskap rekommenderas dessa källor. I rapporterna från 2001 och 2004 om Botkyrkas mångfaldsarbete finns en hel del hänvisningar till litteratur om både liknande arbete och om begreppen som diskuterats här. För den som vill läsa mer om managementdimensionen av mångfald rekommenderas Mlekov och Widells bok om hur vi möter mångfald på arbetsplatsen. När det gäller hur senare teoribildningar om mångfald (på alla dess ledder) får betydelse för tolkningarna av klassiska studier av arbetslivets organisering är Zetterqvist och Styhres bok om organisering och intersektionalitet en verklig guldgruva. Främst bland inspiratörer skulle jag ändå placera Charles Tilly, särskilt hans bok om beständig ojämlikhet. En för Botkyrka kommuns arbete relevant sammanfattning av hans teori finns i Mylla för mångfalds avslutande kapitel.

Tryckta källor

- Aaltio, Iris & Albert J Mills (red.) 2002 *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. London: Routledge.
- Czarniawska, Barbara 2005 *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Edström, Nina 2001 *Gott och blandat. Om rekrytering och exkludering*. Botkyrka: Mångkulturellt centrum.
- Edström, Nina & Saara Printz Werner 2004. *Mylla för mångfald? Om strategier och stötestenar i kommunalt mångfaldsarbete*. Botkyrka: Mångkulturellt centrum.
- Mlekov, Katarina & Gill Widell 2003 *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Zetterquist Eriksson, Ulla & Alexander Styhre 2007 *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber.
- Tilly, Charles 2000 *Beständig ojämlikhet*. Lund: Arkiv.

Källor på Internet

- Diedrich, Andreas 2008 *Producing Difference in Organizing – Attempts to Change an Ethnic Identity into a Professional One*. GRI- rapport 2008:3 Organizing in Action Nets (OAN) Handelshögskolan Göteborg. http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/18275/4/gupea_2077_188275_4.pdf

Otryckta källor

- Botkyrka kommun 2006 *Riktlinjer för etnisk mångfald och mot etnisk diskriminering*.
- Botkyrka kommun 2008 *Invärldsanalys. Planeringsförutsättningar för Botkyrka kommun 2009-2012*.

Bilaga 1.

Intervjuer

Intervjuerna genomfördes i alla fall utom ett på intervjupersonernas arbetsplatser. Detta fungerade oftast väl, även om jag i några fall hade föredragit att vi gått iväg någonstans. Det är obekvämt för kritisk personal att låta sig intervjuas om arbetet när chefen finns utanför dörren. Intervjuerna varade normalt mellan en och två timmar, i något fall blev samtalen kortare. De var strukturerade i meningen tematiserade och tematiseringen skilde sig förstås åt mellan ”nyanställda” och ”chefer”. I samtliga intervjuer tog vi upp bakgrundsfrågor som var man var född och var man haft sin skolgång och uppväxt. Var utbildade man sig för det yrke man hade idag? Sedan skilde sig intervjuerna åt, där nyanställda fick prata om hur de hittade jobbet och hur vägen till anställning och sedan till dagens situation hade sett ut. I chefernas fall handlade det återigen om att gå igenom olika moment i rekryteringsprocessen, hur de introducerar och leder de nyanställda. Några av cheferna intervjuades av mig för tredje gången om de här frågorna! Till sist tog vi i samtliga intervjuer upp vad informanterna kände till om kommunens arbete mot diskriminering och för etnisk mångfald.

Intervjuerna spelades i de flesta fall in och finns sparade som mp3-filer. Filerna är transkriberade på ett inte helt ordagrant vis, men då citat används i texten bygger de på redigerad, men i övrigt ordagrann återgivning.

Om intervju som metod kan sägas en hel del. Att prata med människor om hur de gör saker är inte samma sak som att prata om hur de verkligen gör. Vi intar i samtal olika roller, och använder samtalet på olika vis.

Urval

Cheferna som intervjuades valdes ut på så vis att jag i första hand ville träffa dem som varit med i de tidigare studierna. Fem sådana chefer var positiva till att delta, medan övriga inte längre var anställda eller avstod av andra skäl. Steg två blev att hitta chefer som matchade de ”nyanställda” – helst skulle de ha arbetsledaransvar över verksamheter inom vilka de ”nyanställda” verkade, utan att för den skull vara just deras chefer. Cheferna presenteras litet närmare i inledningen av kapitel 3.

När det gäller de som i studien benämns som ”nyanställda” finns ett antal omständigheter som bör lyftas fram här. Orsaken till att år 2005 blev det år som valdes ut var att jag ville att de som anställts ska ha hunnit skaffa sig en

erfarenhet av att bli en del av Botkyrkas organisation. De skulle samtidigt inte ha arbetat så länge att de hunnit glömma upplevelsen av och detaljer kring anställningsintervjuer och introduktion. På det hela taget kan sägas att de intervjuade hade rätt tydliga minnen av rekryteringsprocessen. Dock hade många tydligen hunnit arbeta så länge att en del redan gått vidare till andra anställningar. Det var inte lätt att hitta intervjupersoner och målet var att intervjua 15 nyanställda och 10 chefer.

Hur valdes då de som skulle intervjuas ut och hur kom vi i kontakt med varandra? De "nyanställda" skulle finnas på listan över anställda under år 2005, ha yrkes- eller högskoleutbildning för det arbete de utför, vara spridda över olika förvaltningar och helst på olika nivåer samt samtycka till att ställa upp på intervju. Utöver detta tillkom ett krav som var upp till mig att godtyckligt avgöra. Studien skulle vara jämförande i meningen att jag ville ha en grupp nyanställda som betecknade sig som etniskt svenska och en grupp som var födda i något utomnordiskt – helst utomeuropeiskt land. Det är självklart omöjligt att avgöra detta utifrån listor över personal, men namnet ger en viss vägledning. I ett första urval skickade jag ut femtio brev med några frågor för att säkerställa att personerna uppfyllde de kriterier som satts upp liksom i fall de ville delta i studien.

Relativt snabbt fick jag in positiva svar från personer med utländsk bakgrund som anställdts under 2005. Från personer med svenska namn kom sällan svar, och om de kom var de negativa – man ville inte låta sig intervjuas. Så fort jag fick in positiva svar skickade jag ut ett mer fördjupat introduktionsbrev med information om studien med mig och utvecklingschefen, tillika uppdragsgivaren, Helena Rojas som avsändare.

Efter flera stora utskick stod det klart att 9 personer som själva invandrat ville låta sig intervjuas om sin hur de kommit att bli medarbetare i Botkyrka kommun. Dessa intervjuades under februari och mars, liksom 8 chefer varav 5 hade varit med i tidigare studier. Flera av de chefer jag sökte kontakt med återkom inte trots påstötningar. I maj 2008 hade också tre personer med svensk bakgrund tackat ja till att delta. Kvantitativt sett uppfyller studien därmed inte de krav som finns i uppdragsformuleringen. Å andra sidan så utgör de 12 intervjuerna med främst personer som själv invandrat ett bra material när det rör hur personer upplever organisationen. Då endast tre personer ingår i "jämförelsegruppen" går det däremot inte säga mycket om skillnader i upplevelsen av organisationen beroende på etnisk tillhörighet. Men riktigt intressant skulle det vara att förstå varför just personer med svensk bakgrund inte vill berätta om sina erfarenheter.