



# Etnisk mangfold



**En guide om etnisk mangfold  
i arbetslivet**



# Etnisk och kulturell mångfald i arbetslivet

*Katrina Mlekov,  
Göteborgs-  
regionens  
kommunalförbund*

## Mångfald – vad är det ?

Mångfaldsbegreppet är omfattande och brukar delas in i primära/svårföränderliga olikheter samt sekundära och föränderliga olikheter.



Mångfald är i korthet det som gör oss unika – vår födelseort, utbildning, ålder, kön, etnicitet, ekonomi, värderingar, kompetens etc. Att värdera mångfald är att acceptera och uppskatta människors olikhet för att försäkra sig om att möjligheter, rättigheter samt ansvar delas mellan de anställda. Mångfaldsarbete handlar om att skapa multikulturella organisationer och arbetsmiljöer där alla medarbetares olikheter värderas och används för att nå en organisations målsättningar. En organisation blir inte multikulturell bara för att man rekryterat två kvinnor eller två personer med annan etnisk bakgrund in i organisationen om man förväntar sig att dessa skall assimilera till de befintliga normerna och bli som alla andra, uppträda som andra och tänka som de andra. Likhet leder oftast inte till nytänkande och kreativitet. I en multikulturell organisation värderas och används medarbetarnas yttre och inre olikheter och ses som en tillgång för organisationen.



## Mångfald – varför det?

Det finns många incitament och motiv som talar för mångfald i arbetslivet. Vi väljer att presentera några av dem viktigaste här:

### *Demografiska förändringar*

Befolkningens åldrande samt framtida utbudet av arbetskraft har diskuterats i samhällsdebatten. Idag har Sverige en av världens äldsta befolkningar. Dels beror detta på att vi lever längre naturligtvis, men även på att födelseåldern är mycket lågt i Sverige, liksom i övriga västvärlden. Medan antalet äldre personer kommer att öka kraftigt, kommer befolkningen i arbetsför åldrar (18-64 år) att växa relativt långsamt. Då nativiteten varit låg under senare delen av 1970-talet och första delen av 1980-talet när relativt få ungdomar förvärvsaktiv ålder under den närmaste tioårsperioden. Under senare år har den etniska mångfalden ökat markant i både befolkningen och arbetskraften. Personer med utländsk bakgrund ökar från knappt 1,2 miljoner i dag till nästan 1,5 miljoner eller 27 procent av befolkningen i arbetsför ålder (16-64 år) år 2015. Denna grupp anses utgöra en viktig del av den arbetskraftsreserv som borde göras mer tillgänglig för arbetsmarknaden.

### *Brist på arbetskraft*

Under de senaste decennierna har två stora förändringar på den svenska arbetsmarknaden kunnat noteras: a) kvinnors inträde på arbetsmarknaden, som under de senaste 30 åren ökat kraftigt, b) en växande andel personer med utländsk bakgrund. Den nettoökningen av arbetskraften som väntas de kommande 15 åren kommer helt och hållet från kvinnor och personer med utländsk bakgrund. Arbetskraften uppgick år 1999 till 4,3 milj personer eller 78 procent av befolkningen mellan 18 och 64 år. När 1940-talsgenerationen börjar lämna arbetskraften från år 2005 kommer de avgående årskullarna att vara större än de årskullar som gör inträde på arbetsmarknaden. Farhågorna inför framtidens brist på arbetskraft har diskuterats och behovet av en framtida arbetskraftsinvandring har debatterats liksom höjning av pensionsåldern. Kommunförbundet uppskattade 1999 kommunernas rekryteringsbehov mellan 1997 och 2010 till 625 000 personer. Idag anses denna prognos att vara i underkant. Samtidigt finns en outnyttjad arbetskraftsreserv, dels som öppet arbetslösa, dels som latent arbetssökande. Om arbetskraftsdeltagandet bland personer med utländsk bakgrund kunde



öka till samma nivå som bland genomsnittet av befolkningen skulle drygt 200 000 personer finnas i arbetskraften år 2015. Under de närmaste 15 åren ökar andelen äldre och personer med utländsk bakgrund i befolkningen. År 2015 kommer närmare två miljoner människor eller mer än var femte person i Sverige att vara 65 år eller äldre. Samtidigt kommer också mer än var fjärde person i Sverige att vara född utomlands eller ha minst en förälder född i utlandet. Detta får konsekvenser för arbetskraftsutbudet och arbetslivet.

### ***Moraliska aspekter***

Sverige har de senaste tiden blivit alltmer mångkulturellt. Denna mångfald tas dock inte tillvara fullt ut i det svenska närings- och arbetslivet idag. Arbetet för mångfald i arbetslivet handlar om allas lika. Att alla - oavsett ursprung har samma möjligheter i arbetslivet är en viktig rättvisefråga. Villkoren i arbetslivet bestämmer en stor del av varje människas livsvillkor i övrigt. En kränkning av principen om alla människors lika värde leder till diskriminering. Forskningsresultat samt erfarenheter från DO tyder på förekomsten av en utbredd "vardagsdiskriminering" i det svenska arbetslivet. På många arbetsplatser råder det en stor okunnighet om vad diskriminering är samt mekanismerna bakom den. Varje medborgare har ett moraliskt och socialt ansvar för att motverka exkludering och diskriminering i arbets- såväl som i samhällslivet. Exkludering eller att stå utanför arbetsmarknaden kostar samhället pengar. För att den ekonomiska tillväxten och välfärden skall tryggas i samhället är det viktigt att alla mänskliga resurser tillvaratas på arbetsmarknaden. Att så många människor som möjligt kommer ifråga för alla sorters arbeten är god hushållning med resurserna.

### ***Juridiska aspekter***

Den 1 maj 1999 fick Sverige en ny, förstärkt lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet (SFS 1999:130). Lagens ändamål är "att i fråga om arbete, anställningsvillkor och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet främja lika rättigheter och möjligheter oavsett etnisk tillhörighet". Arbetsgivaren skall i enlighet med denna lag verka för att personer med olika etniska tillhörigheter ges möjlighet att söka lediga tjänster (7§), genomföra åtgärder som kan krävas för att arbetsförhållandena skall lämpa sig för alla arbetstagare oberoende av etnisk tillhörighet (5§) samt förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för etniska trakasserier (6§). Arbetsgivaren skall också enligt 4§ bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja etnisk mångfald i arbetslivet. En viktig del av den nya lagen är att arbetsgivaren också skall arbeta förebyggande så att etnisk diskriminering inte förekommer. Arbetet kallas för aktiva åtgärder och skall bedrivas planmässigt.

### ***Förstärkt konkurrenskraft***

En organisation som strävar efter mångfald blir en förebild för samhället som helhet och bidrar till att skapa ett stabilt demokratiskt samhälle samtidigt som det ger organisationen ett gott anseende. Genom sin mångfaldspolicy får organisationen en goodwill-effekt ute i samhället. Ett gott anseende gör att människor vill arbeta i organisationen.

Två tydliga utmaningar har framkommit, som kommunerna måste arbeta med för att klara personal- och kompetensförsörjningen. Det gäller att behålla redan anställda och samtidigt bredda rekryteringsbasen genom att attrahera nya grupper.

## ***Kvalitetssäkring***

Nya kategorier av anställda kan tillföra fantasi och kreativitet i organisationens sätt att arbeta.

En organisation med en arbetskraft som avspeglar befolkningen och som kommer från olika delar av världen ger organisationen kunskap om de behov och preferenser som finns hos kunderna med annan etnisk bakgrund. Genom att anställa människor som representerar samhällets spektrum och utnyttja deras idéer kan organisationen kommunicera mer effektivt med sina kunder. Nya kategorier av människor kan under förutsättning att åsiktsutbytet fungerar, granska kritiskt och ev. korrigera organisationens självbild. Precis som besökare kan individer med annan etnisk bakgrund förmodligen fungera som "avslöjare" i företaget eller organisationen som de infödda pga. kulturblandning inte upptäcka. Kunskap sprids som ringar på vattnet och ju fler människor med olika bakgrunder blandas, desto fler kunskaper är i omlopp.

## ***Lönsamhet***

Det finns numer ett relativt omfattande forskningsmaterial om mångfaldens betydelse för en organisation. Mycket tyder på att ökad kulturell mångfald i organisationen ofta leder till högre nivåer av kreativitet och innovation, liksom förbättrar problemlösningsförmågan samt beslutsfattande. Tonvikten är mindre på ökad förmåga att lösa existerande problem, utan snarare ökad förmåga att anlägga nya och annorlunda synsätt. Människor med olika bakgrunder tänker i olika banor och har insikt i olika verkligheter. De korsbefruktningar som uppstår i en miljö präglad av mångfald kan tänkas öppna nya tankebanor och slå upp fönster mot tidigare osynliga delar av omvärlden. Organisationerna blir på så sätt mer fantasifulla och mer förändringsbenägna, vilket behövs i en värld som förändras i allt snabbare takt.

Flera forskningsstudier pekar vidare på att t ex trivseln på arbetsplatser är högre där arbetsgrupperna är sammansatta av individer med olika bakgrund, vilket i sin tur medför att exempelvis sjukfrånvaron minskar. Personalens trivsel och därmed produktivitet är avhängande på organisationens förmåga att ta hand om sin personal. En organisation präglad av mångfald har medarbetare med olika kunskaper, erfarenheter och färdigheter och med olika kulturella bakgrund. Genom att utnyttja all kompetens som finns tillgänglig kan organisationer förbättra effektiviteten och kvalitén i verksamheten samtidigt som den bidrar till att motarbeta diskriminering.

## ***Internationalisering***

Internationaliseringen har expanderat mycket kraftigt under 90-talet. Detta sammanhänger dels med den allmänna samhällsutvecklingen, dels med det ökande svenska deltagandet i EU:s olika utbildnings- och samarbetsprogram. De internationella gränserna mellan människor suddas ut allt mer och behovet av kunskap om andra kulturer ökar dag för dag. Ökad globalisering, internationalisering och IT-samhället har fått de flesta att förstå att förändringar är nödvändiga både inom oss själva och i våra organisationer. Många kommuner har redan idag etablerat egna internationella nätverk, där kunskap och erfarenheter förmedlas och diskuteras.





# Lagar

Marie Brodén,  
Lerums kommun

## Tre nya lagar

Sedan 1 maj 1999 finns i Sverige tre nya lagar mot diskriminering i arbetslivet. Lagarna förbjuder diskriminering på grund av etnisk bakgrund, funktionshinder och sexuell läggning. De liknar varandra i uppbyggnaden och det kan därför vara en fördel att presentera dem tillsammans. Skillnaden mellan lagen om etnisk diskriminering och de andra två är att lagen om etnisk diskriminering kräver aktiva åtgärder. Vi återkommer till vad det innebär.

Lagarna förväntas också bli en drivkraft för mångfald, genom minskad förekomst av diskriminering och krav på aktiva åtgärder, när det gäller ökad etnisk mångfald.

1. Lag om åtgärder mot **etnisk** diskriminering i arbetslivet
2. Lag om förbud mot diskriminering i arbetslivet av personer med **funktionshinder**
3. Lag om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av **sexuell läggning**

## Ändamål

- att ifråga om arbete, anställningsvillkor och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet främja lika rättigheter och möjligheter oavsett **etnisk** tillhörighet
- **Etnisk tillhörighet:** personer som har samma ras, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung eller trosbekännelse
- att motverka diskriminering i arbetslivet av personer med **funktionshinder**
- **Funktionshinder:** varaktiga fysiska, psykiska eller begåvningsmässiga begränsningar av en persons funktionsförmåga som till följd av skada eller sjukdom fanns vid födseln, har uppstått därefter eller kan förväntas uppstå

Exempel på funktionshinder som kan förväntas uppstå är t ex när någon får diagnosen MS och över tid kanske utvecklar funktionshinder.

■ att motverka diskriminering i arbetslivet på grund av **sexuell läggning**

■ **Sexuell läggning:** homosexuell, bisexuell eller heterosexuell

### **En arbetsgivare får inte missgynna en arbetsökande eller arbetstagare**

■ med annan *etnisk tillhörighet/funktionshinder/annan sexuell läggning* genom att behandla honom/henne mindre förmånligt än arbetsgivaren behandlar/skulle ha behandlat personer utan sådan etnisk tillhörighet/funktionshinder/sexuell läggning i en likartad situation, om inte arbetsgivaren visar att missgynnandet saknar samband med etnisk tillhörighet/funktionshindret/den missgynnades sexuella läggning. (Direkt diskriminering)

Med andra ord: Man får inte behandla det som ska betraktas som lika på olika sätt - etnisk tillhörighet, funktionshinder eller sexuell läggning ska inte ha någon betydelse.

T ex sortera bort sökande till en befattning om de har utländskt namn.

Förbudet gäller även då arbetsgivaren (vid anställning, befordran, eller utbildning för befordran) genom att vidta stöd- och anpassningsåtgärder kan skapa en situation för en person med funktionshinder som är likartad med den för personer utan sådant funktionshinder och det skäligen kan krävas att arbetsgivaren vidtar sådana åtgärder.

■ Förbudet gäller inte om behandlingen är berättigad av hänsyn till ett sådant ideellt eller annat särskilt intresse som uppenbarligen är viktigare än intresset av att förhindra etnisk diskriminering, diskriminering på grund av funktionshinder eller sexuell läggning i arbetslivet.

Diskriminering är inte förbjudet om det i praktiken är omöjligt för en person med annan etnisk tillhörighet/funktionshinder/sexuell läggning att utföra jobbet.

Exempel på detta kan vara befattningar för rikets säkerhet som enligt annan lag kräver svenskt medborgarskap. Ett annat ex är att kräva medlemskap i Svenska kyrkan för präster, men däremot inte generellt för andra yrkesgrupper i kyrkan t ex lokalvårdare.

I förarbetena till lagtexten nämns även mål för att uppnå jämställdhet på en arbetsplats.

■ genom att tillämpa en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringsätt som framstår som neutralt men som i praktiken särskilt missgynnar personer med en viss etnisk tillhörighet/funktionshinder/sexuell läggning. (Indirekt diskriminering)

■ Detta gäller såvida inte syftet med bestämmelsen, kriteriet eller förfaringsättet kan motiveras av sakliga skäl och åtgärden är lämplig och nödvändig för att syftet skall uppnås.

Exempel på indirekt diskriminering är om man ställer krav på goda kunskaper i svenska för ett arbete där det inte behövs för att utföra jobbet på ett bra sätt, eller där en arbetsgivare ställer krav på fullgjord svensk militärtjänst utan saklig motivering.





## ***Förbuden (mot direkt och indirekt diskriminering) gäller när en arbetsgivare***

- beslutar i en anställningsfråga, tar ut en arbetssökande till anställningsintervju eller vidtar annan åtgärd under anställningsförfarandet
- beslutar om befordran eller tar ut arbetstagare till utbildning för befordran
- tillämpar löne- eller andra anställningsvillkor
- leder och fördelar arbetet
- säger upp, avskedar, permitterar eller vidtar annan ingripande åtgärd mot en arbetstagare

I alla ovanstående situationer ska man vara vaksam så att man inte diskriminerar!

### ***Uppgift om meriter***

- En arbetssökande som inte har anställts eller en arbetstagare som inte har befordrats eller tagits ut till utbildning för befordran, har rätt att på begäran få en skriftlig uppgift av arbetsgivaren om vilken utbildning, yrkeserfarenhet och andra meriter den person har som fick arbetet eller utbildningsplatsen.

Denna rättighet har störst betydelse i kontakt med en privat arbetsplats. Inom stat och kommun finns rättigheten ändå genom offentlighetsprincipen.

### **Förbud mot repressalier**

En arbetsgivare får inte utsätta en arbetstagare för repressalier på grund av att arbetstagaren har anmält arbetsgivaren för diskriminering enligt dessa tre lagar. Jmf skrivning i jämställdhetslagen - även nästa punkt:

### **Skyldighet att utreda och vidta åtgärder mot trakasserier**

En arbetsgivare som får kännedom om att en arbetstagare anser sig ha blivit utsatt för trakasserier pga etnisk tillhörighet/funktionshinder/sexuell läggning av en annan arbetstagare skall utreda omständigheterna kring detta och vidta skäliga åtgärder för att förhindra fortsatta trakasserier

Ofta har kommunen redan en handlingsplan som tar upp sexuella trakasserier och beskriver hur man hanterar den situationen.

### ***Påföljder***

- Ett avtal är ogiltigt i den utsträckning det föreskriver eller medger diskriminering
- Att säga upp ett avtal kan också vara ogiltigt p g a diskriminerande effekt
- Skadestånd för kränkning eller förlust

Det gäller alla typer av avtal som en arbetsgivare kan träffa. Lagen står över avtalet dvs avtalet gäller inte om det får en diskriminerande effekt. Ibland kan det räcka med att stryka en paragraf - ibland är avtalet skrivet på ett sätt som gör att hela avtalet måste ogiltigförklaras. Lagen innebär inte att man måste ta reda på hur en annan arbetsgivare som man ingår avtal med hanterar sin personal. Men DO hoppas att större arbetsgivare även kommer att ställa sådana krav på sina leverantörer.

På hemsidorna: [www.do.se](http://www.do.se), [www.handikapp.se](http://www.handikapp.se) och [www.homo.se](http://www.homo.se) finns exempel på förlikningsfall som beskriver vad man brutit mot och vilka påföljderna blivit. AD-domarna är än så länge få.

## ***Tillsyn av ombudsmän***

- Ombudsmannen mot etnisk diskriminering (DO)
- Handikappombudsmannen
- Ombudsmannen mot diskriminering på grund av sexuell läggning (HomO)

Handläggning av ärenden sker hos Nämnden mot diskriminering (se nedan!)

Ombudsmännens viktigaste uppgift är att försöka få arbetsgivare att frivilligt följa föreskrifterna i lagen.

När någon anmäler ett ärende till ombudsmannen ska i första hand facket föra talan och i andra hand ombudsmannen, om han finner det lämpligt. I första hand strävar man efter förlikning. Lyckas man inte med det hamnar fallet i arbetsdomstolen, AD.

Anmälaren ska styrka att han/hon i jämförelse med någon annan:

- har blivit oförmånligt behandlad
- har en annan etnisk tillhörighet/handikapp/sexuell läggning
- befann sig i en likartad situation

När det gäller indirekt diskriminering ska den som anser sig diskriminerad kunna styrka att det krav som arbetsgivaren har ställt, särskilt missgynnar personer ur hans eller hennes etniska grupp jämfört med andra etniska grupper/personer, med hans eller hennes handikapp jämfört med icke handikappade eller personer med hans eller hennes sexuella läggning jämfört med annan sexuell läggning.

Anmälaren behöver inte bevisa att arbetsgivaren har haft till syfte att diskriminera. Det är behandlingen som är avgörande.

För att en arbetsgivare ska vara skyldig till brott mot förbudet direkt diskriminering krävs att han/hon har insett eller borde ha insett att det fanns en skillnad avseende etnisk tillhörighet/handikapp/sexuell läggning. Om arbetsgivaren anser att han/hon inte haft insikten är det hans/hennes uppgift att bevisa detta.

När det gäller indirekt diskriminering skall arbetsgivaren kunna styrka att det finns sakliga skäl för åtgärden, att den är lämplig och att åtgärden är *nödvändig*. Åtgärden måste vara enda möjligheten för arbetsgivaren. Kan arbetsgivaren bevisa detta har han/hon inte begått något lagbrott.

## ***Uppgiftsskyldighet/vite***

- Arbetsgivaren är skyldig att lämna uppgifter till ombudsmännen om förhållanden i verksamheten
- Arbetsgivaren får dock inte betungas onödigt genom uppgiftsskyldigheten
- Rättar sig inte arbetsgivaren efter uppmaningen kan ombudsmannen vid vite förelägga arbetsgivaren att göra det

Kan gälla t ex om någon gjort en anmälan eller om man inte har planerade åtgärder för att arbeta med mångfald och vägrar att göra en plan. Jmfr jämställdhet.

Vitesförelägganden skall fastställas av Nämnden mot diskriminering.

Arbetsgivaren kan överklaga ombudsmannens vitesföreläggande hos nämnden, som kan ändra (sänka) ett vitesföreläggande. Nämnden ser till att ärenden blir så utredda som deras beskaffenhet kräver.

Fr o m 1 januari 2001 kan även arbetstagarorganisationerna (om inte DO gör det) gå till





Nämnden mot diskriminering och begära ett vitesföreläggande om en arbetsgivare inte följer DO:s eller arbetstagarorganisationens förslag på aktiva åtgärder för att förebygga etnisk diskriminering.

### Arbetsgivaren skall

- genomföra åtgärder för att arbetsförhållandena skall lämpa sig för alla arbetstagare oberoende av etnisk tillhörighet

Arbetsgivarens resurser avgör hur omfattande insatser som kan krävas. Det kan t ex handla om skyddsutrustning i rätt storlekar, tyngd/räckvidd för maskiner och rätt avpassade kontorsmöbler till olika kroppsbyggnader. Alternativ lunchmat i personalmatsalen, att raster och ledigheter läggs så att arbetet går att kombinera med andra religiösa ritualer och högtider än traditionellt svenska är andra exempel.

Arbetsgivaren är inte enligt lag skyldig att tillåta ledigheter för bön eller högtider. Men det är en bra aktiv åtgärd att fråga om det finns något speciellt som den anställda vill att arbetsgivaren ska tillmötesgå och försöka lösa det (kortare bönepaus kan t ex jämföras med rökpaus). Att arbetet kan utföras på ett tillfredsställande sätt är dock arbetsledarens främsta ansvar vid bedömningen.

- vidta åtgärder för att förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för etniska trakasserier eller repressalier, p g a en anmälan om etnisk diskriminering

Definition: handlingen upplevs som kränkande och har samband med etnisk tillhörighet.

Exempel är nedsättande tillmälen med anspelningar på en arbetstagares etniska tillhörighet, förekomst av rasistiska texter och bilder eller vit-makt-musik. Grova uttryck som kan klassas som hets mot folkgrupp ska polisanmälas.

Åtgärderna kan omfatta handlingsplan mot etniska trakasserier (jmf sexuella trakasserier), enkät för att få lägesinformation och utbildning/information i syfte att påverka attityder och värderingar. Arbetsgivaren måste uttrycka sitt avståndstagande från etniska trakasserier!

När det gäller arbetsmiljö och trakasserier är arbetsledaren ansvarig även för inhyrd personal, som tillfälligt arbetar med honom/henne.

- verka för att personer med olika etnisk tillhörighet ges möjlighet att söka lediga befattningar

Tänka på var vi annonserar och hur vi annonserar lediga befattningar. Använda flera och lättillgängliga kanaler och gärna uttrycka ett mångfaldstänkande i organisationen.

Även om ingen blir anställd är vi skyldiga att se till att ingen som sökt befattningen blivit diskriminerad under förfarandet. Den oförmånliga behandlingen är avgörande – inte avsikten (att diskriminera). Arbetsgivaren ska objektivt kunna förklara varför man valt en person framför en annan.

OBS! Arbetspsykologiska tester i arbetslivet har kritiserats för att vara kultur- samt tidsbundna, varför de i möjligaste mån bör undvikas, se rekryteringsgruiden.

Så kallad *positiv särbehandling* är en typ av aktiv åtgärd, men är inte tillåten enligt lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet.

## Eventuell förändring av diskrimineringslagstiftningen framöver

I Sverige har vi en lag som förbjuder diskriminering på grund av kön och tre andra som förbjuder diskriminering på grund av sexuell läggning, handikapp eller etnisk bakgrund. En utredning ska nu undersöka om det går att slå ihop alla diskrimineringslagar till en enda, som helst ska gälla alla människor oavsett ålder, kön, kulturell och etnisk bakgrund, religion, handikapp och sexuell läggning. Lagen ska inte vara till för att skydda vissa grupper, utan ska gälla alla. Det är inte alltid man vet om diskrimineringen sker på grund av att man är kvinna, handikappad, svart eller homosexuell.

Med en samordnad diskrimineringslagstiftning kanske man även kan komma åt problemet med att vissa lagar bara rör arbetslivet, medan andra rör andra delar av samhället.

– Jag vill se en sammanhållen lag för att ge en tydlig signal om att all diskriminering är förbjuden, säger Mona Sahlin.

Förebilden är Nederländerna som slagit ihop sina diskrimineringslagar för några år sedan och upplever att det haft effekt, både för medvetandet i samhället och bland myndigheter.





# Rekrytering

*Pia Borg,  
Linda Fritzen,  
Heidi Ketola,  
Birgitta Rein,  
Thina Bergman,  
Karin Råde, LAN*

## Varför en guide om mångfald och rekrytering?

Mångfald utgörs av människor med olika egenskaper, förutsättningar och livserfarenheter. Målet för många arbetsgivare idag, offentliga som privata, är att utveckla och tillvarata samhällets mångfald.

Att sätta värde på och ta vara på samhällets mångfald innebär att människors kompetens och utvecklingspotential används fullt ut. Ett målmedvetet mångfaldsarbete är en framgångsfaktor för att vara en offensiv offentlig sektor och en attraktiv arbetsgivare i framtiden. Vår verksamhet utvecklas mer positivt om det finns en bred kompetens på alla nivåer.

Med invånarna i fokus för service, kvalitet och effektivitet använder vi mångfald som ett verktyg för att förbättra verksamheten. Det är just blandningen av olika erfarenheter som ger bättre resultat. Det är inte olikheterna var för sig, utan samspelet mellan dem som skapar kreativa miljöer, ger nya infallsvinklar och fler perspektiv på arbetet.

Att utveckla strategier för mångfaldsarbetet är en investering för framtiden. Rekryteringsprocessen är ett strategiskt område som är viktigt att utveckla.

Syftet med denna guide är att ge vägledning och exempel på hur rekryteringsarbetet kan förbättras om man utgår från att se mångfald som en tillgång. Vi vill samtidigt väcka tankar kring hur rekryteringen går till idag och få var och en att reflektera kring invanda mönster. Den kan med fördel användas som ett stöd i de diskussioner som varje arbetsgivare behöver ta upp för att analysera rekryteringsprocessen och för att genomföra nödvändiga förbättringar.

# Rekrytering

Möjligheterna att finna de bästa medarbetarna ökar om arbetsgivaren breddar rekryteringsbasen. Många arbetssökande har en relevant utbildning och erfarenhet men trots detta betydande svårigheter att få arbete. Det krävs att vi som arbetsgivare blir medvetna om bristerna i dagens rekryteringsprocess och kan utveckla arbetet för att nå fler arbetssökande. En systematisk genomgång av rekryteringsprocessen avslöjar också fallgropar, som kan leda till att arbetsgivare bryter mot diskrimineringslagstiftningen. För att åstadkomma förbättringar behövs en genomgång av rutiner för annonsering, kravprofil, urval, intervjusituationen, referenstagning med mera. Ombudsmannen mot etnisk diskriminering har tillsammans med de andra ombudsmännen tagit fram en handbok och vägledning för rekryteringsarbetet "Rekrytera utan att diskriminera" ([www.do.se](http://www.do.se)).

"Av de som invandrade till Sverige mellan 1991 - 95 hade 28% en akademisk utbildning"

*SCB 1998*

"Andra generationens invandrare har genomgående mycket större svårigheter att få arbete och göra karriär jämfört med svenska ungdomar.

*Jan Ekberg, Högsolan i Växjö 1997*

"Jag tror att när arbetskraftsbristen får grepp om Sverige inom något tiotal år så kommer folk att anställas på andra vägar än idag, kontakter kommer att få minskad betydelse och bruten svenska kommer att bli ett accepterat sätt att tala"

*Katarina Bjärvall, frilansjournalist med inriktning på minoritetsfrågor.*

"You get what your see". Som chef, kollega eller presumtiv arbetsgivare spelar man själv en viktig roll i hur man ser på en medarbetare, vilka förväntningar man har, vilken prestationsförmåga man antar att personen i fråga har och vilka karaktäristika man låter bli styrande. Är Samir Kahrobai en civilingenjör med teknisk spjutspetskompetens och språk- och kulturkompetens som kan vara värdefull för företagets internationella kontakter eller är han en arbetslös invandrare med dålig svensk social kompetens?"

*Gabriella Fägerlind, Rådet för arbetslivsforskning*

## **Fördomar och stereotyp tänkande**

Kategorisering av människor i olika sociala grupper är ett universellt psykologiskt fenomen. Det är så vi gör vår omvärld begriplig. Alla människor bär på en mängd föreställningar om andra individer och grupper. Vissa bilder är positiva, andra bilder är negativa. De föreställningar vi skapar i vårt inre är ibland rena fantasiprodukter och ibland resultat av verkliga möten mellan människor. Det är viktigt att vi är medvetna om dessa psykologiska processer i rekryteringssammanhang. Fördomar är idéer och föreställningar som på förhand dömer grupper av människor eller individer på grundval av deras förmodade egenskaper. Den som har en språklig brytning, ser annorlunda ut eller har ett ovanligt namn har svårare att ta sig in på arbetsmarknaden än den person som liknar majoritetens uppfattning om sig själv. Ofta utgår vi från att en individ från en viss socialgrupp har gemensamma egenskaper och kompetenser som





vi tror oss veta att flertalet från denna grupp har. Upptäckten att rekryteringskandidaten ifråga inte är som "vi" utan tillhör "dom" kan leda till osäkerhet. Mycket tyder på att traditionell rekrytering hittills har byggt på likhetsprincipen. Detta rekryteringssätt skapar automatiskt homogena arbetsgrupper och organisationer.

Det är ytterst få arbetsgivare som aktivt och medvetet diskriminerar. Men det finns ett stort mått av stereotyp tänkande, fördomar, organisationskulturer och organisationssystem som leder till omedveten diskriminering av människor som vi uppfattar olika oss själva. Som ett första steg i att skapa trivsamma och effektiva arbetsplatser för alla medarbetare är det viktigt att öka medvetenheten kring dessa frågor hos alla i organisationen.

## Inför rekryteringen

Rekryteringsarbetet inleds med en arbetsanalys och kravspecifikation. Ofta får man rådet att inte rekrytera personer som passar in i de "hål" som uppstår, utan istället fundera igenom vilken kompetens och vilken typ av människor organisationen behöver på lite längre sikt. Med god kunskap och insikt om samhällets utveckling och omvärldstendenser ökar framförhållningen och möjligheterna att få rätt personalsammansättning i organisationen.

Arbetsgrupper som är relativt homogena är inte ovanliga i den kommunala verksamheten. En beskrivning av en typisk kommunanställd kan till exempel vara följande: Kvinna, 45 år, född i Sverige med eftergymnasial utbildning. Hur ser er arbetsgrupp ut utifrån detta perspektiv? Vilken sammansättning har ledningsgruppen? Vidga tankarna inför rekryteringen. Av den rekryteringsansvarige kan detta kräva en del mod och en förmåga att föra en dialog om värderingar kring mångfald, med både fackliga organisationer och arbetsgrupper.

## Vem söker vi? Egenskaper

Det är lätt att den som gör kravspecifikationen utgår från de personliga egenskaper som han/hon själv har, är väl bekant med eller som resten av arbetsgruppen har. Tänk istället: vad är det som saknas, vad kan komplettera och berika den kompetens som redan finns? Olika människor med olika erfarenheter och personligheter ger en stor dynamik i arbetsgruppen.

Låt inte heller traditionella uppfattningar om vilka psykiska och fysiska egenskaper som behövs, för att utföra ett visst arbete, styra kravprofilen. Till exempel är det lätt att tänka att arbeten som innebär tunga lyft innebär att det är en man som ska rekryteras.

Det är vanligt att det ställs krav på att den man rekryteras ska ha "social kompetens". Fundera på vad begreppet egentligen betyder och vilka olika innebörder man kan lägga i det. Ofta bygger bedömningsfaktorn "social kompetens" på faktorer som social bakgrund, familjeförhållanden, etnicitet, samarbetsförmåga och andra personliga egenskaper. Bedömning av social kompetens är inte kulturellt neutralt. I rekryteringssammanhang är det lätt att social kompetens blir liktydigt med det som vi definierar som traditionellt "svenskt uppträdande".

Andra egenskaper man ofta frågar efter är flexibilitet, samarbetsförmåga, initiativförmåga och självständighet. Det är begrepp som var och en av oss relaterar till ett visst socialt sammanhang och till förhållanden på den egna arbetsplatsen. Hur uppfattas det

”svenska” arbetsklimatet för någon som är ny i Sverige? Varje begrepp kräver en förförståelse och kan tolkas på olika sätt.

Med ett öppet förhållningssätt har vi möjlighet att få nya och fler erfarenheter som utvecklar medarbetarens och arbetslagets initiativförmåga, samarbetsförmåga m.m. Se t.ex. på den sökandes erfarenheter av att ha vuxit upp i ett annat samhälle med en annan kultur eller religion och annat språk. Kan det vara en tillgång och en styrka i sammanhanget?



## **Vad söker vi? Kompetenskrav**

### ***Arbetsuppgifter***

Fundera igenom vilka arbetsuppgifter som ska utföras. Många arbeten blir formade efter den person som för närvarande har arbetet. Det gäller att se möjligheterna när en ny medarbetare ska rekryteras vad han/hon kan tillföra för kunskaper som organisationen behöver. Det kan också ge möjligheter till en omfördelning av arbetsuppgifter. Ofta arbetar man idag i arbetslag där medarbetarna själva har stort inflytande över fördelningen av arbetsuppgifter. I arbetslaget har individerna olika styrkor och svagheter. Fundera på vilket utrymme detta kan ge. Kanske kan kraven ställas lite olika beroende på de kunskaper som redan finns i gruppen.

### ***Utbildningskrav***

När det gäller krav på utbildning eller särskild examen, kan det vara värt att bredda perspektivet. Det är lätt att kräva t.ex. socionomexamen av gammal vana, vilket kan innebära att man lätt tolkar eller tänker i termer av en svensk examen. Utbildningssystemen ser olika ut i olika länder, utan att det finns nämnvärda skillnader i de kunskaper som erhålls.

### ***Språkkunskaper***

En arbetssökandes kunskaper i svenska är ofta en nyckelfråga vid anställning. Som arbetsgivare är det viktigt att fundera över hur och vad vi värderar när det gäller språkkunskaper i svenska. Är kraven för högt ställda? Det finns många olika uppfattningar om vad som är tillräckliga kunskaper för anställning inom olika yrkesområden. Ibland kan det vara lättare, mindre ifrågasatt, att hänvisa till att den arbetssökandes kunskaper i svenska språket inte är tillräckliga, istället för att ventilera förutfattade meningar som ibland kan finnas om personer med olika etnisk bakgrund.

Lyssnar vi mer till uttal, brytning än till vad personen säger? Att behärska ett språk är så mycket mer än uttal. Det handlar om en persons kommunikativa förmåga ur ett bredare perspektiv och det är den förmågan som bör bedömas. I en rekryteringsprocess är det viktigt att den som intervjuar är medveten om att han/hon sannolikt påverkas av hur ”bra” svenska den som intervjuas talar. Om man som rekryterare är medveten om förhållandet, kan det underlätta en mer rättvis bedömning av språkkunskaperna.

Som arbetsgivare kan det vara bra att fundera igenom följande frågor:

Hur behöver vi som arbetsgivare nyansera vår bedömning av språkkunskaperna? Hur ska man se på betydelsen av medarbetarnas kunskaper i svenska i miljöer som domineras av flerspråkighet? Är det ett absolut krav att alla i ett arbetslag måste kunna svenska lika bra?



Ombudsmannen mot etnisk diskriminering (DO) rekommenderar arbetsgivare att i annonsering vara försiktig med formuleringar som "krav på goda svenskkunskaper". DO säger att i så fall bör arbetsgivaren tydligt ange vilka kraven är för den aktuella tjänsten.

### ***Kulturkompetens***

Fundera igenom hur arbetsplatsen bedömer den erfarenhet som vi ofta kallar kulturkompetens. Erfarenheter och kunskaper om andra länders samhällsförhållanden, kultur eller religion kan vara allmänt värdefulla och ses som en särskild merit. Fundera också över om andra språkkunskaper och erfarenheter av att ha levt eller vuxit upp i andra länder kan vara en tillgång i jobbet?

När det gäller kulturkompetens är det viktigt att se hur kunskapen kan användas i det professionella sammanhanget, i förhållande till brukarna, tex. äldre som behöver vård och omsorg, skolvärlden etc.

Kulturer är kortfattat regler och normer som styr våra beteenden. Kulturkompetens definieras som kultursensitivitet, dvs känslighet i mötet med människor från andra håll.

### ***Övriga kompetenskrav***

Generellt sett får kravprofilen inte innehålla onödiga och omotiverade krav eller villkor. Krav på t ex svenskt medborgarskap får endast ställas om det finns laglig grund för det. Omotiverade krav kan leda till indirekt diskriminering. Med indirekt diskriminering menas att ett krav verkar neutralt, men i praktiken missgynnar personer med en viss etnisk tillhörighet.

När kravspecifikationen är klar, gå igenom och granska den ur ett etniskt mångfaldsperspektiv. Kanske kan en person med annan bakgrund och andra erfarenheter lämna sina synpunkter innan ni går vidare med rekryteringen.

## **Hur söker vi?**

### ***Information om lediga tjänster***

Annonsering är inte det enda sättet att informera om en ledig tjänst. Andra exempel på hur vi kan bredda informationen om lediga tjänster är rekryteringsträffar, mässor, konferenser, studiebesök, lokal-TV, närradio och frukostmöten.

Ett annat sätt att komma i kontakt med personer med den efterfrågade kompetensen kan vara på arbetsmarknadsdagar och kompetensmässor. Här har arbetsgivaren möjlighet att informera om arbetsvillkor, yrkesroller och arbetsuppgifter direkt till potentiella sökanden. Idéer och önskemål diskuteras på plats och en personlig kontakt kan knytas. Passa också på att förmedla kommunens värdegrund och synsätt, vad gäller medarbetarskap och ledarskap, där mångfalden är en del av värdegrunden.

Rekrytering sker ofta genom att arbetsgivaren vänder sig till redan kända nätverk samt sin bekantskapskrets för att hitta lämpliga personer. Då är det viktigt att arbetsgivaren reflekterar över vilka som utesluts och inte får möjligheten att söka. Det kan finnas målgrupper och individer som inte nås av ditt budskap.

### ***Annonsering som metod***

Om annonsering väljs som metod för att informera om en ledig tjänst så tänk igenom

följande frågor: Var brukar vi annonsera? Vilken målgrupp når vi med den valda annonsplaceringen?

Vid annonsering kan vi nå nya målgrupper genom att använda mindre traditionella kanaler, t.ex. tidningar som ges ut av invandrarföreningar eller gratistidningar som Metro i Göteborg.

Ett budskap kan uttryckas på många olika sätt. En bild säger ofta mer än en utförlig text.

Bilder är ett bra sätt att göra en platsannons attraktiv. Med annonsen vill man attrahera rätt målgrupp och syftet är att sökande ska kunna "identifiera" sig med annonsen. Fundera på vad bilden symboliserar. När människor visas på bilden, så tänk på att försöka förmedla den mångfald ni har eller vill uppnå.

Var uppmärksam på att innehållet i annonsen motsvarar kompetenskraven i kravspecifikationen. Var tydlig i vad som efterfrågas och minimera utrymmet för tolkningar.

Exempel på hur mångfald uppmärksammats vid annonsering:

"För att spegla mångfalden i vår kommun ser vi gärna sökande med olika etnisk bakgrund." (GR Mångfaldsnätverk)

"Du ser framtidsmöjligheter och konkurrensfördelar för en stad som bejaktar mångfald." (Platsannons Göteborgs Stad)

"Vid rekrytering tar vi hänsyn till mångfalds- och jämställdhetsperspektivet." (Platsannons Göteborgs Stad Gunnared)

"I Göteborgs stad ser vi ökad etnisk mångfald på våra arbetsplatser som ett mål och ett medel för bättre kommunal service. Vi välkomnar sökande med olika kulturell bakgrund till våra lediga tjänster. Det är också viktigt att vi har både män och kvinnor på våra arbetsplatser. (Samlingsannons om lediga jobb i Göteborgs stad)

## URVAL

Ansökningshandlingar måste bedömas utan förutfattade meningar. Många sökande med utländska namn har svårt att komma till intervju, trots att de uppfyller de krav som nämns i platsannonsen. Orsakerna till att det ser ut så är många och skilda. En anledning kan vara traditionella föreställningar om egenskaper hos personer av visst kön, etnisk tillhörighet eller funktionsnedsättning. En stereotyp föreställning som inte är ovanlig är till exempel att "muslimska män har svårt att acceptera kvinnliga chefer".

Ett sätt att bryta ett vanemässigt beteende vid sortering av ansökningar, kan vara att



*Ett exempel från  
Partille kommun*





alltid kalla personer med annan etnisk bakgrund med tillräckliga meriter till intervju.

Avidentifiering av ansökningshandlingar är en annan metod som bland annat Kista stadsdelsförvaltning har prövat för att minimera diskriminering vid urvalet. Det innebär att namn, ålder och kön inte visas. Fördelen med metoden är att den har synliggjort slentrianmässigt tänkande i urvalsarbetet. Metoden har dock fått kritik då ansökningshandlingar aldrig kan bli helt neutrala. Man kan också ställa sig frågan om detta är rätt väg att gå, kanske förenklar metoden ett större bakomliggande problem.

När ni valt de personer ni vill träffa för anställningsintervju, stanna upp och reflektera kring hur urvalet blev. Betrakta antal sökanden utifrån kön, ålder och olika etnisk bakgrund.

### ***Utbildning i andra länder***

Ett tips är att vända sig till Högskoleverket när det gäller bedömning av högskoleutbildning.

Högskoleverket validerar utländsk högre utbildning som är slutförd med examen. Du kan som arbetsgivare också rekommendera sökande att själv kontakta Högskoleverket för validering av en högskoleexamen. Värderingen är kostnadsfri.

På Högskoleverkets hemsida finns en särskild databas med information om högskoleutbildningar i andra länder. Högskoleverkets hemsida är [www.hsv.se](http://www.hsv.se)

Uppgifter om andra utbildningar på tex. gymnasienivå lämnas av arbetsförmedlingen.

## **PERSONBEDÖMNING**

### ***Anställningsintervjun***

I en rekrytering är det intryck och den bedömning rekryterarna gör av den sökande avgörande för om man erbjuds anställning eller inte. Ingen människa är helt objektiv i sin bedömning utan alla bär med sig sina tidigare erfarenheter och tolkar omvärlden utifrån det. God självinsikt är viktigt utifrån detta perspektiv – vilka är dina fördomar, vilka är dina känsliga punkter? Ett annat sätt att göra bedömningen vid intervjun så neutral som möjligt är att låta flera personer med olika erfarenheter och bakgrund utgöra en rekryteringsgrupp. Rekryteringsgruppen kan stå med som kontaktpersoner i platsannonsen, gå igenom och bedöma ansökningshandlingar och genomföra intervjuer.

### ***Komplement till anställningsintervjun***

Det förekommer att arbetsgivare ber de som är kallade till intervju att förbereda någon form av "case" eller liknande. Den sökande redovisar då sina tankar kring "case"-uppgiften i samband med intervjun och de som håller anställningsintervjun kan bedöma presentationsteknik, analysförmåga, kunskaper kring ämnesområdet etc. Detta gör att den sökande får en möjlighet att visa sin kompetens och sina idéer kring det aktuella yrkesområdet.

### ***Tester***

Det blir allt vanligare att olika tester och analyser används i rekryteringen. Det förekommer både personlighetstester och personlighetsanalyser i grupp och individu-





# Introduktion

*Karin Råde, LAN  
Katarina Mlekov, GR.*

## Introduktion

Detta är tankar och idéer på vad en arbetsgivare bör tänka på vid introduktion av personer med annan etnisk bakgrund än svensk.

Introduktionen är en del av en organisations socialiseringsprocess. Socialiseringsprocessen är en av de viktigaste processerna i en organisationsutveckling, varför man bör lägga särskild vikt vid introduktionen. En introduktion skall socialisera individen formellt och informellt in i arbetsorganisationen. Introduktionen bör ej syfta till anpassning eller assimilering till den rådande organisationskulturen. Det handlar snarare om att integrera individens erfarenheter samt behov med organisationens behov genom att ta tillvara individens intressen, etnisk ursprung och värderingar. Målet med introduktionen är att ge en helhetsbild av kommunen, dess organisation, verksamhet samt få förståelse för vilket sammanhang han/hon ingår i. En introduktion bör ansvaras av chefen och genomföras tillsammans med den nyanställda som tillsammans identifierar på vilket sätt introduktionen skall planeras, genomföras och följas upp.

Mångfald innefattar alla egenskaper som inverkar på förmågan att samarbeta, kommunicera och lösa problem. Syftet är att se, förstå, värdesätta och tillvarata individens olikheter i organisationen. Det är viktigt att erhålla information om den anställdes rättigheter samt skyldigheter. Det är av särskild vikt att fokusera på organisationens förebyggande insatser av etnisk diskriminering liksom konkreta åtgärder för att säkerställa att diskriminering inte förekommer. Policy samt rutiner för detta skall framgå i organisationens mångfaldsplan vilket skall förmedlas till den nyanställda vid introduktionen.

Varje nyanställd bör ha en mentor/coach som chefen utser. Denne person skall vara en förebild i arbetet och vara intresserad av att ge aktivt stöd för att den nyanställda skall utvecklas i jobbet och organisationen. Coachen skall vara ett stöd i den konkreta planeringen, eventuella utbildningsinsatser och stödja den nyanställda i att bygga nätverk i organisationen. Coachen bör finnas på den egna arbetsplatsen. Arbetskamraterna har också ett ansvar för introduktionen, genom att dela med sig av kunskaper och erfarenheter då den nyanställda auskulturer, kommer på besök eller intervjuar dem.

För att socialiseringen skall bli optimal krävs att coachen samt chefen har särskilda kunskaper som säkerställer att diskriminering inte förekommer samt att alla egenskaper som inverkar på förmågan att samarbeta, kommunicera och lösa problem tillvaratas.



# Mångfaldsplan

*Iwona Appelqvist,  
Mölnåls kommun*

## Så gör man en mångfaldsplan

Visioner, strategier samt mångfaldsplaner är viktiga för att driva ett mångfaldsarbete framgångsrikt. Vår ambition med denna skrift är att ge vägledning i hur man gör en mångfaldsplan samt vad de grundläggande innehållsmomenten är. I lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet 1999:130 framgår kravet om aktiva åtgärder tydligt:

*4 § Arbetsgivaren skall inom ramen för sin verksamhet bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja etnisk mångfald i arbetslivet.*

Ett målinriktat arbete för att främja etnisk mångfald i arbetslivet handlar om att skapa lika rättigheter och lika möjligheter i fråga om arbete, anställningsvillkor och utvecklingsmöjligheter i arbetet. Det handlar om att planmässigt vidta åtgärder för att öka och på ett bättre sätt ta tillvara etnisk mångfald. Ett planmässigt arbete tar sig bl.a. uttryck i att arbetsgivare upprättar en mångfaldsplan. Ansvaret för det målinriktade arbetet ligger hos ledningen.

*I ett målinriktat arbete ligger att den kompetens som finns tas tillvara.*

*(Ur lagens förarbeten, Prop.1997/98:177)*

En mångfaldsplan<sup>1</sup> är ett styrdokument som arbetsgivare upprättar för att konkret visa hur man aktivt arbetar med att främja mångfalden på arbetsplatsen. Som styrdokument bör beslut om planen fattas på samma sätt som man gör med andra måldokument, t.ex. jämställdhetsplan, arbetsplan för arbetsmiljön etc. En mångfaldsplan, måste utöver en mångfaldspolicy, innehålla konkreta åtgärder. Kommuner har, som alla andra arbetsgivare, krav på sig att kunna visa vilka åtgärder de har genomfört inom områdena arbetsförhållanden, etniska trakasserier och rekrytering i syfte att motverka etnisk diskriminering. Planen ska dessutom spegla såväl ansvar som resursfördelning för den egna organisationen.

<sup>1</sup> Dokumentet kan ha olika namn. Det kan också heta handlingsplan eller åtgärdsplan.

## ***Mångfaldspolicy***

En policy utgör en viktig grund i en mångfaldsplan. Den innehåller grundläggande värderingar och en strategi för ökad mångfald.

### ***Ansvar***

En person i ledande ställning bör ha det yttersta ansvaret för att mångfaldsarbetet genomförs. Kommunen måste tydliggöra att alla chefer med ansvar för personal och rekrytering av personal är ansvariga för mångfaldsarbetet. Vissa delar av arbetet med etnisk mångfald kan delegeras till en anställd eller flera anställda i organisationen, exempelvis uppgiften att upprätta en mångfaldsplan, leda eller genomföra det dagliga arbetet att främja etnisk mångfald eller följa upp och utvärdera effekterna av de åtgärder som kommunen genomför. I mångfaldsplanen ska det framgå hur delegationen ser ut och vem som fattar vilka beslut.

### ***Resurser***

För att komma igång med mångfaldsarbetet måste det finnas resurser. Resurser kan krävas bl.a. för särskilda åtgärder vid rekrytering eller för personal- och kompetensutveckling.

I mångfaldsplanen ska framgå vilka resurser som kan användas för mångfaldsarbetet och vad de kan användas till.

## För ett lyckat arbete med mångfaldsplanen krävs:

### **Förarbete**

Varje kommun bestämmer själv vilket underlag i form av kartläggning, analyser, statistik eller jämförelser man behöver för att bedriva sitt arbete och för att kunna göra sin mångfaldsplan. Arbetet med etnisk mångfald ska vara verklighetsförankrat.

### ***Exempel på underlag***

En kartläggning med en bestämd indelningsgrund för den etniska mångfalden. Den kommer att leda till besked om lämpliga målsättningar och åtgärder.

En bedömning av rekryteringsbehov under året eller de närmaste åren (pensioneringar, behov av nyanställningar, vikariat).

Analys av arbetsförhållandena ur mångfaldsperspektiv.

- Den fysiska arbetsmiljön (t ex tillgång till alternativ lunchmat, förläggning av ledigheter i samband med andra religiösa högtider än traditionellt svenska, maskiner, verktyg, höjder på arbetsbord, stolar mm).
- Statistiska uppgifter om sjukfrånvaro, arbetsskador, förtidspensioneringar för grupper med olika etnisk tillhörighet, arbetsuppgifternas repetitiva och/eller monotona arbetsmoment.
- Den psykosociala arbetsmiljön (t.ex. attityder, språkbruk, som kan uppfattas diskriminerande eller förtryckande).
- Statistiska uppgifter om antalet dagar för utbildning och kompetensutveckling.

## Utvärdering av föregående års mångfaldsplan

I syfte att få kontinuitet i arbetet krävs det att mångfaldsplanen revideras, dels genom en återkommande uppföljning, dels genom en utvärdering av de resultat som uppnås genom åtgärderna.

Vid utvärdering är det viktigt att:

- Analysera målsättningarna noggrant.
- Ta hänsyn till målsättningarnas mätbarhet samt de ambitioner kommunen/förvaltningen/kontoret hade från början.





- Ange skälen till ett eventuellt misslyckande.
- Resultatet från utvärderingen ska redovisas i varje ny plan.

## Mätbara och realistiska mål samt åtgärder

Enligt lagen är arbetsgivaren skyldig att formulera mätbara mål (dvs. mål som går att utvärdera) och genomföra konkreta åtgärder inom tre huvudområden: arbetsförhållanden (§5), etniska trakasserier (§6) och rekrytering (§7).

Målen för mångfaldsarbetet kan vara både kortsiktiga och långsiktiga. Varje förvaltning sätter upp dessa mål inom ramen för sin verksamhet och genomför utifrån dem lämpliga åtgärder.

Det är viktigt att komma ihåg att samtliga områden som berörs i "Lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet" 5-7 §§ ska täckas in i mångfaldsplanen. Tyngdpunkten kan dock ligga på ett utvalt område under en viss tidsperiod.

## Exempel på konkreta/mätbara mål och åtgärder inom tidigare nämnda tre huvudområden:

### 1. Arbetsförhållanden

*Mål* Arbetsplatsens utformning ska ses över så att det inte finns något som hindrar anställning av personer med olika etnisk tillhörighet.

*Åtgärd* Arbetsmiljön ska inventeras samt arbetsredskap och utrustning ska anpassas. Introduktionsprogram ska ses över ur etniskt perspektiv.

*Mål* Samtliga anställdas kunskaper om kulturella och övriga förhållanden i andra länder ska höjas.

*Åtgärd* Vi ska utbilda all vår personal i frågor om t.ex. religiösa seder och högtider

### 2. Etniska trakasserier

*Mål* Ingen arbetstagare på arbetsplatsen ska utsättas för etniska trakasserier.

*Åtgärd* En policy skall formuleras. I denna policy tar arbetsgivaren uttryckligen avstånd från etniska trakasserier på arbetsplatsen på grund av etnisk tillhörighet. Policyn skall ange vad anställda kan vänta sig från ledningen, vad ledningen förväntar sig av de anställda. Det ska tydligt framgå vilka rutiner som gäller för handläggningen av etniska trakasserier.

### 3. Rekrytering

*Mål* I varje annons skall anges att vi gärna söker personal oberoende av etnisk bakgrund.

För aktuella tjänster ska språkkunskaper och erfarenhet av eller kunskaper om förhållandena i andra länder poängteras i annonsen som meriterande.

*Åtgärd* I syfte att nå personer med en etnisk tillhörighet som inte finns på arbetsplatsen eller i den aktuella typen av arbete ska vi vända oss till arbetsförmedlingen, använda dagspress som läses av alla, TV och Internet.

*Mål* Samtliga arbetssökanden med en annan etnisk tillhörighet som söker tjänsten och som uppfyller de formella kraven ska komma till anställningsintervju.

*Åtgärd* Chefen/rekryterare kompetensutvecklas inför ett möte med olika kulturer för att inte låta sig påverkas av mindre relevanta faktorer när yrkeskompetens ska bedömas.



# Utbildning

*Britta Abrahamsson,  
Mölnads kommun  
Anders Lindgren,  
Stenungsunds kommun  
Arvo Niiholm,  
Tjörns kommun  
Mia Ottosson,  
Kungälv kommun  
Olle Tillquist,  
Alingsås kommun*

## Utbildning i mångfaldsfrågor

De demografiska förändringar som skett i Sverige de senaste decennierna innebär att kommunerna måste ha djupare kunskaper om mångfald än tidigare. Detta kräver utbildning av medarbetarna. Utbildning i frågor om mångfald kan inte ensam åstadkomma några stora förändringar. I kombination med andra ingredienser, tex. som ledningens uttalade vilja och engagemang, handlingsplaner och regler för hur mångfalden ska ökas och utnyttjas för att bättre nå organisationens mål, är det däremot avgörande komponenter.

Här presenteras tankar och resonemang om mångfaldsutbildningars innehåll, vilka hinder och möjligheter det finns för att lyckas med utbildningen, vilka målgrupper olika typer av utbildning bör rikta sig till och till sist några förslag på utbildningar i mångfaldsfrågor.

Vi som arbetat fram innehållet är representanter från fem kommuner inom GR:s mångfaldsprojekt. Deltagarna i gruppen har olika bakgrund och befattningar inom i första hand personalområdet.

## Innehåll i mångfaldsutbildningar

Innehållet i mångfaldsutbildningar bör anpassas efter sammanhang och målgrupp. I det här avsnittet presenteras några olika komponenter som bör ingå i utbildningen. Avgörande för om utbildningen skall lyckas är att den håller en mycket hög kvalitet och att den utformas och presenteras så att målgruppen känner att utbildningen är viktig för deras arbete. Mångfaldsutbildningar kan vara separata, men kan också med fördel vävas in i andra utbildningar. Det kan tex. vara en del av utbildningar som handlar om rekrytering, jämställdhet, gruppdynamik etc..

## ***Vad menar vi med mångfald***

Ett första steg är att medvetandegöra deltagarna om olika aspekter på mångfald. Ett exempel på detta är kunskap om olika kulturer och kulturella aspekter på mänskligt beteende. Begreppet mångfald kan vidgas till att omfatta fler parametrar, tex kön, ålder, utbildningsbakgrund, personlighet, funktionshinder etc. och inte bara etnisk mångfald.

Motiven samt drivkrafterna till varför man över huvud taget skall arbeta för en ökad mångfald i organisationen eller arbetsgruppen är en viktig fråga som bör diskuteras. Mångfalddiskussionerna fokuseras ofta kring en an drivkrafterna, dvs. personalför-sörjning, vilket kan innebära en fara då mångfalden har ett värde även i andra situationer. Det handlar egentligen om djupa demokratiska värden, om att inte bli diskriminerad och om att mångfalden är en avgörande framgångsfaktor och en överlevnadsstrategi för organisationen.

## ***Värderingar och attityder***

En av de viktigaste komponenten i mångfaldu utbildningar är att få deltagarna att arbeta med egna värderingar och attityder i förhållande till en ökad mångfald på arbetsplatsen. Vägarna till dessa attitydförändringar är en blandning av information/fakta, diskussioner och värderingsövningar. Här har ledaren en mycket viktig normgivande roll. Ett steg på vägen är att tala om vilka regler och normer som råder. Det gäller både lagar, avtal, policy och arbetsgivarens regler om vad som förväntas av medarbetarna. Exempel på lagar och policies är jämställdhetslag, arbetsmiljölag och övriga diskrimineringslagar, samt policydokument som jämställdhetsplan, mångfaldu plan och handlingsplaner mot kränkande särbehandling av olika slag. Utifrån denna kunskap ska det stå klart vilka beteenden och åsikter arbetsledaren och organisationen kräver på arbetsplatsen.

## ***Att leda mångfald***

Ytterligare ett steg i utbildningen bygger på de tidigare nämnda och innebär att som ledare medverka till att medarbetarnas olika egenskaper, kompetenser och infallsvinklar leder till bra arbetsklimat och bästa möjliga arbetsresultat. Det handlar om att utveckla och leda heterogena arbetsgrupper. I detta begrepp ingår också att kunna hantera eventuella spänningar och konflikter som kan uppstå p g a medarbetarnas olika erfarenheter och perspektiv. När man kommit så här långt blir också vinsterna med mångfaldu arbetet tydliga.

## **Målgrupper för utbildning i mångfald**

Det är viktigt och önskvärt att utbildning i mångfaldu frågor omfattar all personal och alla politiker i kommunen. Med dagens begränsade resurser och konkurrerande behov är det ändå nödvändigt att prioritera de olika målgrupperna. Politiker, chefer och arbetsledare har en normgivande roll och stor påverkan på arbetskulturen i en grupp eller i en organisation. Därför bör utbildning av denna målgrupp prioriteras. Kan ledaren se fördelarna med att ha en mångfaldu arbetsgrupp, kommer dennes positiva inställning att återspegla sig i arbetsgruppen och arbetsklimatet. Om mångfaldu stänkandet ska få ordentligt genomslag i hela den kommunala organisationen är det viktigt att kommunledningen, både tjänstemän och politiker, har vilja, kunskap samt engagemang i mångfaldu arbetet. Det är av oerhörd betydelse att ledningen visar sitt tydliga stöd i arbetet där utbildningsinsatserna är ett viktigt inslag. En mer resurskrävande, men ändå viktig målgrupp för utbildning är givetvis all övrig personal. Det är ju här som allt det dagliga arbetet sker och det är här, i verksamheten som frukterna av mångfaldu arbetet ska skördas. De flesta organisationer har en ansvarig person eller grupp som planerar mångfaldu arbetet som utbildningarna är del av. Naturligtvis är det av största vikt att dessa "ambassadörer" får expertkunskap i mångfaldu frågor.





## ***Hinder och möjligheter***

I detta stycke presenteras några företeelser som kan utgöra hinder för att lyckas med mångfald utbildningar. Utgångspunkten är att samma företeelser som å ena sidan kan ses som hinder, kan också då de identifierats, innebära möjligheter att förändra och påverka till det bättre. Även positiva företeelser kan ibland behöva utvecklas för att nå ett ännu bättre resultat.

Medvetenheten samt kunskaperna om mångfald är på många arbetsplatser fortfarande relativt låg, vilket får identifieras som ett förbättringsområde. Det gäller t.ex. medvetenhet om orsakerna till varför mångfaldsarbetet skall implementeras i organisationen, fördelarna samt nackdelarna med en sådan förändring, utvecklingsmöjligheterna och hinderna samt kunskap om olika kulturer.

Många arbetsledares höga arbetstakt samt brist av resurser, främst i form av tid kan vara ett hinder. Det är viktigt att arbetsledare får möjligheter att arbeta med mångfaldsfrågor i enighet med organisationens målsättningar. Samtidigt som resurserna/tiden är ett hinder, är ledarskap färgat av mångfaldstänkande en avgörande förutsättning för ett lyckat mångfaldsarbete.

Ledningens engagemang samt ambitioner med mångfaldsarbetet är grundläggande för ett lyckat arbete. Ett tydligt engagemang från ledningen och konkreta målsättningar är den viktigast komponenten i allt mångfaldsarbete. Erfarenheterna visar att avsaknad av dessa incitament innebär en otydlighet i organisationen som ofta underminerar eller saknar ner implementeringsprocessen.

Varje organisation har formella och informella regler och normer om vad som accepteras resp. icke accepteras på en arbetsplats, dvs. en organisationskultur. Medvetenheten om den rådande organisationskulturen är central för att arbetsledaren tillsammans med medarbetare skall kunna bibehålla eller skapa en arbetsmiljö som är trivsam och produktiv för alla.

## ***Utbildningsanordnare***

Då utbildningsanordnare samt kurser i ämnet mångfald är en snabbväxande bransch i arbetslivet idag, är det enklast om ni vänder er till kommunens mångfaldsansvarige samt till GR för närmare information om det aktuella utbudet. På GR's hemsida ([www.gr.to](http://www.gr.to)) kan Du hitta en sammanställning över GR's aktuella seminarier och kurser. En annan intressant webbsida är [www.mangfald.org](http://www.mangfald.org). Där kan du hitta intressanta kurser, projekt samt forskning kring mångfald i arbetslivet.



## GR (Göteborgsregionens kommunalförbund)

Ale, Alingsås, Göteborg, Härryda, Kungälv, Lerum, Lilla Edet, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn, Öckerö