

Innehåll

1. Inledning	2
2. Problemprecisering och syfte	3
3. Disposition	3
4. Bakgrund	3
4.1 Definition av begreppet mångfald	3
4.2 Skatteverket som organisation	5
4.3 Skatteverkets mångfaldsplan	6
5. Juridiska perspektiv	8
5.1 Regeringens riktlinjer mot diskriminering	8
5.2 Diskrimineringslagen	8
5.3 Diskrimineringsombudsmannen	9
6. Tidigare forskning	9
7. Teori	12
8. Metod	14
8.1 Vetenskapsfilosofi	14
8.2 Kvalitativ metod	15
8.3 Kvalitativ intervju	16
8.4 Urval	18
8.5 Bearbetning och analys av det empiriska materialet	18
8.6 Metodens styrkor och svagheter	19
8.7 Validitet	20
8.8 Etik	21
9. Resultat	22
9.1 Studiens informanter	23
9.2 Ledarnas definition av mångfald	23
9.3 Mångfaldsplan och mångfaldsarbete på Skatteverket	24
9.4 Fördelar och nackdelar med mångfaldsarbete på Skatteverket	28
10. Analys	30
10.1 Ledarnas definition av mångfald	30
10.2 Mångfaldsplan och mångfaldsarbete på Skatteverket	31
10.3 Fördelar och nackdelar med mångfaldsarbete på Skatteverket	33
11. Diskussion	34
Litteratur och källförteckning	36

Bilagor

Bilaga 1 Skatteverkets mångfaldsplan

Bilaga 2 Följebrev och intervjuguide

1. Inledning

Vi har genomfört en studie om mångfald vid Skatteverket, där åtta intervjuer har utförts med ledare vid Skatteverket. Syftet med den här studien är att fördjupa kunskaperna om hur Skatteverkets ledare arbetar med mångfaldsfrågor och hur dessa implementeras i deras dagliga arbete med sina medarbetare. Begreppet mångfald innebär kön, sexuell läggning, funktionshinder, etnisk tillhörighet, ålder, religion. Anledningen till att vi valde att studera mångfald är att mångfaldsfrågor knapp berörs inom svensk forskning.

Vi anser att det är av stor vikt att belysa begreppet mångfald då vi lever i ett samhälle där arbetsmarknaden ständigt utvecklas och aktörerna på arbetsmarknaden blir allt fler. Detta samtidigt som konkurrensen på arbetsmarknaden blir allt tuffare. Det är viktigt att ta till vara på potential och resurser hos alla individer som arbetsmarknaden består av och att kunna se fördelar med olikheter istället för att se hinder. Vår förförståelse inför denna undersökning är att alltför få företag börjar belysa vikten av begreppet mångfald, i och med att vi lever i ett land med många olika nationaliteter. Arbetsmarknaden blir tuffare och arbetslösheten ökar som leder till att kraven och pressen på chefer bli tuffare.

Begreppet mångfald har i första hand blivit grundat inom management och ledarskap, med sina rötter i USA och i början av 1980-talet. Detta genom metoden *Diversity management*. I Sverige emellertid hamnade begreppet mångfald i samband med diskussioner om integrationspolitik i mitten av 1990-talet. Detta innebär att i USA uppkom mångfaldsarbetet utifrån arbetarnas och företagets krav, i Sverige däremot inspirerades till en början arbetet med mångfald i första hand från staten (Mlekov & Widell, 2003;8). Detta gör arbetet i en statlig organisation som Skatteverket extra relevant och intressant att belysa. Därmed vårt val av Skatteverket som organisation för vår undersökning.

Den 1 januari 2004 inrättade Riksskatteverket och landets tio regionala skattemyndigheter en helt ny myndighet, det vill säga Skatteverket. Skatteverket definierar mångfald enligt följande: Att alla ska ha lika möjligheter och rättigheter oavsett etnisk tillhörighet, religion eller trosuppfattning, kulturell bakgrund, kön, ålder, funktionshinder, sexuell läggning eller andra individuella olikheter. Definitionen är hämtad från Skatteverkets policy gällande mångfald. Skatteverket är en organisation som ständigt arbetar med mångfald för att bidra med integration i samhället. Skatteverket arbetar med mångfald från generaldirektören till ledare på alla nivåer, där de tillsammans har ett ansvar med sina medarbetare att främja och ta till vara på mångfalden (www.skatteverket.se).

Begreppet mångfald och hur organisationer hanterar mångfald är frågor som ligger till grund för vår undersökning. Vi har valt att studera mångfald sett ut ett ledarskapsfilosofiskt synsätt. Det vill säga hur ledare i en organisation arbetar med att hantera frågor rörande mångfald i sitt dagliga arbete inom organisationen. En modell som används i mångfaldsarbete inom organisationer är som tidigare nämnts *Diversity management*. Detta är en amerikansk ledarskapsfilosofisk modell som där syftet är att hitta nya vägar för att uppnå effektivare sätt att ta till vara på mänskliga resurser i sitt företagande. Metoden behandlar mångfald inom organisationer. När mångfald studeras utifrån ett organisationsperspektiv så syftar det till att belysa effekterna av olika faktorer som ålder, kön, etnicitet, funktionshinder med mera, och dess påverkan på arbetsgrupper av olika slag. Det studeras även hur dessa faktorer påverkar makt och inflytande. När mångfald studeras i samband med ledarskap ligger fokus på olikheter i bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete och kvalitet (Mlekov & Widell, 2003;7-8).

Vi har tidigare genomfört mindre undersökningar vid Skatteverket i Karlskrona under vår utbildnings gång för olika ändamål. Skatteverket i Karlskrona har fungerat som vår

kontaktorganisation och varit en del av vår utbildning. Vilket i sin tur har hjälp oss med kontakter och gett oss förkunskap om Skatteverket som organisation.

2. Problemprecisering och syfte

Vi har valt att studera mångfald ur ett ledarskapsfilosofiskt perspektiv. Begreppet mångfald och hur organisationer hanterar mångfald är frågor som ligger till grund för vår undersökning. Det vill säga hur en ledning i en organisation arbetar med att hantera mångfaldsfrågor i sitt dagliga arbete inom organisationen.

Syftet med den här studien är att fördjupa kunskaperna om hur Skatteverkets ledare arbetar med mångfaldsfrågor och hur dessa implementeras i deras dagliga arbete med sina medarbetare.

3. Disposition

Uppsatsen inleds med bakgrunden där definieras begreppet mångfald, Skatteverket som organisation och Skatteverkets mångfaldsplan. I kapitlet juridiska perspektiv följer en redogörelse för Regerings riktlinjer mot diskriminering, diskrimineringslagen och diskrimineringsombudsmannen. I kapitlet tidigare forskning beskrivs den forskning som är relevant för vår studie. I den teoretiska referensramen följer en redogörelse för teorier inom diversity management. I metoddelen ingår vetenskapsfilosofi, kvalitativ metod, kvalitativ intervju, urval, bearbetning och analys av det empiriska materialet, metodens styrkor och svagheter, validitet, etik och genomförandet av den empiriska studien. Resultatet och analys har delats in i tre gemensamma teman. Uppsatsen avslutas med en diskussion.

4. Bakgrund

Nedan följer en definition av mångfald. Därefter presenteras Skatteverket som organisation och Skatteverkets mångfaldsplan.

4.1 Definition av begreppet mångfald

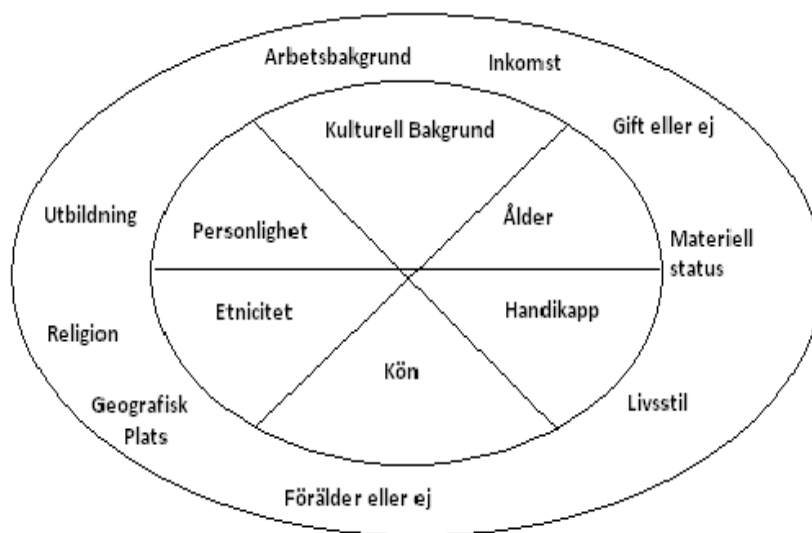
Mångfald är ett tämligen nytt begrepp i Sverige. Mångfaldsbegreppet har sitt ursprung från amerikanska begrepp. Två av dessa begrepp är ”diversity” och ”diversity management”. ”Diversity – management” är en ledarskapsfilosofi och ett amerikanskt försök att finna nya vägar, för att på så effektivt sätt som möjligt ta till vara på mänskliga resurser i sitt företagande. Mångfald ska underlätta en samexistens mellan etniska och kulturella olikheter i ett samhälle. Det är samhällets uppgift att främja denna samexistens. (Mlekov & Widell, 2003;7) Mångfald betyder enligt svensk ordbok ”stort och varierat utbud” (Svensk ordbok, 1987). Mlekov och Widell beskriver Westins tolkning av engelskans ”diversity” med ordet ”olikheter”. Mlekov och Widell tar också upp Jansens och Stayaert översättning av engelskans ”alternity” som betyder variation (Mlekov & Widell, 2003;9) Inom forskning kring mångfald strävas det efter att finna begrepp som får oss ignorera yttre och ofta stereotypa föreställningar om olikheter och istället se varandra som både lika och olika människor, som vi alla är. Att se alla människors olikheter som naturliga variationer leder till och bygger på inställningen om att alla människor är lika värda. Människor är i grunden väldigt lika varandra (Mlekov & Widell, 2003;9)

Arbetsmarknadsverket delar upp mångfaldsbegreppet i två inriktningar, integration och antidiskrimineringsarbete. Dessa inriktningar syftar till att ta tillvara på kompetens och att respektera olikheter på arbetsmarknaden, både inom den arbetsmarknadspolitiska verksamheten

och i rollen som arbetsgivare. Detta innebär att oavsett kön, etnicitet, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder skall alla individer behandlas lika. Fägerlind tar även upp integrationsverkets definition av begreppet mångfald. Integrationsverket beskriver mångfald utifrån individer med olika egenskaper, förutsättningar och livserfarenheter. Integrationsverket anser att det inte är mångfaldens skillnader i sig som är viktiga utan interaktionen emellan dem som gör mångfald till en framgångsfaktor (Fägerlind, 2004;9-10).

Loden och Roseners delar upp begreppet mångfald utifrån två dimensioner, primär och sekundär mångfald. Den primära mångfalden innebär egenskaper som inte går att förändra, som ålder, kön, ras, etnicitet, fysisk förmåga, och sexuell läggning. Den sekundära mångfalden innebär olikheter som är förändliga exempelvis utbildning, yrkestillhörighet, religion, boendeort, civilstånd, inkomst, språk med mera (se figur 1). Nedan följer en bearbetad modell med inspiration från Loden och Roseners modell på primära och sekundära olikheter (Loden & Rosener, 1991;21). De primära dimensionerna beskrivs i den inre cirkeln och de sekundära i den yttre cirkeln.

Primära och sekundära dimensioner av mångfald



Figur 1: Primära och sekundära dimensioner av mångfald (Loden & Rosener, 1991;21)

Begrepp som kön, etnicitet, ålder, religion, utbildning, sexuell läggning med mera är alla begrepp som tas upp i diskrimineringslagen, se sidan nio, dessa begrepp är också relevanta i samband med mångfald. Begreppet diskriminering enligt Diskrimineringslagen (SFS, 2008:567) beskrivs utifrån fem olika varianter av diskriminering; direkt diskriminering, indirekt diskriminering, trakasserier, sexuella trakasserier samt instruktioner att diskriminera. Direkt diskriminering innebär om någon missgynnas eller behandlas sämre på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder. Indirekt diskriminering innebär att någon missgynnas genom en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringsätt som framstår neutralt men som kan missgynna individer på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion

eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder. Lagen belyser också trakasserier och sexuella trakasserier vilket innebär uppträdande som kränker någons värdighet, allmänt eller med sexuell karaktär i samband med någon av diskrimineringsgrundera. Lagen belyser också instruktioner att diskriminera vilket innebär när exempelvis order eller anvisningar lämnas till någon som står i lydnadsförhållande till den som lämnar ordern (SFS, 2008:567).

4.2 Skatteverket som organisation

Den 1 januari 2004 inrättade Riksskatteverket och de tio regionala skattemyndigheterna en ny myndighet som heter Skatteverket. Skatteverket är en fristående myndighet men lyder under regeringen. Skatteverkets vision är ”*ett samhälle där alla gör rätt för sig*”. Målet med visionen är att alla medborgare och företag ska anmäla flyttningar, betala sina skatter, deklarerar, inte bli skuldsatta etcetera. Att med ett gemensamt ansvar kunna skapa ett bättre samhälle.

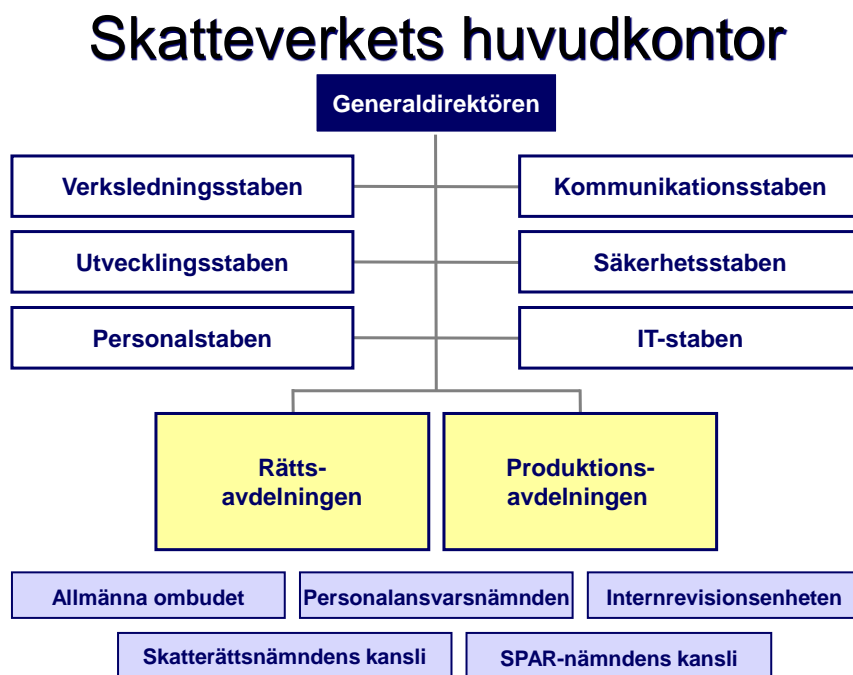
Det är cirka 11 500 anställda på Skatteverket, av dessa är det 380 som befinner sig på huvudkontoret i Solna. I Sverige finns Skatteverket på 100 olika orter. När det gäller könsfördelningen är det 66 procent som är kvinnor och medelåldern hos de anställda är 48 år. Skatteverket i Karlskrona har ett Skattekontoret och en Skatteupplysningen. Vid Skattekontoret arbetar 70 personer och på Skatteupplysningen är det 30 personer. Skattekontorets uppgifter består av att träffa medborgare personligt och handlägga olika ärenden, medans Skatteupplysningen arbetar med kundtjänst, det vill säga att medborgare ringer dit om de undrar över något. Skatteverkets huvudkontor leds av en generaldirektör, Mats Sjöstrand. Förutom huvudkontoret är Skatteverket uppdelat i sju skatteregioner, storföretagsskattekontoret och verksamhetsstöd för skatt och kronofogdemyndigheten. Skattekontoren som är utspridda runt om i hela landet får sina uppdrag från huvudkontoret (www.skatteverket.se).

Skatteverket



Figur 2: Skatteverkets organisationsstruktur (www.skatteverket.se)

Det finns sex staber samt två avdelningar vid huvudkontoret. De olika staberna består av utvecklingsstaben, personalstaben, säkerhetsstaben, verkledningsstaben, kommunikationsstaben och IT-staben. De två avdelningarna är rättsavdelningen och produktionsavdelningen. Nedan följer en beskrivning hur de olika staberna samt avdelningarna är uppdelade. Skatteverkets arbetsuppgifter består av skatteärenden åt medborgare och företag, folkbokföring, fastighetstaxering, utredningar om brott och bouppteckningar. Skatteverket bevakar även statens fordringar. Under år 2008 öppnades även servicekontor vid Skatteverket där medborgarna kan få personlig service med olika ärenden via telefon. Tillsammans med Försäkringskassan finns det cirka 40 servicekontor i hela landet men slutmålet är att ha 82 servicekontor i hela Sverige (www.skatteverket.se).



Figur 3: Skatteverkets huvudkontor (www.skatteverket.se)

4.3 Skatteverkets mångfaldsplan

Vi har utgått ifrån den nuvarande mångfaldsplanen som finns på Skatteverket och är baserad på jämställdhetslagen (1991:433) (se bilaga 1). Det har kommit en ny lag som gäller från januari 2009 och Skatteverket arbetar med den nya mångfaldsplanen, men den är ännu inte fastställd.

Skatteverkets definition av mångfald är att alla ska ha samma möjligheter samt rättigheter oavsett etnicitet, kön, ålder, sexuell läggning, funktionshinder, religion, kulturell bakgrund och andra individuella olikheter. Skatteverkets strategiska mångfaldsarbete är Skatteverkets mångfaldspolicy och är tillsammans med regionernas handlingsplaner grunden för Skatteverkets strategiska mångfaldsarbete. Handlingsplanen är också Skatteverkets jämställdhetsplan där det

framgår vilka lagar, förordningar samt andra dokument som har framställt planen. För att kunna uppnå goda framsteg inom mångfaldsarbete är handlingsplanen viktig.

Skatteverkets mångfaldsarbete är att det ska finnas medarbetare med olika bakgrunder, erfarenheter och kompetens för att bidra till utveckling av verksamheten. Uppdraget är att det ska finnas information samt service som är anpassade till olika målgrupper där det behövs kunskaper om medborgarnas önskemål samt behov. Skatteverket är en offentlig arbetsgivare och det finns ett ansvar för att utöka den etniska mångfalden på alla nivåer och bidra till att underlätta integrationen i samhället. Det är generaldirektören som har det övergripande ansvaret för att mångfaldsarbete sker i organisationen. Regioncheferna som tillsammans med ledningen på huvudkontoret har ett ansvar för mångfaldsarbete. Därefter är det chefer och ledare som har en roll i detta arbete med att befrämja mångfalden inom organisationen samt har ansvaret för att genomföra detta i praktiken. Ledarna tillsammans med medarbetarna har ett ansvar för att det ska vara en arbetsmiljö där alla respekterar varandra. Ledarna ska ha en bra förmåga för att kunna hantera en större omfattning av värderingar, åsikter samt kompetens i arbetsgruppen. För mångfalden krävs det ett bra ledarskap där ledaren är öppen mot sina medarbetare, personlig mognad, kunna kommunicera samt engagera sig både för arbetet och sina medarbetare. Ledaren skall även ange riktningar samt följa upp verksamheten likaså säkerställa medarbetarnas kompetens både på kort och lång sikt. Skatteverkets syfte med handlingsplanen är att leda, styra, samt ta del av mångfalds- och jämställdhetsarbetet för att nå de krav lagen ställer på organisationen och arbetsgivare.

Skatteverket har särskilda inriktningsområden i handlingsplanen. Dessa beskrivs nedan:

- * Kompetensutveckling innebär att Skatteverkets medarbetare ska ha samma möjligheter till utveckling när det gäller kön, etnicitet, sexuell läggning, ålder etcetera. Det är viktigt att regionerna har rutiner som är utvecklade för olika uppgifter, utbildningar, projekt för att urvalet skall genomföras på ett objektivt sätt.
- * Rekrytering, med det menas att det behövs ledare och medarbetare med olika etnisk bakgrund, kön, ålder, sexuell läggning för att kunna kommunicera samt ge bra servicen åt medborgarna.
- * Arbetsförhållande är att Skatteverket ska ha en bra arbetsmiljö, ingen diskriminering, trakasserier och kränkningar. Arbetsmiljön ska vara anpassad till alla medarbetare när det gäller etnisk bakgrund, kön, ålder, sexuell läggning, funktionshinder, religion etcetera.
- * Diskriminering och trakasserier, att Skatteverket arbetar emot diskriminering och trakasserier. Det finns utvecklade strukturer om tillvägagångssättet när diskriminering eller trakasserier uppstår. Diskriminering eller trakasserier tolereras inte på Skatteverket.
- * Föräldraskap, att arbetsförhållanden ska formas att medarbetarna kan sammanföra föräldraskap och arbete. Medarbetare som har varit föräldralediga ska ha möjligheten att kunna återuppta den kompetens som verksamheten kräver. Det ska inte påverka medarbetarens karriär eller löneutveckling.
- * Analys av löneskillnader innebär att det är individuell lönesättning som utgår ifrån myndighetens lönepolitik som är baserad på medarbetarpolicyn. Det är den närmaste ledaren som är ansvarig och tydliggör den enskilda bedömningen.

* Information och service, Skatteverket är till för alla medborgare. Varken språkliga hinder eller funktionshinder ska hindra att medborgare ska kunna kommunicera eller besöka Skatteverket. Bemötandet till medborgarna samt företagen är viktigt för att de ska känna ett förtroende för Skatteverket. Detta förtroende är viktigt för att alla medborgare ska göra rätt för sig. Ökningen av mångfalden på Skatteverkets medarbetare leder till att förtroendet för myndigheten växer.

Dokument som har varit styrande vid framtagning av mångfaldsplanen utöver lagar och förordningar är Skatteverkets medarbetarpolicy, policy för mångfald, strategisk inriktning 2003, riktlinjer från diskriminerings-, jämställdhets- samt handikappsombudsmannen och ombudsmannen mot diskriminering på grund av sexuell läggning (www.skatteverket.se).

5. Juridiska perspektiv

Nedan beskrivs Regeringens riktlinjer mot diskriminering, Diskrimineringslagen och vad Diskrimineringsombudsmannen säger om diskriminering?

5.1 Regeringens riktlinjer mot diskriminering

Regeringens mål, är ett samhälle fritt från diskriminering. Målet är att förebygga diskriminering på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder. Andra frågor som är kopplade till detta område är rasism, homofobi och andra liknande former av fördomar. Regeringens arbete inom området är inriktat på att: minska diskriminering och främja lika rättigheter i samhället, öka kunskapen om diskriminering och dess bakomliggande mekanismer, se till så att arbetsgivare har kunskap om diskrimineringslagen och arbetar förebyggande mot diskriminering. Regeringen skapar också förutsättningar för arbete mot exempelvis rasism och annan intolerans. Dessa områden infattas alla i diskrimineringslagstiftningen. Lagstiftningen grundar sig på Förenta nationernas (FN) konventioner om diskriminering samt EU:s direktiv inom området diskriminering. Regeringen belyser vikten av att arbeta mot diskriminering och anser att detta arbete måste ha högsta prioritet. Genom en effektivare lag och en Diskrimineringsombudsman har Regeringen skapat förutsättningar för ett effektivare arbete. Regeringen anser att information och kunskap om lagen är av stor vikt och har därför avsatt medel för exempelvis utbildningar om den nya lagstiftningen. Regeringens princip om icke diskriminering ska inte enbart drivas nationellt utan också i internationella sammanhang exempelvis inom EU arbetet. Sverige kommer att arrangera en EU – konferens tillsammans med EU – kommissionen om arbetet mot diskriminering. Regeringen ger också ekonomiskt stöd till ideella organisationer som arbetar med frågor rörande diskriminering (www.regeringen.se).

5.2 Diskrimineringslagen

Diskrimineringslagen har till ändamål att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder (SFS, 2008:567). Lagen är tvingande och det innebär att ett avtal som inskränker någons rättighet eller skyldigheter enligt denna lag är utan verkan i den delen (www.riksdagen.se). Den tidigare svenska lagstiftningen mot diskriminering var uppdelad på flera olika lagar och skyddet mot diskriminering var olika långtgående beroende på vilken diskrimineringsgrund det handlade om. I och med den nya diskrimineringslagen slogs de tidigare lagarna ihop till en enda lag. I den nya lagen innefattar förbudet mot diskriminering i princip alla samhällsområden och för samtliga diskrimineringsgrunder. Områden som exempelvis arbetsliv, utbildning, medlemskap i vissa

organisationer, varor, tjänster, bostäder, hälso- och sjukvården, socialtjänsten, försäkringar, studiestöd samt värnplikt och civilplikt. Den nya lagen har utvidgats till att omfatta diskriminering på samhällsområden där förbud inte gällt tidigare. På dessa områden är exempel allmän sammankomst och offentlig tillställning, värnplikt och civilplikt, offentlig anställning och all utbildningsverksamhet. Den nya lagen skyddar också praktikanter och inhyrd eller lånad arbetskraft. Dessa grupper var inte inräknade i den tidigare lagen (www.regeringen.se).

5.3 Diskrimineringsombudsmannen

Diskrimineringsombudsmannen (DO) är en statlig myndighet som arbetar mot diskriminering och för allas lika rättigheter och möjligheter. Det gör myndigheten framför allt genom att se till att diskrimineringslagen följs. DO utövar tillsyn genom att granska hur arbetsgivare, högskolor och skolor lever upp till diskrimineringslagens krav på åtgärder för att förebygga diskriminering. Detta sker genom exempelvis granskning av jämställdhetsplaner, DO övervakar också föräldraledighetslagen, med uppgift att se till så att lagen följs. Det vill säga att DO ska se till så att föräldralediga inte blir sämre behandlade på arbetet på grund av att de är föräldralediga. (www.do.se).

Det är regeringen som utser chefen för DO, den nuvarande chefen heter Katri Linna. DO inrättades den 1 januari 2009 genom en hopslagning av att de fyra dåvarande ombudsmännen mot diskriminering. De fyra olika var Jämställdhetsombudsmannen, Ombudsmannen mot etnisk diskriminering, Handikappombudsmannen och Ombudsmannen mot diskriminering på grund av sexuell läggning. Dessa fyra ombudsmän hade alla hand om olika områden gällande diskriminering, dessa uppgifter har nu istället tillfallit DO som enskild myndighet (www.do.se).

6. Tidigare forskning

Vi har valt att utgå ifrån tre arbetsrapporter som är ett initiativ av rådet för arbetslivsforskning i samverkan med arbetsmarknadsverket, svenska ESF-rådet, integrationsverket, landstingsförbundet, svenska kommunförbundet, arbetsgivarförbundet och utvecklingsrådet för den statliga sektorn.

De Los Reyes skriver att forskningsfrågor om etnicitet, ålder, genus och funktionshinder har behandlats separat och att i arbetslivet har det inte integrerats i ett helhetsperspektiv. Det finns stora skillnader om kunskapslägret och även kvalitativa olikheter om hur problembilden definieras.

De Los Reyes påpekar att det har arbetats med jämställdhetsperspektivet i många år men det finns fortfarande en del problem kvar som beskrivs nedan:

- Valet av utbildning låser kvinnor på arbetsmarknaden och rörligheten förhindras.
- Kvinnor har sämre löner än män
- Kvinnor fokuserar på yrken med lägre löner vilket medför låga löner och sämre pensioner
- Inom organisationer har kvinnor sämre möjligheter till karriär och mindre möjlighet till positioner där det fattas beslut
- Bland kvinnor är utbrändhet och sjukskrivningar vanligare
- Det är inte en jämn fördelning av hemarbetet.

Inom genusforskning är en av de stora frågorna, hur kvinnors arbete samt arbetsvillkor påverkas av fortlöpande förändringar. Det finns inga svar på denna fråga och forskningen som har

genomförts har visat på motsatta trender, det vill säga ökad segregering och större jämställdhet. Jämställdhet sätts i förhållande från byråkratiska till platta organisationer där det innebär att det blir en ändring av regelsystem, kontrollformer, spridning av information och utvecklingen av kompetens. Genom denna utveckling har många forskare sett att kvinnors egenskaper och ställning har blivit bättre i arbetslivet. Förändringarna som har genomförts i arbetslivet är det fortfarande skillnad mellan männens och kvinnornas anställning och positioner, även när det gäller exempelvis deltidsanställning är majoriteten kvinnor. Det som är aktuellt idag är inte om kvinnor ska finnas i arbetslivet utan att kvinnor skall ha samma villkor som män på arbetsmarknaden (De Los Reyes, 2000:8–10).

När det gäller etnicitet i arbetslivet handlar det om att invandrare har en försämrad ställning på arbetsmarknaden, även utlandsfödda som har sökt sig till Sverige, i synnerhet utomeuropeiska invandrare. Problembilden beskrivs nedan:

- Arbetslösheten är hög och sysselsättningsgraden är låg
- Anställningar som är tidsbegränsade
- Större andel högt utbildade än bland den svenskfödda befolkningen
- Ingen formell utbildning eller lågt utbildade
- Mindre möjligheter att få arbeten enligt den kompetens de har
- Löneutveckling är sämre

Det finns tre förklaringar till invandrarnas situation i arbetslivet, den första är att deras arbetskraft inte får plats på arbetsmarknaden, den andra är de kulturella skillnaderna mellan den svenska befolkningen och invandrarnas arbetskraft. Den sistnämnda är diskriminering av invandrare. Förklaringen framhäver egenskaper att invandrarna har sämre ställning på den svenska arbetsmarknaden (De Los Reyes, 2000:11).

De Los Reyes skriver att åldern på arbetsmarknaden har blivit ett stort forskningsområde både bland unga och äldre människor, dessa punkter som beskrivs nedan är för personer som är äldre i arbetslivet.

- Tidig utgång från arbetslivet och det är bara 20 procent av 64 åringar som arbetar
- Arbetslösheten är hög och svåra möjligheter att få ett arbete
- Olika personliga skillnader hos människor ökar i samma ålder, på grund av hur deras arbetsliv har sett ut
- Sysselsättningsgraden för människor är olika mellan 45-54 och mellan 55-65 år
- Redan vid 50-årsåldern stängs personer ute från arbetsmarknaden.

De Los Reyes anser att förklaringen är att de äldre i arbetslivet inte har lika hög arbetskapacitet som de yngre. Även förändringarna och teknikens utveckling har medfört att de äldre har svårt att anpassa sig.

Den sistnämnda är funktionshinder där begreppet ”arbetshandikapp” används inom arbetsmarknadspolitiken. Innebörden i detta begrepp är att människor med fysiska, psykiska, socialmedicinska skäl har en mindre förmåga till arbete och behöver stöd för att behålla sitt arbete. Funktionshindrade människor klassas som den ”svaga gruppen”. Problemet med att funktionshindrade människor kallas för den ”svaga gruppen” blir att ansvaret ligger på den enskilde när det egentligen ska ligga på de strukturer som medför att de får en svag position. Människor med funktionshinder skall ha rätt till arbete samt att de ska möjligheten att komma ut

på arbetsmarknaden. Däremot är det svårt att genomföra detta i verkligheten (De Los Reyes, 2000:12-14).

Bjärvall menar att vid flertal anställningar har den enskildes etiska bakgrund, kön, ålder, religion en viktig roll. Meningen med mångfald är att ta nytta av människornas olikheter och kompetens som blir en fördel för företagen. Under några år har detta praktiserats i olika företag i USA. Företaget Chrysler som samarbetar med tyska Daimler Benz arbetar aktivt med mångfald på arbetsplatsen. Det är 433 000 anställda från hela världen som arbetar på företaget. Vidare påpekas det att i USA har mångfald kommit längst då de har en bestämt lagstiftning mot diskriminering. Bjärvall beskriver Emersons som är mångfaldschef på företaget Daimler Chrysler som menar att det är lagarna som har medfört att mångfald har ökat i företaget. Företaget Chrysler utsåg en mångfaldskommitté där avdelningarna representerades av varsin chefer. Huvudpunkten i detta var att värdera de olikheter som gör varje människa unik. I företaget har det genomförts en orienterad mångfald när det gäller ny anställda, utbildning, arbetsmiljö och rekrytering av chefer.

Företaget Chrysler har gjort en undersökning där de har genomfört en jämförelse med två andra företag. Dessa är Ford och General Motors när det gäller anställning av människor med etnisk bakgrund. Det visade sig att Chrysler hade 27,5 procent anställda med etnisk bakgrund medans de andra två företagen låg mellan 22 och 23 procent. Dock när det gäller chefer med etnisk bakgrund ligger Chrysler på 15,5 procent likaså Ford och General Motors ligger några procent efter (Bjärvall, 2000;12-14).

Bjärvall utgår, ifrån Höglunds forskning om diskriminering på den svenska arbetsmarknaden. Höglund bedrev, sin forskning på den sociologiska institutionen vid Umeås universitet. Höglund menar att på den svenska arbetsmarknaden förekommer det diskriminering. Enligt Höglund föreligger det tre typer av diskriminering, den förstnämnda är nätverksrekrytering där det anställs personer som har kontakter inom företaget. Nya kompetenskrav är den andra som innebär, för att passa in i miljön skall den anställda ha social kompetens. Den tredje är statistisk diskriminering som innebär att företaget tar bort sökande med invandrar namn. Vidare menar Höglund att det är viktigt att ha ett långtidsperspektiv, det påpekas att kvinnors tillträde till arbetsmarknaden förekom på 50-talet men fortfarande har kvinnor inte samma ställning som männen har på arbetsmarknaden (Bjärvall, 2000;16-17).

Fägerlind och Ekelöf skriver att mångfald i arbetslivet är ett tämligen nytt begrepp som uppkom i mitten av 1990- talet. Både den privata och offentliga sektorn genomför arbeten med strategier för mångfald samt mångfaldsplaner på arbetsmarknaden. Inom arbetsmarknaden syftar mångfald på människors olikheter, det vill säga kön, etnicitet, funktionshinder, ålder, sexuell läggning, klass, samt utbildning. Mångfald uppfattas på olika sätt för vissa är det bara ett nytt ord för integration av människor med etnisk bakgrund, medans andra uppfattar det som ett nytt sätt att leda och ta vara på resurser hos alla människor som fullgör den svenska arbetsmarknaden.

Mångfald som affärsstrategi innebär kombinationen av olikheter i bakgrund och olika kompetenser för arbetets betydelse, kvaliteten samt kundorientering. Drivkraften för att arbeta med mångfald är dels diskriminering av olika människor i arbetslivet, att verksamheten ska anpassas till omgivningen och medborgarens krav, kompetensnyttjande på arbetsplatsen samt den sistnämnda som är att bidra lösningar till kompetensförsörjningen inom arbetsmarknaden. Målet för mångfald inom arbetsmarknaden är att det ska läggas fokus på vilken kompetens som behövs för att utföra arbetet och inte titta på kön, etnicitet, funktionshinder etcetera. För att en organisation ska blir mer öppen för olikheter och där fokuset ska ligga på kompetens är det inte bara ledare och medarbetare som har krav utan även organisationens kultur samt interna system.

Det behövs ett ledarskap, organisationens kultur och klimat som respekterar, värderar och är öppen för individernas olikheter (Fägerlind & Ekelöf, 2001;6-8).

Enligt Fägerlind och Ekelöf vill regeringen att statsförvaltningen ska vara en förebild som arbetsgivare och att den är öppen för förändringar och nya idéer. I flera propositioner har regeringen påpekat vikten av de anställda i offentlig sektor då de speglar medborgarnas sammanställning vid kön, etnisk bakgrund, sexuell läggning och funktionshinder. För den offentliga sektorn och de statliga myndigheterna är trovärdigheten väsentlig. Från 1999-talet har regeringen krävt redovisning från de statliga myndigheterna om vilka åtgärder som har tagits eller planeras för att utöka den etniska samt kulturella mångfalden bland medarbetarna. I mars 1999 var den första redovisningen och där visade det sig att nästan 80 procent av myndigheterna inte hade genomfört något och hade inga planer på att utföra något. Detta medförde att myndigheterna fick ett nytt uppdrag och skulle redovisa sina planer ett år senare. Sedan i mars 2000 var det 249 myndigheter som redovisade sina planer, det hade skett en stor förändring under ett års tid (Fägerlind & Ekelöf, 2001;14-15).

Fägerlind och Ekelöf skriver att det finns några svenska arbetsplatser som utmärker sig angående mångfaldsarbete. År 2000 utfördes en studie av Näringsdepartementet, meningen med denna studie var att genomföra en inventering av aktiviteter och metoder som fanns inom mångfaldsarbete i svenska organisationer. Det var nio organisationer som valdes till denna studie och de blev valda på grund av ett seriöst pågående mångfaldsarbete. Organisationerna som valdes presenterade statliga myndigheter, kommunala verksamheter samt privata företag. De privata och offentliga organisationerna i studien är en drivkraft för framtida arbetet med mångfald. En av de privata företagen hade utökat mångfalden inom medarbetarna vilket ledde till att företaget nådde flera olika kundgrupper samt bättre service till medborgarna. När det gäller statliga myndigheterna har fått de uppdrag av staten om åtgärder som ska genomföras för etniska minoriteter. När det gäller definitionen av mångfaldsarbete hade organisationerna olika synsätt, ett fåtal av organisationerna begränsar sitt mångfaldsarbete som gäller bara etnicitet samt kulturell mångfald. Medans några andra organisationer anser att inom mångfald är det kön, ålder, sexuell läggning, kön, etnicitet och psykiska - samt fysiska funktionshinder. Därefter är det några som även lägger till kompetens, religion samt social bakgrund. Men främst var organisationerna inriktade på insatser angående individer med etnisk bakgrund. Av de nio organisationerna var det sex som hade årliga handlingsplaner för mångfaldsarbete (Fägerlind & Ekelöf, 2001;22-23).

Vidare skriver Fägerlind och Ekelöf att när det gäller forskning inom mångfald i arbetslivet är det få forskare som studerar det i Sverige med ett bredare synsätt. Inom organisationer har genusforskningen studerats i relation till organisationerna medans etnicitet, funktionshinder, ålder har studerats om svårigheterna att komma in på arbetslivet (Fägerlind & Ekelöf, 2001;41).

7. Teori

I teoridelen har vi valt att utgå ifrån teorier inom diversity management då vi anser att det är relevant. Det är en ledarskapsfilosofisk modell som just inriktar sig på ledarskap och mångfald.

Mångfald innebär en mängd olika och nya utmaningar för en ledare. Ledaren ska kunna kommunicera på ett effektivt sätt med anställda från olika kulturella bakgrunder. Som ledare ska man kunna hjälpa och utveckla människor som är olika, beträffande ålder, utbildning, etnicitet, kön, psykisk förmåga, sexuella olikheter med mera. Ledaren ska ha en förmåga att kunna ge objektiv feedback på prestationer som är baserad på innehåll istället för personlig smak. En viktig del av en ledares arbete är också att hjälpa till att skapa ett organisationsklimat som värdesätter och ta tillvara på alla typer talanger och olikheter som mångfald kan tillföra (Loden

& Rosener, 1991;5). Att kunna leda olikheter är en viktig egenskap som kräver ett grundläggande byte av fokus från att enbart ha en syn på den perfekta arbetaren till ett mera pluralistiskt tänkande. Detta innebär att arbeta mot att förespråka minoritetens åsikter, värderingar och att kunna se på saker och ting utifrån olika synvinklar. Loden och Rosener delar upp denna process utifrån tre steg: det första är att kunna känna igen olika kulturella och etniska skillnader som redan finns på arbetsplatsen, den andra är att lära sig och kunna uppskatta olikheter fullt ut och slutligen hitta en gemensam grund för att bygga relationer utifrån respekt och förtroende (Loden & Rosener, 1991;14). Att värdesätta olikheter bidrar till att vi blir mer lyckade som individer, team, organisationer och som samhälle. Detta förutsätter att vi lyckas att erkänna, respektera och arbeta med både de ”primära” och ”sekundära” dimensionerna av begreppet mångfald.

Loden och Rosener anser, att hantera mångfald är en färdighet. Det kräver kunskap, känslighet, tålmod, flexibilitet och träning. Vidare beskriver Loden och Rosener en typ av ledarskapsform, som kallas för pluralistiskt ledarskap. Pluralistiskt ledarskap förutsätter en förändring av organisationskultur för att mångfald ska kunna bli till en sann tillgång. I mitten av denna förändring ses ledaren som central och ska arbeta mot att inspirera till mångfald inom organisationen. För att på ett effektivt sätt bidra till denna organisationsförändring krävs visioner och värderingar som värdesätter mångfald inom organisationen, motverka diskriminering, bred kunskap om den primära och sekundära mångfalden. Det krävs också en öppenhet för förändring. Som ledare ska du alltid fungera som en pådrivare av förändringsmodeller beträffande mångfald samt vara en mentor och förespråkare av mångfaldsarbete. En pluralistisk ledare ska alltid se potentiella möjligheter med mångfald, sett ur ett utvecklings och förnyelse perspektiv (Loden & Rosener, 1991;182-183).

Lieberman, Simons och Berardo tar upp fyra grundläggande områden som bör belysas för ett lyckat mångfaldsarbete på arbetsplatser av olika slag. Detta sett ur ett ledarsynsätt. Först och främst gäller det att förändra organisationens tänkande om mångfald. Det gäller att uppmuntra och tydliggöra fördelarna med mångfald på arbetsplatsen. Det gäller att utnyttja mångfalden inom organisationen, detta innebär att en ökad förståelse och en bredare kunskap om mångfald ökar chanser att nå den globala marknaden. Som organisation, är en bred mångfald ett tecken på framgång. Samt ett sätt att visa utomstående att det finns en bred erfarenhet och olika synsätt. Olika erfarenheter och synsätt stärker och ökar kreativa lösningar av problem samtidigt som utvecklingen av produkter och tjänster blir mer innovativ (Lieberman, Simons, Berardo, 2004;3-4). Om medarbetarens mångfald värdesätts av organisationen istället för att ses som problem, ökar också produktiviteten. Detta i sin tur leder också till en bättre trivsel inom organisationen. Lieberman med flera beskriver fem förutsättningar för en lyckad mångfald inom organisationer. Den första förutsättningen är att organisationen måste förstå värdet av mångfald. Detta förutsätter ett dagligt arbete med mångfaldsfrågor samt att arbeta proaktivt med mångfaldsfrågor. Den andra förutsättningen är att ledare ska uppmuntra och driva på idéer och frågor rörande mångfald. Tredje förutsättningen enligt Lieberman med flera är att uppmuntra initiativ från medarbetare. Den fjärde förutsättningen som belyses är att organisationen måste vara öppen för sina medarbetare och tillåta alla att vara en del av mångfaldsarbetet. Den sistnämnda förutsättningen som Lieberman med flera belyser är att mångfalden måste vara en del av det dagliga arbetet och bli så kallat mainstream, det vill säga finnas med överallt. Som ledare är det viktigt att personligen uppskatta mångfald och uppmuntra mångfald. Det är också viktigt att utveckla kunskaper om mångfald. Att kunna förstå vikten av mångfald, att kunna identifiera mångfald, att se mångfald som positivt för den personliga utvecklingen som

ledare. Även att vara förberedd mentalt för hantering av mångfald och slutligen kunna använda den personliga utvecklingen kring mångfaldsfrågor till att bli en bättre ledare (Lieberman, Simons, Berardo, 2004;23). Lieberman med flera belyser vikten av kunskap om andra människor för att kunna bli en bra ledare. Det är viktigt att ha en bred kunskap om olika bakgrunder exempelvis olika kulturer, traditioner, värderingar och människors historia med mera (Lieberman, Simons, Berardo, 2004;36). Som ledare har du också ett speciellt ansvar gentemot mångfald, det gäller som ledare att skapa ett positivt organisationsklimat beträffande mångfald (Lieberman, Simons, Berardo, 2004;38). En ledare ska även arbeta med innovativa förändringar (Lieberman, Simons, Berardo, 2004;46). Det är också viktigt att undvika allt som har med stereotyper att göra och istället fokusera på individuella talanger (Lieberman, Simons, Berardo, 2004;60). Ledare har också ett ansvar beträffande nyanställning där det gäller att vara objektiv och alltid anställa den bästa kandidaten som är mest lämplig för just det jobbet (Lieberman, Simons, Berardo, 2004;77).

8. Metod

Vi har valt att utgå ifrån den kvalitativa metoden i form av intervjuer då vi ansåg att den var mest lämpad för vår studie. Anledningen till att vi valde den kvalitativa metoden är för att få en djupare förståelse hur ledarna arbetar med mångfaldsfrågor och hur detta implementeras i deras dagliga arbete med sina medarbetare på Skatteverket i Karlskrona.

8.1 Vetenskapsfilosofi

Hartman skriver om termen positivism som myntades av sociologen August Comte under 1800-talet. Comte försökte visa att sociologin borde arbeta mera som naturvetenskaperna. Enligt Comte hade vetenskapen utvecklats i tre olika stadier, det första stadiet var religiösa som innebär att världen förklarades utifrån religiösa företeelser. Det andra stadiet var metafysiska som betyder att världen förklarades med osynliga principer och det tredje stadiet är positivistiska som innebär att det ägnas åt den observerbara världen. Comte menade att genom dessa tre stadier kunde vetenskapen bedrivas och att metoder som har används inom naturvetenskaperna kunde även användas inom samhällsvetenskaperna. Hartman menar att positivismen är en vetenskapsteori, att teori utgörs av vetenskapligt kunskap (Hartman, 2004;103-104).

Hermeneutiken anser Hartman har en annan historia eftersom den har sin tolkning utifrån Bibeln och att den skulle tolkas där Guds ord framstod. Det var genom tolkningarna av texten som det skulle försökas nå förståelse för skapelsen. På 1800-talet fick hermeneutiken en användning inom estetiska vetenskaperna, det vill säga inom konst- och litteraturvetenskap. Tanken var att genom tolkning skulle det skapas en förståelse för konstprodukter och historiska skeenden. På 1900-talet växte hermeneutiken mer och blev läran om tolkning av allmänheten där det ingick både texter och människors handlingar. Inom samhälls- och beteendevetenskap uppfattar alla individer och deras situationer på ett speciellt sätt där individens omgivning har betydelse. Kunskapen om denna mening som kallas för "livsvärld" får vi genom att människors beteende tolkas både verbalt och att man försöker att sätta sig in i deras föreställningsvärld. Förståelse kallas denna sorts kunskap, det vill säga intresset ligger om hur världen tolkas och inte hur den är. Orsaken till detta är att människors handlande görs utifrån hur de uppfattar verkligheten och inte hur den är. Det strävas efter en förståelse för hur individer uppfattar världen (Hartman, 2004;105-107).

I vår studie strävade vi efter ledarnas egna åsikter och hur de uppfattar mångfaldsfrågor och mångfaldsarbete vid Skatteverket. Vårt syfte med denna studie anser vi att vi har uppnått genom

att ledarna var tydliga och svarade utförligt på våra frågor. Vi använde oss av en intervjuguide och hade möjligheten att ställa följdfrågor till våra informanter. Genom att vi ställde följdfrågor till våra informanter försökte vi att få en förståelse för hur ledarna själva uppfattade mångfaldsarbete vid Skatteverket.

8.2 Kvalitativ metod

Holme och Solvang skriver att forskaren ska kontinuerligt kunna ändra mellan ett inre och ett yttre perspektiv när det gäller att förklara och förstå ett fenomen. Meningen med kvalitativa metoder är att försöka att förstå en viss företeelse, där sambandet framställs av forskaren för att få en djupare förståelse av det studerade fenomenet. Inom kvalitativa metoder vill forskaren studera informanten öga mot öga, det vill säga på nära håll och i den situation eller miljö som informanten befinner sig i (Holme & Solvang, 1997;92-93).

Bryman anser att kvalitativ forskning är mera riktad på ord än siffror likaså att det läggs fokus på hur informanten uppfattar samt tolkar sin sociala verklighet (Bryman, 2002;35). Repstad skriver att inom kvalitativ forskning strävar forskaren efter att fånga "the actor's point of view, det vill säga forskaren strävar efter informantens egna verklighetsuppfattningar och tankesätt (Repstad, 2007;17).

När det gäller en kvalitativ forskningsprocess finns det olika steg som forskaren måste tänka på menar Bryman. Forskaren ska utgå ifrån forskningsfrågor som han/hon anser är relevant för studien, det är även viktigt att relevanta platser och informanterna väljs ut (Bryman, 2002;252–254). Vidare utför forskaren en insamling av relevant data samt en tolkning av data materialet. Därefter om forskaren anser att han/hon har för lite data kan det genomföras ytterligare insamling av data (Bryman, 2002;252–254).

Bryman anser, genom att forskaren intar det synsätt som individen har finns det en möjlighet att situationen kan uppfattas som annorlunda, till skillnad mot hur en utomstående skulle uppfatta situationen. I kvalitativa studier finner det en tendens att forskarens beskrivning utförs detaljerad då de är viktiga för forskaren som beskriver den kontext där individer agerar. Dessa detaljer kan anses som inte relevanta likaså att det finns en risk att forskaren inriktar sig mycket på att beskriva detaljer. Men detaljerna har en roll i förståelse av det sociala beteendet då individernas beteende, värderingar ska tolkas i ett sammanhang. Om det inte tas hänsyn till den miljö som individerna befinner sig i kan vi inte förstå varför de beter sig på sådant sätt (Bryman, 2002;265-266).

Intervjuerna som vi har genomfört har skett öga mot öga och på deras arbetsplats, det vill säga Skatteverket, för att informanterna skulle känna sig trygga i den miljö och situation de befinner sig i. Vi strävade efter informanternas egna tankesätt, åsikter och hur de uppfattade mångfaldsarbete vid Skatteverket. Möjligheten har inte funnit att vi själva skulle välja våra informanter utan det har varit vår kontaktperson på Skatteverket som har hänvisat oss till de ledare som vi har använd oss av i vår studie.

Syftet med den här studien är att fördjupa kunskaperna om hur Skatteverkets ledare arbetar med mångfaldsfrågor och hur dessa implementeras i deras dagliga arbete med sina medarbetare. För att syftet skulle uppnås valde vi att använda oss av en intervjuguide (se bilaga 2), där vi har utgått ifrån relevanta frågor för vår studie.

8.3 Kvalitativ intervju

Inom kvalitativ forskning menar Bryman att intervjuer är den vanligaste metoden. Bryman skriver att inom kvalitativa intervjuer är önskan att intervjun får röra sig i olika riktningar då det ger kunskap om vad informanten anser vara väsentlig. Tyngden läggs på informantens egna synsätt och uppfattningar (Bryman, 2002;300). Precis som Bryman skriver även Trost att kvalitativa intervjuer går ut på att försöka förstå informantens tankesätt, erfarenheter och uppfattningar (Trost, 2005;23). Holme och Solvang menar också som Bryman och Trost att syftet med kvalitativa intervjuer är att få en djupare förståelse för det fenomen som ska studeras och att forskaren strävar efter att informanten ska påverka samtals utveckling (Holme & Solvang, 1997;99-101).

Svensson och Starrin menar att inom kvalitativa intervjuer har forskaren som mål att upptäcka företeelser, egenskaper eller betydelser. Med ett fokus på att försöka upptäcka det som sker och händer. (Svensson & Starrin, 1996;55). Vidare skriver Bryman att kvalitativa intervjuer är flexibla samt att under intervjuens gång kan forskaren anpassa frågorna. Forskaren har möjligheten att ställa nya följdfrågor när informanterna svarat. Vidare vill forskaren att informanten ger fylliga samt detaljerade svar. En informant kan även intervjuas flera gånger (Bryman, 2002;300).

Holme och Solvang anser att kvalitativa intervjuer kan genomföras på olika sätt, dels bara med en person och dels med fler personer (Holme & Solvang, 1997;108). Vi har dock valt att intervjua våra informanter en och en för att få en bättre förståelse och om det skulle vara en gruppdiskussion kan ledarna påverka varandra vilket vi inte vill. De ska svara precis som de själva anser och inte påverkas av gruppens åsikter.

Enligt Kvale är forskningsintervjun ett vardagligt samtal och att det är en form för individernas samspel. Det är genom samtal som individerna lär känna varandra via deras erfarenheter, känslor samt upplevelser (Kvale, 1997;13). Repstad skriver i likhet med Kvale, för att en intervju ska lyckas ska det vara ett lugnt och förstående samtal, det vill säga som ett vardagligt samtal (Repstad, 2007;97). Precis som Kvale och Repstad menar även Holme och Solvang att kvalitativa intervjuers styrka är att det ska likna ett vardagligt samtal där forskaren inte ska styra informanten (Holme & Solvang, 1997;99). Vidare skriver Kvale att det finns olika sorters samtal, dels vardagligt samtal, dels i litteraturen och i arbetslivet. Vardagligt samtal innebär kallprat, gräl eller ytliga förhandlingar etcetera. Litteraturens samtal kan innehålla från dramatik till romaner samt noveller. Med professionella samtal menas muntliga akademiska tentor, dialogen som genomförs med en terapeut, det juridiska förhöret etcetera.

Med intervju som forskningsmetod finns både ett syfte och en struktur. Intervjun är inte ett samtal där intervjuaren och informanten är på samma nivå då det är forskaren som har kontroll över situationen (Kvale, 1997;13). Trost anser att informanten får gärna uppfatta intervjun som ett samtal men inte forskaren. I ett samtal anser Trost att det utbyts åsikter och känslor sinsemellan men i en intervju strävar forskaren efter informantens känslor, uppfattningar och åsikter (Trost, 2005;34).

Vidare skriver Kvale att det finns tolv aspekter av den kvalitativa forskningsintervjun. Den förstnämnda är *livsvärld* som innebär informantens livsvärld likaså relationen som han/hon har till den. Sedan kommer *mening*, med det menas att huvudpunkten är att förstå vad informanten menar. Här är det viktigt att kunna tolka, kroppsspråk, tonfall och ansiktsuttryck. Den tredje är *det kvalitativa* där forskarens mål är att ta emot beskrivningar av informantens livsvärld likaså att det arbetas med ord och inte med siffror. Därefter kommer *det deskriptiva* som är ta emot otydliga tolkade beskrivningar, informanten beskriver upplevelserna samt känslorna. Vidare

skriver Kvale om den femte aspekten som är *det specifika*, det vill säga forskaren söker efter speciella situationer och handlingar som har utförts ifrån informantens värld. Den sjätte kallas *förutsättningsmedvetande* som innebär insamling av beskrivningar av väsentliga teman i informantens livsvärld. Därefter är *fokusering* som innebär att forskaren är fokuserad på vissa teman i informantens livsvärld. *Mångtydighet* är den åttonde aspekten där informantens förklaring är mångtydiga, det vill säga att uttryckssätt kan tolkas på olika sätt. Den nionde är *förändring* som innebär att under intervjuens gång kan informanten ändra sina uppfattningar eller beskrivningar om ett tema. Sedan kommer *känsligt*, med det menas att olika informanter genomför intervjuer med samma intervjuguide men på grund av deras olika känslighet samt olika erfarenheter om ämnet leder det till att det bli olika svar. Den elfte är *mellanmänsklig situation* som är ett byte av samspel mellan två individer. Sistnämnda är *positiv upplevelse* som innebär både forskaren och informanten anser att ämnet som de samtalar om är intressant (Kvale, 1997;34-39).

May anser att genom intervjuer får forskaren en god insyn i individernas åsikter, erfarenheter, upplevelser etcetera (May, 2001;148). Under en intervju menar May att det finns både fördelar och nackdelar med att använda bandspelare. Fördelarna är att det blir en bra tolkning då forskaren kan koncentrera sig på informantens kroppsspråk, att det blir som ett vanligt samtal och att informanternas ord inte ersätts av forskarens. Även Bryman menar som May att fördelarna med att använda bandspelare är att forskaren kan koncentrerar sig på det som informanten säger och att det blir en noggrann analys (Bryman, 2002;310). Lantz skriver också att det underlättar för forskaren att använda bandspelare dels att fokuset läggs då endast på det informanten säger, dels att samtidigt kunna fråga, skriva och lyssna är inte lätt för forskaren (Lantz, 2007;106). Även Trost menar att det finns fördelar med att använda bandspelare för då kan forskaren koncentrera sig på frågorna och informantens svar (Trost, 2005;54). När det gäller nackdelar menar May att det finns informanter som inte vill att deras samtal ska spelas in och att det är en lång process när intervjuerna ska transkriberas (May, 2001;168). Bryman skriver också som May att det finns informanter som inte vill bli inspelade under intervjuens gång. Orsaken till att informanterna inte vill att deras samtal ska spelas in är att de blir oroliga, och medvetna om att deras ord kommer att bevaras. Precis som Bryman och May menar även Trost att det finns informanter som inte vill bli inspelade på band och det ska forskaren acceptera (Trost, 2005;54). Bryman håller med May om att transkribering av intervjuer är en lång process och att det läggs väldigt många timmar på det (Bryman, 2002;311). Vi har valt att använda oss av bandspelare då studiens trovärdighet stärks genom att det finns citat som informanterna har sagt.

Inför våra intervjuer har vi förbered frågor och utformat vår intervjuguide. Intervjuguiden består av bakgrundsfrågor och de frågor som vi vill ha svar på. Under intervjuerna har frågorna ställts i samma ordning som de är skrivna i intervjuguiden (se bilaga 2). Vi har även använt oss av ett följebrev där vi presentera oss samt vårt syfte med denna studie som har skickats till våra informanter (se bilaga 2). Vi har varit öppna för våra informanter då de delade med sig sina egna erfarenheter och tankar. Eftersom vi inte var låsta till vår intervjuguide fanns möjlighet att ställa följdfrågor och utveckla frågorna och få mera utförliga svar. Intervjuerna genomfördes på ledarnas arbetsplats, det vill säga Skatteverket. När intervjuerna utfördes var det några av ledarna som hade bokat lokal till våra träffar, medans med de andra ledarna fick vi sitta i deras kontor och intervjuas. Då intervjuerna utfördes i två olika miljöer anser vi att det inte var någon stor skillnad för vi blev inte störda av någon utomstående exempelvis att telefonen ringde eller att en medarbetare kom in på ledarnas kontor. Ledarna kunde koncentrera sig på våra frågor. Då vi inte ville missa något som informanterna berättade om koncentrerade vi oss på att hålla

ögonkontakten och använde bandspelare. Bandspelare användes på alla intervjuerna. Vi anser att det är bättre att bandspelare används för då finns möjligheten att fokusera på vad informanterna anser och berättar om sina erfarenheter. Om bandspelare inte hade används hade möjligheten inte funnits att bara fokusera oss på vad informanterna anser och berättar utan vi hade varit koncentrerade på att anteckna istället. Efter varje intervju som utfördes valde vi att samma dag sätta oss i en lugn och ostörd miljö för att transkribera. Såsom författarna påpekar är transkriberingen en lång process och det läggs många timmar på det men det är en bra metod för vi missar inget som informanterna har sagt.

8.4 Urval

Vi har en kontaktperson på Skatteverket som har hänvisat oss till åtta ledare inom organisationen, sju av dessa ledare har genomgått en ledarskapsutbildning. När det gäller urvalet har vi använd oss av Brymans bekvämlighetsurval (Bryman, 2002;114), vilket innebär att kontaktpersonen känner informanterna samt att de finns tillgängliga för vår studie. Skatteverket är en arbetsplats där majoriteten är kvinnor, men ledarna som vi intervjuade var det endast två kvinnor och resten män. I de högre positionerna är det mera män än kvinnor som arbetare vid Skatteverket. Detta medförde att vi inte kunde välja att exempelvis intervjuar fyra kvinnliga och fyra manliga ledare.

8.5 Bearbetning och analys av det empiriska materialet

Hela den kvalitativa ansatsen bygger på det subjektiva och unika (Lantz, 2007;97). Lantz beskriver kvalitativ analys som ett strävande och letande efter att beskriva dolda drag och sammanhang. Den kvalitativa undersökningen beskriver och den kvalitativa analysen hjälper oss att förstå. När det diskuteras kvalitativ analys och dess giltighet så bestäms den utifrån hur väl helhetens mening har bevarats i undersökningen eftersom kvalitativ forskning ofta görs på ett mindre antal intervjuer eller observationer än exempelvis kvantitativ forskning. Därför är design och upplägg av undersökning mer viktigt, samt vilken teoretisk förförståelse som finns. Det är med ledning av detta som databearbetning sker. Lantz menar att giltighet skapas genom en analys av och fördjupning i helhetens delar där ett betydelsefullt mönster framstår. Dessa mönster framkommer då teoretiska begrepp används på det som informanten sagt. Analysens giltighet är också kopplad till en extern/teoretisk validitet och en intern subjektivitet. Detta innebär att det finns relevant koppling mellan teori och det undersökta objektet och att teorin vidgar förståelsen om fenomenets mening. Samt hur väl exempelvis en intervjuare lyckas fånga och spegla sin källa. När det sker en bearbetning av kvalitativ data finns det en allmän modell som forskaren brukar utgå ifrån. Databearbetningen ska skapa en förståelig och konsistent helhet och det ska ske en kontinuerlig och iterativ växling mellan delar och helhet. Forskare letar efter konsistens och autonomi hos informanten, det vill säga att det ska vara möjligt att förstå exempelvis en intervju utan att realtera till annan information. Enligt Lantz krävs det även en tolkning utav forskaren, en tolkning som kräver en kännedom och kunskap inom ämnet (Lantz, 2007;101).

När det kommer till själva databearbetningen gäller det enligt Lantz att reducera datamängden, och använda sig av den data som är relevant för att besvara sin frågeställning. Kvale beskriver precis som Lantz att det gäller att reducera datamängd, eftersom med för mycket material blir analysen för tidsödande och leder i många fall till en ofullständig analys. (Kvale, 1997;163). För att finna relevant data som kan användas till analys gäller det att ha en tydlig specificering av undersökningens ämne och syfte, detta för att kunna komma fram till vad

intervjupersoner säger om det som är relevant för studien (Kvale, 1997;164). Databearbetningen sker systematiskt samtidigt som den förenklar och abstraherar rådata. Databearbetning är som ett led i analysen därför är det viktigt att principerna för datareduktionen stämmer överens med intervjuens frågeställning och den konceptuella referensramen. Annars kan nödvändig information gå förlorad. Det är lätt hänt att det tas bort för mycket information vid databearbetningen, därför är det bra att spara den ursprungliga intervjuuskripten och jämföra den med det reducerade datamaterialet. Därefter se om samma bild och sammanhang framgår i det reducerade datamaterialet som i det ursprungliga materialet. När datareduktionen är klar gäller det att bilda kategoriseringar och dimensioner av innehåll. Intervjuinnehållet spaltas upp i delar och helheten bryts ner i syfte att fördjupa förståelsen av detaljerna som ger helheten (Lantz, 2007;97). Under bearbetningens gång måste forskaren återgå till det teoretiska perspektivet, eftersom det är den teoretiska modellen som bestämmer vad som skall betraktas och hur. Lantz menar med detta att undersökningsgruppens beskrivning skall betraktas utifrån ett teoretiskt perspektiv. Slutligen när det gäller databearbetning gäller det att kritiskt granska slutsatser och titta på alternativa tolkningsmönster. Lantz beskriver detta som att pröva giltigheten i ledet från analys till syntes detta innebär att gå tillbaka till de teoretiska utgångspunkterna och studera om de har använts rätt och förstått på rätt sätt (Lantz, 2007;123). Precis som Lantz beskriver Kvale vissa generella förhållningsätt till analysen av kvalitativt material och kvalitativa intervjuer, kategorisering, meningskoncentrering, narrativ strukturering, djuptolkning och ad hoc – taktik, detta för att skapa mening i analysen. Kategorisering innebär att intervjuer kodas i kategorier det kan exempelvis vara tabeller, figurer, teman det vill säga delar av helheten. Meningskoncentrering innebär att intervjupersonernas svar formuleras mer koncist. När det kommer till den narrativa struktureringen menar Kvale att intervjuanalys kan betraktas som en form av berättelser, likt en fortsättning på en historia. Den sista metoden Kvale tar upp är ad hoc metoden som metod för skapande av mening. Denna metod är ingen standard metod utan det växlas fritt mellan olika tekniker, det går ut på att skapa exempelvis mönster, teman, metaforer, kontraster, sammanhängande förståelse samt att finna relationer mellan variabler (Kvale, 1997;185). Syftet med en kvalitativ intervju är enligt Kvale att beskriva och tolka olika tema som kan förekomma i intervjupersoners värld. Kvale beskriver detta som ett obrutet sammanhang mellan beskrivning och tolkning (Kvale, 1997;170).

8.6 Metodens styrkor och svagheter

Undersökningar som genomförts utifrån den kvalitativa metoden får ofta kritik för resultat och slutsatsers validitet. Det är svårt att värdera och kritisera. Eftersom all kvalitativ data är relaterade till ett sammanhang och ofta är subjektiva finns inga bestämda metoder för databearbetning och hur resultat tillkommit. Att en undersökning bygger på ett subjektivt förhållningssätt gör den också unik. Kvalitativ forskning lägger vikten vid hur individer uppfattar och tolkar sin verklighet. Den kvalitativa forskningen lägger enligt Bryman sin tyngd på ord, analys, relationen mellan teori och forskning samt belyser bilden av den sociala verkligheten som föränderlig, skapande och konstruerande (Bryman, 2002;35). Inom kvalitativ forskning strävar forskaren efter att uppfatta saker och ting på samma sätt som sina undersökningspersoner. För att på så sätt kunna ta del av det som sker i en annans medvetande och få såkallad social kunskap. Detta kan ibland leda till något som Bryman beskriver som ”going native” vilket innebär att forskaren kan glömma bort syftet med undersökningen vid identifieringen med undersökningspersonerna. Kvalitativa forskare är jämfört med kvantitativa forskare betydligt mer benägna att ta upp beskrivande detaljer då det läggs en betydelse på de studerade individerna och

för att de skildrar den kontext där människor agerar. Kontexten hjälper forskaren att förstå olika beteende eftersom det sätts i ett samband (Bryman, 2002;265).

Våra intervjufrågor är framtagna utifrån våra huvudområden som är mångfald, ledarnas mångfaldsarbete, diversity management, fördelar och nackdelar med mångfald samt juridiska perspektiv. Vi anser att våra intervjufrågor hjälper oss att belysa vårt syfte samt att få en djupare inblick i hur ledarna arbetar med mångfaldsfrågor. Vår urvalsprocess gick till genom att vår kontaktperson vid Skatteverket valde ut våra informanter, detta för att vi skulle få lämpliga kandidater det vill säga personer som var insatta i mångfaldsarbete vid Skatteverket. Detta hjälpte oss att stärka vår validitet. Under intervjuernas gång framstod tydliga teman som vi också valt att koda vårt material utifrån. Dessa teman har också legat till grund för vår analys. Våra teman kan kopplas till vår teori och bakgrund och är relevant för vårt syfte, de speglar också helheten. De teman som uppstod är definition av mångfald, mångfaldsplan och mångfaldsarbete samt för och nackdelar med mångfald. Vi anser att det finns en relevant koppling mellan vår teori och vår undersökning och valet av teorin diversity management känns naturligt då det är en ledarskapsfilosofisk teori som fokuserar just på hanteringen av mångfald.

8.7 Validitet

En central fråga när det gäller validitet är hur bra eller relevant data presenterar det generella fenomenet. Det gäller att mäta det som avses att mätas. När det bedrivs kvalitativ forskning brukar validitet delas upp i inre och yttre validitet. Svenning beskriver inre validitet som själva projektet och den direkta kopplingen mellan teori och empiri. Det handlar om hur vi lägger upp vårt projekt och dess ingående delar. Designarbetet är en viktig del av den inre validiteten. Mer konkret menar Svenning att exempelvis rätt mätinstrument används, rätt frågor ställs och att frågor ställs till rätt personer med mera. Kan man dra slutsatser om orsaksförhållande mellan olika variabler och är denna slutsats hållbar? Exempelvis kan det med säkerhet påstås att variabel ett påverkar variabel två eller finns det andra faktorer som spelar in och påverkar variationen. Med yttre validitet menar Svenning projektet som helhet, om möjligheter till generaliseringar utifrån en specifik studie. Det handlar om möjligheter att generalisera konkret från ett urval till en population. Svenning belyser också vikten av att generalisera utifrån en specifik studie till en allmän studie. För att det ska gå att generalisera är den empiriska grunden viktig (Svenning, 1999;61-62). Liksom Svenning belyser Bryman vikten av att kunna dra slutsatser från en undersökning. Bryman menar att validiteten går ut på en bedömning av de slutsatser som framställts under undersökningens gång, om de hänger ihop eller inte. Precis som Svenning belyser Bryman också vikten att mäta det som avses att mätas och om inte så är fallet så kan vi ifrågasätta resultaten. Bryman tar upp intern och extern validitet, intern validitet belyser det kausala förhållandet mellan två eller fler variabler, det vill säga hur vida en slutsats som framkommit om dessa förhållanden är hållbar eller inte. Extern validitet berör frågor som rör generaliseringar, det vill säga om det går att dra slutsatser och generaliseringar utanför den egna undersökningen. Inom den kvantitativa forskningen är det av stor vikt att skapa såkallade representativa urval (Bryman, 2002;44,45). Förutom Svennings teorier om inre och yttre validitet eller motsvarande hos Bryman, intern och extern validitet så tar Bryman också upp en såkallad ekologisk validitet. Den ekologiska validiteten berör frågor som samhällsvetenskapliga resultat är tillämpliga i människors vardag och deras naturliga sociala miljöer. Den ekologiska validiteten ifrågasätter samhällsvetenskapens instrument att fånga vardagslivets betingelser och attityder med mera. Den ekologiska validiteten belyser vikten av en naturlig undersökningssmiljö för att fånga ett naturligt beteende (Bryman, 2002;45).

I vår undersökning har vi strävat efter att få tag på informanter som är väl insatta i vårt område och på så sätt stärka validiteten och trovärdigheten i deras svar. Den interna validiteten i vår undersökning stärks av att vi får hjälp med vårt urval av intervjupersoner av en person som är väl insatt i Skatteverket och vet vilka personer som är mest lämpade för att delta. Personen i fråga är sektionschef inom organisationen. Och på så sätt blir det enklare att applicera våra teorier på resultat av intervjuer och vid analys. Vi har genomfört åtta intervjuer med inspiration från redan beprövade intervjufrågor tillsammans med relevanta intervjupersoner, det vill säga personer som är väl insatta i mångfaldsarbete hoppas vi på att kunna få en djupare inblick i hur arbete med mångfald inom statliga organisationer bedrivs. Detta sett ur ett ledarskapsynsätt och på detta sätt också stärka vår validitet. Vi har använd oss av en diktafon för att relevant information inte ska falla bort inför analysen. Vår externa validitet blir inte lika hög, dels på grund av att vårt urval inte är tillräckligt stort att representera andra urval eller att göra generaliseringar i allmänhet. Detta är heller inte vår tanke då vi enbart strävar efter en djupare förståelse och inblick i hur Skatteverkets ledare arbetar med mångfald.

8.8 Etik

Det finns alltid etniska synpunkter och principer på hur en undersökning får gå till, vad får göras och vad får inte göras. Speciellt när det bedrivs en kvalitativ undersökning då forskaren befinner sig nära sina undersökningspersoner. Det kan uppstå en rad svårigheter när etniska gränser och beslut skall tas. Bryman belyser en rad grundläggande etiska frågor som är bundna till de personer som ingår i forskningen, detta kan exempelvis vara frågor rörande frivillighet, integritet, konfidentialitet samt anonymitet för de inblandade. Bryman beskriver vidare ett antal etniska principer som är grundläggande för svensk forskning: krav på information, samtycke, konfidentialitet samt ett krav på nyttjande det vill säga den information som samlas in får enbart nyttjas för forskningsändamålet. Dessa etniska principer diskuteras främst då det förfallet så att det brutits mot dessa eller någon har kommit till skada, brist på samtycke, inkräktande på privatliv samt om det skulle förkomma någon form av bedrägeri, falska förespeglningar eller underhållande av information (Bryman, 2002;443).

Författaren Birgitta Forsman delar upp forskningsetik i tre nivåer, primär, sekundär och metanivå. Primär nivå berör det moraliska värdet kring forskningen. Den sekundära nivån berör frågor hur den moraliska kvalitén uppehålls, exempelvis det som kretsar kring forskarens samvete, kollegers granskning med mera. Slutligen är det den så kallade metanivån som innebär själva studien av de olika nivåerna, som kan studeras empiriskt eller normativt (Forsman, 1997;11). Den primära nivån har fått störst uppmärksamhet eftersom den berör frågor om moral i enskilda experiment den tar exempelvis upp frågor som behandling av medarbetare och behandling av försöksobjekt. Forsman beskriver ytterligare två begrepp som är relevanta inom forskningsetiken, den så kallade inomvetenskapliga forskningsetiken som berör frågor om forskningens inre liv, det vill säga att säkra forskningsresultatens tillförlitlighet samt utomvetenskaplig forskningsetik vilket berör frågor som metoder och hur forskningen bedrivs. När det gäller den inomvetenskapliga forskningsetiken studeras främst forskares uppförande mot varandra, det så kallade interna normsystemet där frågor kring forskningsfusk är relevanta. Inom den utomvetenskapliga forskningsetiken är frågor som berör konsekvenser av forskares metoder och vilka medel som är tillåtna för att få fram resultat (Forsman, 1997;12-13).

Den 1 januari 2001 inrättades Vetenskapsrådet (VR) som är en statlig myndighet med uppdrag från regeringen att stödja och främja den svenska grundforskningen. Syftet med de forskningsprinciperna som VR tar upp är att ge normer till forskare och undersökningspersoners

förhållande sinsemellan vid konflikter, att det ska ske en god avvägning mellan forskningskravet och individskyddskravet. Dessa principer är riktlinjer från etikkommitténs granskning av forskningsprojekt inom samhällsvetenskap. Syftet med dessa principer är att ge forskaren stöd till sina egna reflektioner och vetande i sitt ansvarstagande (Vetenskapsrådet, 2002;6).

Individskyddskravet delas upp i fyra olika huvudkrav som beskrivs nedan:

*Informationskravet innebär att forskaren ska informera undersökningspersonernas uppgift och vilka villkor som berör dem i projektet. Forskaren ska informera om att undersökningspersonernas deltagande är frivilligt och att de kan avbryta sin medverkan. Det ska även framgå att uppgifterna som forskaren samlar in kommer inte att användas till något annat syfte än forskning (Vetenskapsrådet, 2002;7-8).

*Samtyckekravet är att forskaren ska skaffa sig undersökningspersonernas samtycke och att de på egen hand har rätt att bestämma över sin medverkan och på vilka villkor de ska delta. Undersökningspersonerna ska inte påverkas om de inte vill delta eller om de vill avbryta sin medverkan. Om undersökningspersonerna är under 18 år bör samtycket hämtas från vårdnadshavare (Vetenskapsrådet, 2002;9-11).

*Konfidentialitetskravet innebär att uppgifterna om undersökningspersonerna ska bevaras så att ingen utomstående ska kunna ta del av dem. Forskaren ska kunna avrapportera på ett särskilt sätt där undersökningspersonerna inte ska kunna identifieras av utomstående (Vetenskapsrådet, 2002;12-13).

*Nyttjandekravet betyder att uppgifterna som forskaren samlar in av undersökningspersonerna får endast användas till forskningsändamål. Dessa uppgifter får inte lånas ut eller användas till andra syften. Personuppgifter som är samlade för forskning får inte användas för beslut där den enskilde kan påverkas negativt (Vetenskapsrådet, 2002;14).

Samtliga informanterna i vår studie har medverkat frivilligt och har informerats om syftet med vår studie. Informanterna har även informeras om att intervjuer sker helt anonymt. Eftersom vi har använd oss av bandspelare under intervjuer så informerades intervjupersonerna också om att dessa band med intervjusvar endast är till för vår uppsats och kommer också att förstöras efter att vår studie är gjord. Våra frågor inkräktar inte på informanters privatliv utan berör endast frågor som är relevanta för Skatteverkets mångfaldsarbete. Detta sett ur ledarskaps perspektiv utifrån en positiv aspekt kring mångfald och ledarskap, det vill säga Diversity managements syn om mångfald som en resurs.

9. Resultat

I det här kapitlet börjar vi med att presentera studiens informanter. Vi har valt att redovisa resultatet i olika teman som vi har kommit fram till under intervjuernas gång. På grund av konfidentialitetskravet och integritet har vi valt att ge våra informanter fingerade namn. Då de arbetar på en statlig organisation kan det komma fram vem som har sagt vad och vi vill inte avslöja deras identitet. Vi har valt att presentera våra informanter i tabellform och med Grul menar vi grundläggande utbildning för ledare. Denna utbildning har ledarna fått internt. För att texten ska bli mera trovärdigt har vi valt att skriva citat utifrån ledarnas svar. Våra teman är följande: ledarnas definition av mångfald, mångfaldsplan, mångfaldsarbete på Skatteverket samt fördelar och nackdelar med mångfaldsarbete på Skatteverket.

9.1 Studiens informanter

Namn	Ålder	År vid Skatteverket	År som ledare vid Skatteverket	Utbildning	Ledarskaps utbildning
Peter	59	38	26	Akademisk utb. Ekonomi	GRUL
Lena	49	13	5	90 högskolepoäng i blandade ämnen	GRUL
Ola	35	3	1	Akademisk utb. Juridik	GRUL
Eva	41	8	2	Gymnasieutb.	GRUL
Bengt	55	38	13	Gymnasieutb.	GRUL
Karl	61	33	20	Akademisk utb. Pedagogik, ekonomi, religion, historia	GRUL
Tobias	52	30	10	Akademisk utb. Ekonomi	GRUL
Daniel	36	2	2	Akademisk utb. Psykologi	Ingen

9.2 Ledarnas definition av mångfald

Peter belyser vikten av alla människors lika värde. Detta är ett förhållningssätt alla ledare måste ha gentemot sina medmänniskor. Peter belyser attityder gentemot mångfald, han menar att alla måste vara medvetna om olika attityder för att kunna ändra dem. Peter menar att:

.../ diskriminering är i många fall omedvetet (Peter).

Detta innebär att kränkande behandling och särbehandling inte alltid sker medvetet. Det vill säga att det sker omedvetet och inte uppfattas varken som kränkande eller särbehandlande för den som utför behandlingen trots att det är det.

Lena beskriver mångfald som en omväxling utav människor. Det kan vara färgade, handikappade, gamla, unga. Det är ett väldigt rikt begrepp. Lena belyser likt Peter vikten av

allas lika värde och att alla ska behandlas lika. Ola beskriver mångfald som olikheter och anser att olikheter är tillgångar. För Eva innebär mångfald:

.../ att vi är alla olika, alla är vi olika individer och så behöver det vara också. Man kompletterar varandra, det är väldigt väl att alla inte är likadana (Eva).

Med detta menar Eva att alla är olika individer och att det är något som är nödvändigt. Mångfald enligt Eva är individuella skillnader:

.../ exempelvis två kvinnor behöver inte vara likadana för att de tillhör samma kön (Eva).

Med detta menar Eva att vare sig det är två kvinnor, två män eller två svenskar så är alla olika då olikheter är individuella skillnader. Bengt beskriver mångfald utifrån olika bakgrunder och olika erfarenheter. Karl belyser likt Peter och Lena vikten av att bemöta alla likvärdigt oavsett religion, kön, etnicitet eller sexuell läggning. Tobias belyser begreppen etnicitet, sexuell läggning och ålder. Likt Ola beskriver Tobias mångfald utifrån olikheter, Tobias anser också att mångfald speglar samhället i stort. Daniel definierar mångfald enligt följande:

.../ jag tror att mångfald i arbetslivet har två delar. Den ena är demografisk som innebär kön, etnicitet, handikapp osv. Den andra är väl mångfald när det gäller olika perspektiv. Perspektiv på hur man ser på saker och ting, olika uppfattningar på hur man ska lösa olika problem (Daniel).

Daniel beskriver både primära olikheter beträffande mångfald, olikheter som är oföränderliga och sen mer sekundära olikheter som exempelvis kan vara olika bakgrund, utbildning och religion med mera.

9.3 Mångfaldsplan och mångfaldsarbete på Skatteverket

Peter berättar att förr i tiden var mångfaldsplaner regionalt framtagna. Men nu finns det enbart en gemensam plan för hela Skatteverket, denna arbetas fram vid huvudkontoret. Peter anser att mångfaldsplanen skulle kunna vara med i varje regions verksamhetsplan. Trots att mångfaldsplanen arbetas fram vid huvudkontoret så anser Peter att han är delaktig, då han bland annat deltar i olika seminarier och sitter också med i mindre arbetsgrupper rörande mångfaldsarbete. Men det är svårt att veta exakt hur delaktig man är, Peter berättar att:

.../ i ett seminarium så fick vi öppna frågor och där deltog både verksamhetsledningen, generaldirektören och alla de högsta cheferna samt de fackliga ordförandena (Peter).

Lena beskriver mångfaldsplanen som riktlinjer för hur arbetet på Skatteverket ska bedrivas. Där alla medverkar på något sätt då det är ett organisationsfokus på mångfald. Mångfaldsplanen används exempelvis vid nyrekrytering det innebär att:

.../ man ser till att man har rätt underlag för rekryteringen. Och det finns inga särskilda kvoter för nyanställning utan när man har kandidater som är så lika att man kanske för in den aspekten att: här har jag exakt två likadana, med samma meriter så kan man börja tänka ur mångfaldsaspekt (Lena).

Med detta menar Lena att rekrytering och nyanställning vid Skatteverket grundas på meriter, och det finns inga på kvoteringar på hur man skall anställa ny personal. Mångfaldsaspekten läggs in först då det är exakt två likadana sökande till en tjänst det vill säga att bägge är behöriga och har samma meriter som efterfrågas. Peter tror inte att hans medarbetare känner till mångfaldsplanen på grund av att den är några år gammal samtidigt som det arbetas på en ny. Men Lena tror att hennes medarbetare känner till mångfaldsplanen, i alla fall den gamla då den används vid nyrekrytering och något som Lena kallar medlyssning. Vilket innebär att en ledare lyssnar på sina medarbetares telefonsamtal med olika medborgare. Och till grund för denna medlyssning ligger mångfaldsplanen. Lena beskriver mångfaldsplanen som riktlinjer och ansvar som delas ut från huvudkontoret. Det blir likt ett regionalt ansvar. Lena beskriver något som kallas kaskadmodellen vilket innebär att:

.../ man kaskaderar information, man kaskaderar ut riktlinjer, visst man kan läsa det, alla kan läsa det för man har en mångfaldsplan. Men jag har fått information från mina chefer och då informerar jag mina medarbetare och det är kaskadmodellen (Lena).

Denna modell har som fokus att sprida vidare information.

Ola beskriver mångfaldsplanen som övergripande med en tanke att det ska finnas en handlingsplan som grundas på själva mångfaldsplanen som är mer konkret. Och likt Lena anser Ola att den främst används vid nyrekrytering. Men även om man ser till Skatteverkets medarbetare, Ola anser att:

.../ Skatteverket ska spegla samhället i stort med sina medarbetare, det gäller inte bara kulturell och etnisk bakgrund utan även kön, ålder etc. Sedan är det så att man tittar inte bara vid rekrytering utan alla ska ha lika möjligheter, vi skall erbjuda möjligheter och utvecklingsmöjligheter (Ola).

Ola anser inte att han är delaktig i utformandet av mångfaldsplanen. Eftersom utformningen av mångfaldsplanen sker på Skatteverkets huvudkontor. Men Ola belyser också vikten av att varje region har såkallade handlingsplaner beträffande mångfald. Hur mångfald hanteras är något som alltid skall finnas i bakhuvudet. Eva nämner också de såkallade handlingsplanerna i samband med hantering av mångfald, men Eva menar att:

.../ det finns handlingsplaner och så men det kan jag erkänna att det är inget som vi sitter och lusläser. Jag har inte sån koll så att jag kan säga att vi gör det tyvärr (Eva).

Eva tror inte heller att mångfaldsplanen är speciellt känd bland hennes medarbetare. En av anledningarna till detta är enligt Eva att det inte jobbas lokalt med själva planen, den utformas på huvudkontoret berättar Eva. Men vi använder den exempelvis vid nyrekrytering. Eftersom Skatteverket inte har fått anställa ny personal på ett bra tag av olika anledningar, har inte mångfaldsplanen varit i fokus. En av anledningarna är att det inte har funnits möjligheter att nyanställa är på grund av dålig ekonomi. Eva antar att det är mer fokus på mångfaldsplanen i storstäderna då det är vanligare med medarbetare från andra kulturella bakgrunder. Eva tror istället att de flesta känner till jämställdhetsplanen och förknippar mångfald med jämställdhet.

Bengt lägger likt Ola och Lena fram vikten av mångfaldsplanen vid rekrytering. Enligt Bengt är de mångfaldsplanen och verksamhetsstöd av olika slag som säkerställer rekrytering av nya medarbetare gentemot Skatteverkets policy. I själva utformningen av mångfaldsplanen anser inte

Bengt att han har någon delaktighet. Utan det styrs helt och hållet från huvudkontoret. På grund av detta är Bengt också tveksam till om hans medarbetare ens känner till mångfaldsplanen. Bengt anser att när det blir aktuellt att jobba som chef så måste det finnas ett individanpassat tänkande kring mångfald, det vill säga att det handlar om att tillgodose individuella behov som dyker upp i olika gruppssammanhang. Behov som grundas på olikheter som exempelvis kön och etnicitet. Hur exempelvis dessa olikheter skall hanteras med mera finns beskrivet på vårt intranät, i form av policy och handlingsplaner. Med det är inget som används ofta. Karl är precis som Bengt tveksam till om hans medarbetare känner till mångfaldsplanen trots att den finns publicerad. Bengt anser att som chef har man ett ansvar att se till att sina medarbetare känner till exempelvis mångfaldsplanen för verksamheten i fråga. Bengt menar att:

.../ det måste vara ett levande dokument och det är jag rädd för att det inte är. Med levande dokument menar jag att man pratar om det här kanske ett par gånger om året att man tar upp sådana saker och det är jag också rädd för att vi inte gör. Det är bara att erkänna (Karl).

Dessa handlingsplaner ligger också till grund för nyrekrytering och har bidragit till ett nytt tänk kring mångfald. Exempelvis annonseras det annorlunda när det annonseras ut en tjänst än vad det gjorde för exempelvis tio år sedan.

Tobias beskriver Skatteverkets mångfaldsplan som ett utlopp för deras policy, likt riktlinjer. Men Tobias menar att mångfaldsplanen inte är speciellt känd, och medger att han:

.../ hade väldigt dålig koll på denna innan. Den är inte så känd, så känd som den borde vara för oss som chefer. Den har också ett par år på nacken. Allt detta finns på vårt intranät. Men det är väldigt svårt att hitta. Det faller bort bland andra dokument (Tobias).

Tobias medger att han inte känner till mångfaldsplanen speciellt väl och tror därför inte heller att hans medarbetare gör det. Tobias berättar att framtagandet av mångfaldsplanen helt och hållet görs på huvudkontoret. Men vissa regioner har en del egna äldre riklinjer och policydokument, men arbetet kring sådana dokument är inget Tobias någonsin varit delaktig i. Det finns olika riktlinjer, det finns exempelvis riktlinjer vid rekrytering. Men också riktlinjer för det dagliga arbetet, det vill säga riktlinjer för hur man hanterar särbehandling och mobbing på grund av ålder eller annat. Dessa riktlinjer finns i mångfaldsplanen, mångfaldsplanen används inte konkret utan Tobias anser att detta är något som skall sitta i ryggraden hos alla chefer att arbeta för att motverka särbehandling och mobbing på grund av exempelvis ålder och kön.

Eva belyser att när hon ska bilda grupper eller team försöker hon att blanda sina medarbetare och säger:

Jag pekar inte ut att det är mångfaldsfrågor men däremot så försöker jag att tänka när man bildar olika grupper eller när man ska jobba i team att försöka blandar upp, att det blir av varje både män och kvinnor (Eva).

Eva menar att som ledare tänker hon på mångfaldsplanen när hon bildar grupper eller team med sina medarbetare att det blir en blandning både av män och kvinnor. Vidare påpekar Eva att de arbetare inte efter varje på punkt som finns på mångfaldsplanen i pappersform utan det ska vara mer som ett allmänt tänkt och ta tillvara olika människors egenskaper och göra det bästa av det.

Lena anser att hon engagera sina medarbetare genom att ledarna medlyssnar sina medarbetare tre gånger om året och där har det ingått mångfald som tema. Lena framhåller:

.../ chefer medlyssnar sina medarbetare tre gånger om året det är en aktivitet som vi har här det innebär att man har lyssnat på medarbetares samtal i en och en halv timme Vi har ju haft mångfald som tema. Manligt och kvinnligt kan också vara olika exempelvis det ringer en äldre gentleman in och pratar med en ung tjej och då kan gentlemannen säga ja du lilla vän kan du verkligen detta. Och då får ju jag jobba med mina medarbetare i ett annat perspektiv och säger sträck på dig det här klarar du han vet inte hur gammal du är egentligen, att man inte ska falla in i den kroken som han lägger ut utan vara lika schyst, hjälpsam och pålitlig och inte säga jag är ingen lite flicka. Detta är mera coaching kan man nog säga. Det kan vara väldigt varierande med mångfald i telefonen. Som ledare eller chef ska man markera att man tål inte sånt utan behandlar alla lika (Lena).

Tre gånger om året medlyssnar ledaren på sina medarbetare och de har olika sorters teman bland annat mångfald. När det gäller kön menar Lena att det kan vara olika exempelvis om en äldre herre pratar med en ung tjej kan det leda till att herren tvekar om den unga medarbetaren kan sitt arbete. Som ledare får Lena arbeta i ett annat perspektiv och prata med medarbetaren och försöka att ge sina medarbetare bra feedback. Vidare menar Lena att även fast en medborgare inte är särskilt trevlig mot mina medarbetare ska medarbetarna fortfarande vara lika trevliga, hjälpsamma och pålitliga.

Tobis däremot anser att han engagerar sina medarbetare genom att mångfalden finns på olika områden inom Skatteverket och att det inte får vara några könsskillnader och framhäver det:

.../ mångfald finns på så många områden, vi har exempelvis en översyn av löner. Det får inte vara några differenser mellan kvinnor och män och sådana grejer. Och likadant i det dagliga arbetet ska ingen bli annorlunda behandlad på grund av etniskt ursprung (Tobias).

Med detta menar Tobias att det inte får vara någon skillnad mellan könen exempelvis vid löner. I det dagliga arbetet ska medarbetarna med etnisk bakgrund inte behandlas olika på grund av deras ursprung utan alla ska behandlas lika vare sig det är kön eller etnicitet.

Bengt engagerar sina medarbetare genom att ha det synsättet att de är en grupp och mångfalden är en av del det. Bengt säger:

Jag ser det så att vi som grupp är en grupp och mångfalden är en del av dem problem som dyker upp eller när man ska skapa tillit till en grupp eller man lär sig att förstå varandra det är ju en del. Men vi fokuserar oss inte och säger nu ska vi tänka mångfald utan det blir en naturlig del exempelvis när man funderar på att hur ska vi som grupp fungera år 2009, är det något särskilt man ska tänka på (Bengt).

Med detta menar Bengt att de arbetar som en grupp och att mångfalden är en del av gruppen samt att de problem som kommer upp försöker de att lösa och skapa förståelse för varandra. Det varken sägs eller fokuseras på mångfald utan det ska vara naturligt som både ledare och medarbetare har. Fokuset ligger inte på medarbetare med etnisk bakgrund, kön eller funktionshinder utan hur de som grupp ska fungera.

Daniel menar att medarbetarna engageras genom att de utsätts för olika situationer inte bara språkmässigt utan genom att ha kollegor som har olika bakgrunder exempelvis etnicitet och

utbildning som kan leda till att det finns stunder då det upplevs som att de inte har allt som behövs för att få arbeta på Skatteverket.

9.4 Fördelar och nackdelar med mångfaldsarbete på Skatteverket

Bengt menar att det finns många fördelar med mångfald. Egentligen ska inte en generalisering göras menar Bengt men män och kvinnor är en bra blandning. Bengt påpekar att även språket är en fördel för medarbetare med kulturell bakgrund. Likaså Tobis framhåller att det blir en fördel och en trygghet för invandrare att kunna komma till Skatteverket och prata med medarbetare på sitt hemlandsspråk. Även Karl anser att myndigheten vinner mest på det eftersom vi får in en annan kompetens. Eva menar däremot att:

.../ vi är olika individer och alla har ju något att komma med och det är väl bra att vi är olika. Arbetet blir bättre det kanske tar lite längre tid emellan åt för att man ska diskutera mer och så men oftast blir det bättre för man får andra infallsvinklar och alla tänker inte likadant. Man kan hjälpa varandra och det blir bättre (Eva).

Eva anser att det finns många fördelar med mångfald då alla människor är olika och att alla har något att bidra med. Det är bra att människor är olika för då blir arbetet bättre då de får andra aspekter eftersom alla inte tänker på samma sätt. Eva påpekar att själva arbetet tar längre tid eftersom det diskuteras mera och genom att vara hjälpsam mot varandra blir det bättre.

Även Peter menar att det finns fördelar med mångfald och belyser det på följande sätt:

.../ det är väldigt bra att vi speglar samhället så gott det går. Det skulle vara konstigt om det bara var män eller bara kvinnor som jobbade här. Nu har ju vi ett kvinnodominerat arbetsplats då det är ungefär 66 procent kvinnor (Peter).

Peter anser att även fast könsfördelningen inte är lika så speglar Skatteverket samhället utåt. Det hade sett konstigt ut om det hade arbetad bara kvinnor eller bara män på Skatteverket menar Peter. Det blir större dynamik när det är både kvinnor och män, yngre och äldre och även med etnisk bakgrund.

Daniel menar det finns många fördelar med mångfald för då finns det olika perspektiv och framhäver det:

.../ ja definitivt man har olika perspektiv. En medarbetare kommer från Ryssland och har jobbat där tidigare så hon har rätt mycket erfarenheter så hon sätter våra egna problem, våra egna farhågor och vår egen vardag i ett helt annat perspektiv ju med att hon berättar själv och sina erfarenheter så sätts det i ett helt annat perspektiv exempelvis hur myndigheter arbetar här och hur vi arbetar. Det gör ju att man kan se på saker ur en annan synvinkel (Daniel).

När det finns mångfald i en arbetsplats blir det olika perspektiv på saker och ting menar Daniel. Ett exempel som Daniel tar upp är om en medarbetare som kommer ursprungligen från Ryssland och genom hennes erfarenheter som hon har från Ryssland blir det att de problem eller de bekymmer som finns sätter hon i ett helt annat perspektiv på grund av hennes bakgrund och erfarenheter. Detta medför att både ledaren och medarbetare kan se på saker ur ett annat synsätt.

När det gäller nackdelar menar Eva att det finns möjlighet att arbetet ibland tar längre tid men att i slutändan blir det bättre. Eva framhåller även att:

.../ det skulle kunna vara om man inte har förståelse för varandra och man då som chef inte tar tag i det och liksom reder ut det. Alla kan förstå varandra på något vis ändå skulle jag kunna tänka mig i vissa situationer (Eva).

Eva belyser att det skulle kunna finnas en risk att medarbetare inte har förståelse för varandra. Och att ledaren inte kan ta tag i saken och reda ut det med sina medarbetare för att på något sätt och i vissa situationer har alla individer förståelse för varandra.

Karl däremot anser att det inte finns några nackdelar och att varje arbetsplats borde spegla vad som finns utanför arbetsplatsen och menar att:

.../ det vore ju rimligt att varje arbetsplats speglade vad som finns utanför arbetsplatsen. Och det har vi varit dåliga på och det är vi nog inte ensamma om. Hela samhället är annorlunda nu än vad det var för 20-30 år sedan (Karl).

Karl anser att varje arbetsplats bör spegla samhället utanför arbetsplatsen. Varken Skatteverket eller andra arbetsplatser har lyckats med det menar Karl. Samhället är inte på samma sätt som det var för 20-30 år sedan. I dagens samhälle när Skatteverket ska nyrekrytera bör det anställas medarbetare som speglar ut i samhället.

Lena belyser att de nackdelar som finns är att medarbetarna ska kunna lämpa sig till olika medborgare och menar:

.../ det är väl det för vår egen del är det att man ska ställa om sig till olika medborgare, att när dem ringer upp så vet inte mina medarbetare vem det är som kommer i luren. Är det en äldre gentleman eller en tjej som inte kan prata svenska (Lena).

Medarbetarna vet inte i början vem de pratar med då det är bara telefonkontakt. Och detta medför att medarbetarna ska kunna anpassa sig till olika medborgare, det vill säga vare sig det är en gammal herre eller en tjej som inte är svensktalande.

Även Tobias framhäver vikten av det svenska språket både i tal och skrift och menar att det skriftliga språket är viktigt då medarbetarna skriver mycket beslut och informerar människor via skrift. Tobias belyser att vid rekryteringsprocesser är språket väldigt viktigt för att många individer är duktiga på många sätt men att språket inte är den bästa och detta kan medföra att ledaren inte vågar ta det steget och anställa den personen.

Peter menar att nackdelarna är när det fokuseras på något särskild fenomen exempelvis en typ av människor och anser att:

.../ när man börjar fokusera på något särskild fenomen till exempel en typ av människor är det en nackdel. Det ska vara att alla ska ha samma chans att bli medarbetare på Skatteverket. Ibland har man lurat sig själv genom att ta in medarbetare som kanske inte har uppfyllt kompetenspositionen bara för att man ska uppfylla det andra då för att skapa mångfald. Och det har vi sett negativa erfarenheter av. Man kan aldrig lämna det här med kompetenskraven (Peter).

Alla ska ha lika möjligheter till att söka sig som medarbetare på Skatteverket menar Peter. På grund av att det ska uppfyllas och skapas mångfald har det förekommit att det har anställdas medarbetare som inte har uppfyllt kompetenskraven. Detta har de inte positiva erfarenheter av.

Bengt däremot anser att det inte finns några nackdelar och menar att:

.../ nej inga nackdelar men däremot så finns det saker att jobba med utifrån olika erfarenheter och hur vi ser på valen. Det är säkert frågor som man måste

jobba med om man har en grupp med olika bakgrunder men det är ingen nackdel utan det blir en utmaning istället (Bengt).

Bengt anser att alla individer har olika erfarenheter och arbetar utifrån det samt att människor har olika synsätt på valen. Om gruppen består av individer med olika sorters bakgrunder finns det olika frågor som troligtvis dyker upp och att man får arbeta med dem. För en ledare blir det en utmaning menar Bengt.

Daniel däremot menar att om den demografiska mångfalden blir för hög kan det leda till nackdelar. Daniel säger:

Nackdelarna är att höja den typen av mångfald som jag kallar för demografisk mångfald, att kunna få in människor med olika etnicitet, kön osv. Det tycker jag är jätte viktigt men sen finns det en nackdel med det, att har man för mycket mångfald när det gäller olika perspektiv så kan det också bli fel. Jag menar inte att man ska ha alla personer som tänker likadant men åtminstone att dem siktar åt samma håll (Daniel).

Med detta menar Daniel att det är viktigt att ha mångfald på en arbetsplats men det gäller att få in rätt människor, det vill säga individer som har samma mål. På en arbetsplats ska det inte strävas efter att bara få in personer med etnisk bakgrund, kön, handikapp bara för att det ska bli mångfald utan det ska vara människor som har samma mål och värderingar. Syftet är inte att alla medarbetare ska vara samma eller tänka samma utan att alla ska sikta åt samma håll. Vidare påpekar Daniel att dem olika företagen och myndigheterna måste kunna spegla samhället utåt, att såsom samhället ser ut ska myndigheterna och företagen också se ut.

10. Analys

Under den här rubriken analysera vi vårt intervjumaterial. Intervjuer analyseras utifrån bakgrund, teoretiska referensram, juridiska perspektiv samt utifrån den aktuella forskningen kring vårt ämne. Analysen är uppdelad i samma tema som vårt resultat, det vill säga: ledarnas definition av mångfald, mångfaldsplan och mångfaldsarbete på Skatteverket samt fördelar och nackdelar med mångfaldsarbete på Skatteverket.

10.1 Ledarnas definition av mångfald

Fägerlind tar upp Integrationsverkets beskrivning av mångfald utifrån individer med olika egenskaper, förutsättningar och livserfarenheter (Fägerlind, 2004;9-10). Skatteverket menar att alla ska ha samma möjligheter samt rättigheter oavsett etnicitet, kön, ålder, sexuell läggning, funktionshinder, religion, kulturell bakgrund och andra individuella olikheter (www.skatteverket.se)

Våra informanternas beskrivning av mångfald varierar. Men det finns en gemensam nämnare hos dem alla och det är begreppet olikheter. En av informanterna menar att mångfald är ett rikt begrepp, och beskriver tre exempel, ålder, etnicitet och handikapp av olika slag. Förutom dessa begrepp tar en annan informant också upp begreppen religion och sexuell läggning. En av informanterna belyser också etnicitet, sexuell läggning och ålder. Informanterna beskriver dessa olikheter som individuella skillnader, skillnader som också är nödvändiga. Dessa olikheter som våra intervjupersoner beskriver finns alla med i Loden och Roseners beskrivning av mångfald. Loden och Roseners delar upp mångfald utifrån två dimensioner, primär och sekundär mångfald. Den primära mångfalden innebär egenskaper som inte går att förändra, som ålder, kön, ras, etnicitet, fysisk förmåga, och sexuell läggning. Den sekundära mångfalden innebär olikheter som

är förändliga exempelvis utbildning, yrkestillhörighet, religion, boendeort, civilstånd, inkomst, språk med mera (Loden & Rosener, 1991;21). Gemensamt för våra informanter är att de förknippar mångfald med Loden och Roseners beskrivning av den såkallade primära dimensionen av mångfald. Det vill säga oföränderliga olikheter som kön, ålder, etnicitet, fysisk förmåga och sexuell läggning. Två av våra informanter är ensamma om att förknippa mångfald med den sekundära dimensionen. De belyser begreppet religion och olika bakgrunder och erfarenheter detta skulle kunna kopplas till Loden och Roseners sekundära dimension av mångfald där dessa begrepp ingår. Intressant är att det bara är dessa två intervjupersoner som tar upp begrepp från denna dimension. Anledningen till detta kan vara att den primära dimensionen är mer tydliga. Samt att mångfald i första hand förknippas med dessa begrepp som också resultatet av våra intervjuer visat.

Informanterna är tydliga när de beskriver vikten av att alla lika värde och att alla skall behandlas lika. Den svenska Diskrimineringslagen har till ändamål att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder (SFS, 2008:567). En av informanterna tar också upp begreppen kränkande behandling och särbehandling som kan kopplas till Diskrimineringslagens mål att främja lika rättigheter och möjligheter.

Bjärvall menar att vid flertal anställningar har den enskildes etiska bakgrund, kön, ålder, religion en viktig roll. Meningen med mångfald är att dra nytta av människornas olikheter och kompetens och göra detta till en fördel för företagen (Bjärvall, 2002:12–24). Informanterna beskriver mångfald som olikheter och belyser likt Bjärvall vikten av att se mångfald som en tillgång. Målet för mångfald inom arbetsmarknaden är att det ska läggas fokus på vilken kompetens som behövs för att utföra arbetet och inte titta på kön, etnicitet, funktionshinder etcetera. För att en organisation ska blir mer öppen för olikheter och där fokuset ska ligga på kompetens är det inte bara ledare och medarbetare som har krav utan även organisationens kultur samt interna system. Det behövs ett ledarskap, organisationens kultur och klimat som respekterar, värderar och är öppen för individernas olikheter (Fägerlind & Ekelöf, 2001;6-8).

Att se till alla människors lika värde är ett förhållningssätt alla ledare måste ha gentemot sina medmänniskor. Informanterna belyser också vikten attityder gentemot mångfald, de menar att det måste finnas en medvetenhet om olika attityder för att kunna ändra dem. Dessa attityder måste finnas både hos ledare, medarbetare och inom hela organisationen. Det kan vara attityder som speglar både organisationsklimat samt ett tänkande kring ens eget ledarskap.

10.2 Mångfaldsplan och mångfaldsarbete på Skatteverket

Skatteverkets nuvarande mångfaldsplan är baserad på den gamla jämställdhetslagen (1991:433) (se bilaga 1). Skatteverket arbetar för tillfället med en ny mångfaldsplan och det har också kommit en ny lag i januari 2009, Diskrimineringslagen (SFS, 2008:567).

Skatteverkets mångfaldsplan arbetas fram på huvudkontoret i Stockholm. Våra informanter är väl medvetna om detta och menar att detta är en av huvud anledningarna till att det är dålig kännedom om planen då den är centralt framarbetad. Våra informanter har alla kännedom om mångfaldsplanen men tror inte att deras medarbetare känner till den väl. Informanterna belyser att kännedomen inte är tillräckligt bra hos dem själva och det kan vara en av anledningarna till den dåliga kännedomen hos deras medarbetare. Informanter anser att det är viktigt med regionala handlingsplaner beträffande mångfald och mångfaldsarbete. Mångfaldsplanen ses som riktlinjer och används främst vid nyrekrytering enligt våra informanter. Mångfaldsplanen kan liknas vid

ett underlag för nyrekrytering, då skatteverket jobbar med mångfaldsaspekten vid rekrytering. Mångfaldsaspekten kommer främst in i bilden då det ibland kan förekomma jobb kandidater med väldigt likvärdiga meriter. Medan en av våra informanter belyser att det ändå inte förekommer några kvoteringar och att det är meriter och kompetens som går före allting annat. Detta kan tyckas självklart men trots allt förekommer det diskriminering på arbetsmarknaden, diskriminering som grundas på exempelvis kön, ålder och etnicitet. En av informanterna medger att hur det än vrids och vänds på problem med fördomar kommer det ändå alltid att finnas. De Los Reyes menar att det har arbetats med jämställdhetsperspektivet i många år men det finns fortfarande en del problem beträffande kön, ålder och etnicitet (De Los Reyes, 2000:8–10). Förutom vid tillfällen av nyrekrytering så beskriver en av informanter något som kallas medlyssning där mångfaldsplanen också har en stor roll. Medlyssning innebär en slags kontroll av kvalitén på telefonsamtal mellan Skatteverket och medborgare. Medlyssningen går ut på att studera exempelvis bemötandet mot utländska medborgare. Skatteverkets roll som statlig organisation är att spegla samhället i stort, både i bemötande och med sina medarbetare. Skatteverket är till för alla medborgare. Varken språkliga hinder eller funktionshinder ska hindra att medborgare ska kunna kommunicera eller besöka Skatteverket. Det är viktigt att medborgare och företag känner ett förtroende för Skatteverket. Detta förtroende är viktigt för att alla medborgare ska göra rätt för sig. Ökningen av mångfalden på Skatteverkets medarbetare leder till att förtroendet för myndigheten växer.

I flera propositioner har regeringen påpekat vikten av de anställda i offentlig sektor då de speglar medborgarnas sammanställning vid kön, etnisk bakgrund, sexuell läggning och funktionshinder. För den offentliga sektorn och de statliga myndigheterna är trovärdigheten väsentlig (Fägerlind & Ekelöf, 2001;14-15).

Att mångfaldsplanen och tänkandet kring mångfald är något som skall sitta i ryggraden hos en ledare är alla våra informanter överens om. Trots detta är det ingen av informanterna som känner sig delaktiga i utformningen av mångfaldsplanen. Delaktigheten och kännedomen om mångfaldsplanen anser vi har att göra med att utformningen av själva planen sker centralt. Dessutom att mångfaldsplanen inte används konkret, samt att det inte sker någon uppföljning av mångfaldsarbetet. En annan orsak till den dåliga kännedomen om mångfaldsplanen skulle också kunna vara att Skatteverket har anställningsstopp för tillfället och att det inte sker någon nyrekrytering. Trots detta är informanterna överens om att det vilar ett ansvar hos dem själva som ledare att se till så att medarbetare får kunskap om mångfaldsplanen.

Som ledare ska du alltid fungera som en pådrivare av förändringsmodeller beträffande mångfald samt vara en mentor och förespråkare av mångfaldsarbete (Loden & Rosener, 1991;182-183). Det är också viktigt att personligen uppskatta mångfald och uppmuntra mångfald samtidigt som det utvecklas kunskaper om mångfald för att bli en bättre ledare (Lieberman, Simons, Berardo, 2004;23).

Som ledare har du ett speciellt ansvar gentemot mångfald, det gäller som ledare att driva på mångfaldsarbetet och att vara öppen för förändringar. I vissa fall är det som på Skatteverket att utformning av exempelvis en mångfaldsplan sker centralt i detta fall vid deras huvudkontor. Vi anser att det riktiga och det viktigaste jobbet sker i det dagliga arbetet runt om i landet. Det är ledare tillsammans med medarbetare som har till uppgift att driva på och att utveckla mångfaldsarbetet i Sverige. En mångfaldsplan är trots allt bara riktlinjer och skall hjälpa till i arbetet.

Fägerlind menar att syftet med mångfald är att respektera varandras olikheter och ta tillvara på kompetensen). Att oavsett kön, sexuell läggning, ålder eller etnicitet ska alla behandlas lika

(Fägerlind, 2004;9-10). Informanten håller med Fägerlind och menar att alla medarbetare ska behandlas lika oavsett etnicitet eller kön. Tobias påpekar även att det inte får vara någon skillnad mellan manligt och kvinnligt vid lönesättningar.

Informanterna menar att i det dagliga arbetet ska mångfalden vara en naturligt del och mer som ett allmänt tänkt både för ledarna och medarbetarna. Mångfalden är en del av det dagliga arbetet och att fokuset inte ligger på kön, etnicitet eller funktionshinder utan hur medarbetarna som en grupp ska fungera. Meningen är att skapa förståelse och ta tillvara varandras egenskaper och olikheter. Detta kan relateras till Liberman med flera som anser att mångfalden ska vara en del av det dagliga arbetet och finnas med överallt. Vidare påpekar Liberman med flera att ledaren ska uppmuntra och uppskatta mångfald (Liberman, Simons, Berardo, 2004;23). Vilket kan kopplas till en av informanterna som menar att när det gäller arbetsgrupper eller tema som ska bildas försöker hon att tänka på mångfaldsplanen och gör en blandning som består både av män och kvinnor exempelvis.

10.3 Fördelar och nackdelar med mångfaldsarbete på Skatteverket

Syftet med Skatteverkets mångfaldsarbete är att det ska finnas medarbetare med olika bakgrunder och erfarenheter för att bidra till utveckling av verksamheten. Både information och service ska finnas som är lämpade till medborgarnas behov och önskemål. Eftersom Skatteverket är en offentlig arbetsgivare finns det ansvar för att öka den etniska mångfalden. Informanterna belyser vikten av medarbetare med etnisk bakgrund för att de har ett annat språk vilket medför att invandrare som kommer till Skatteverket har den möjligheten att de kan prata med medarbetare på sitt hemlandsspråk. Detta kan relateras till Skatteverkets mångfaldsplan där de belyser att det ska finnas service och information som är anpassade till medborgarna.

Mångfald ska skapa gynnsammare förutsättningar för en samexistens mellan kulturella och etniska olikheter i samhället och att det är samhället uppgift att främja det. Detta kan relateras till informanten som menar att Skatteverket speglar samhället utåt och det ska finnas medarbetare med etnisk bakgrund, kvinnor och män, yngre och äldre för då det blir större dynamik på en arbetsplats. Informanterna menar att varje arbetsplats speglar samhället utåt men anser att varken Skatteverket eller andra arbetsplatser har lyckats med det. Vidare påpekar informanten att samhället ser annorlunda ut nu än vad det gjorde för 20-30 sedan och menar att vid nyrekrytering ska ledarna tänka på att anställa medarbetare som speglar samhället utåt. Så som samhället ser ut borde även Skatteverket och andra arbetsplatser se ut menar informanterna. Likaså menar även Fägerlind och Ekelöf att verksamheten ska lämpas till medborgarnas behov och önskemål (Fägerlind & Ekelöf, 2004;6-8).

Syftet med mångfald inom arbetsplatser är att fokuset ska ligga på vilken kompetens som krävs för att genomföra arbetet och inte utgå ifrån vilken kön, etnisk bakgrund eller funktionshinder som medarbetarna har (Fägerlind & Ekelöf, 2001;6-8). Informanten menar också som Fägerlind och Ekelöf att alla ska ha samma möjligheter att kunna söka sig som medarbetare på Skatteverket och fokuset ska ligga på kompetenskraven. Informanten påpekar även att de har dåliga erfarenheter då de har anställt medarbetare för att uppnå mångfald där det har visat sig att medarbetarna inte har uppfyllt kompetenskraven. Däremot en av informanterna menar att det är viktigt att mångfald finns på en arbetsplats men det ska fokuseras på att få in individer som har samma mål. Båda informanterna menar att människor med etnisk bakgrund, kön eller handikapp ska inte tas in på en arbetsplats bara för att det ska bli mångfald utan på grund av sin kompetens och att de siktar mot samma mål.

En av informanterna menar att om medarbetarna består av människor med olika erfarenheter och bakgrunder leder det till att det blir mera arbete och frågor som kommer upp och för en ledare blir detta en utmaning. Vilket kan relateras till Loden och Rosener som menar att för en ledare innebär mångfald olika utmaningar. Ledaren ska kunna även skapa ett klimat som uppskattar och ta tillvara på olikheter som mångfalden tillför (Loden & Rosener, 1991;5).

Liberman med flera menar att en organisation som har en bred mångfald är ett tecken på framgång och ett sätt att visa medborgarna att det finns olika synsätt och olika erfarenheter. Dessa olika erfarenheter samt synsätt ökar lösningar av problem och utvecklingen av tjänster (Liberman, Simons, Berardo;2004;3-4). Vilket kan relateras till det som en av informanterna menar att människor är olika och alla har något att bidra med. Eftersom alla människor är olika leder det till att arbetet blir bättre genom att de får andra infallsvinklar som ökar lösningar. Informanten påpekar även att eftersom det är en blandning av medarbetare kan det leda till att själva arbetet blir längre då det diskuteras och reflekteras mera.

11. Diskussion

Syftet med vår studie har varit att fördjupa våra kunskaper om hur Skatteverkets ledare arbetar med mångfaldsfrågor och hur dessa implementeras i deras dagliga arbete med sina medarbetare. Vi har valt att studera mångfald ur ett ledarskapsfilosofiskt perspektiv. Begreppet mångfald och hur organisationer hanterar mångfald har varit frågor som legat till grund för vår undersökning.

Begreppet mångfald är ett brett begrepp med många olika förklaringar. Anledningen till att vi har valt att studera mångfald är att det är ett ämne som är intressant och aktuellt. I Sverige har staten varit pådrivare av mångfaldsarbete till skillnad i USA där arbetarna och företagen legat i framkant med mångfaldsarbetet. Teorin diversity management som legat till grund för vår undersökning har en positiv syn på mångfald och handlar om att på ett effektivt sätt ta till vara på mänskliga resurser i företagandet. Vi är väl medvetna om att diversity management inte är något som Skatteverket arbetar med. Men vi anser att flera företag skulle kunna dra vinning av detta tänkande då det behövs ett mera positivt tänkande kring mångfaldsbegreppet.

Vårt intresse att genomföra en studie vid just Skatteverket har fångats av att det just är en statlig organisation, samt att Skatteverket legat till grund för tidigare undersökningar som vi genomfört under vår utbildning. I vår undersökning har vi valt att använda oss av kvalitativa intervjuer. Att vi valde kvalitativa intervjuer som metod var för att få en djupare insyn i det dagliga mångfaldsarbetet på Skatteverket. Då vi vill åt själva hanteringen av mångfaldsfrågor har vi valt att intervjua ledare. Vår studie har bestått av åtta stycken ledare. Vi valde att skicka både vårt följebrev och vår intervjuguide till våra informanter innan vi genomförde intervjuerna. Informanterna ansåg att det var ett bra sätt att de fick tillgång till frågorna i förväg dels för att de kunde förbereda sig, samtidigt som det gav säkerhet och att informanterna kunde fundera kring frågorna innan intervjuerna genomfördes. Vi anser att denna metod har hjälpt oss att få mera eftertänksamma svar istället för spontana svar vilket vi var ute efter. Våra intervjuer med dessa ledare gav oss en mängd data att arbeta med. För att kunna genomföra analysen valde vi ut tre relevanta teman utifrån vårt intervjumaterial.

Att skriva kandidatuppsats är både utmanande och intressant. Det är en process som kräver tålamod, målmedvetenhet och framförallt en enorm vilja. Vårt uppsatsskrivande har bemötts med intresse och alla som har haft något med vår uppsats att göra har varit hjälpsamma och lett oss genom denna process.

För att få en ökad förståelse om vårt ämne och en inblick i Skatteverket som organisation har vi valt att presentera Skatteverkets organisation i vår bakgrund. Vi har också valt att definiera mångfald och koppla detta till vad regeringen och lagen säger om ämnet.

Vår studie visar att Skatteverket ser mångfald som något positivt och belyser vikten av att alla människor är lika värde oavsett kön, ålder, etnicitet och funktionshinder. Informanternas definition av begreppet mångfald i arbetslivet var något spridd men en gemensam nämnare var olikheter och skillnader. Vår studie visar också att det finns en stor okunskap hos Skatteverket beträffande mångfaldsplanen. Ingen av våra informanter trodde heller att deras medarbetare kände till mångfaldsplanen väl. Detta samtidigt som våra informanter själva känner till att det finns en mångfaldsplan men att den inte används konkret i det dagliga arbetet. Utan tänkandet kring mångfaldsplanen är något som finns i bakgrunden och inombords anser våra informanter. Informanter var överens om att mångfaldsplanen används i processen kring nyanställning trots detta är bredden på mångfalden inte stor inom Skatteverket. Exempelvis utav åtta ledare var enbart två stycken kvinnor och enbart en av ledarna hade annan etnisk bakgrund. Informanterna menar att orsaken till detta är att Skatteverket har anställningsstopp på grund av ekonomiska orsaker och att många av deras medarbetare har jobbat väldigt länge inom organisationen. Men alla våra informanter belyser fördelar med att få mera mångfald inom Skatteverket då Skatteverkets uppgift är att spegla samhället i stort.

Studien har också visat att det vore bra att arbeta med utformningen av mångfaldsplanen mera regionalt istället för enbart centralt vid huvudkontoret. Dels för att öka kunskapen, samt att få alla att arbeta med mångfald, både medarbetare och ledare. Att mångfaldsplanen är utformad centralt vid huvudkontoret gör att ledarna inte känner sig delaktiga i arbetet kring mångfaldsplanen. Det finns dock en medvetenhet om okunskapen och bristerna i att få medarbetarna engagerade i mångfaldsarbetet. Denna medvetenhet tillsammans med positiva attityder kring mångfald anser vi är positivt. Våra informanter var överens om att vår studie bidragit och öppnat frågor kring mångfald och har fört upp diskussionen.

Slutsatserna vi kan dra av vår undersökning är att viljan om att utveckla mångfalden inom Skatteverket finns. Det finns enbart positiva attityder hos våra informanter samt lyfter våra informanter fram fördelar med mångfald. Men mångfalden är inte stor och det finns en stor okunskap om mångfaldsplanen. Samt att arbetet med utformandet av mångfaldsplanen skulle vara mer regionalt eller i alla fall ske mer gemensamt tillsammans med Sveriges olika Skatteverk runt om i landet för att öka kunskap och känslan av att avra delaktig i arbetet kring mångfald.

För att få en mera djup inblick i hur ledarna arbetar med mångfaldsfrågor hade vi behövt undersöka vidare, men istället fokusera på deras medarbetare.

Förslag på framtida forskning är att det hade varit intressant att göra en uppföljande undersökning och fokusera på ledarnas medarbetare. Med medarbetare menar vi de som arbetar på Skatteverket och inte arbetar som ledare. Det hade också varit intressant att göra en uppföljande undersökning efter det att den nya mångfaldsplanen har kommit till verk. Och se om det är något beträffande mångfald och mångfaldsarbetet som förändrats i och med den nya mångfaldsplanen. Vi hade också velat undersöka vad den nya lagen mot diskriminering kan bidra med. Vi hade också velat göra en jämförande studie med ett amerikanskt företag som ligger långt fram i sitt mångfaldsarbete med ett svenskt företag som anser att de ligger långt fram i arbetet med mångfald.

Litteratur och källförteckning

Bjärvall, Katarina. (Rapport NO 1: 2000). Vad betyder mångfald på svenska? Rapport från en konferens och ett forskarsamtal. Rådet för arbetslivsforskning, Svenska EFS-rådet, Integrationsverket.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

De Los Reyes, Paulina. (Rapport NO 4: 2000). Mångfald, diskriminering och stereotyper. Tre forskaruppsatser om mångfald. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning, Svenska EFS-rådet, Integrationsverket.

Forsman, Birgitta. (1997). *Forskningsetik. En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Fägerlind Nilsson, Gabriella. (2004). *Mångfald i praktiken. Handbok för verksamhetsutveckling*. Uppsala: Almqvist & Wiksell.

Fägerlind, Gabriella och Ekelöf, Eva. (Rapport NO 5: 2001). *Mångfald i svenskt arbetsliv – idéer, aktiviteter och aktörer*. Stockholm. Svenska EFS- rådet, Integrationsverket.

Hartman, Jan. (2004). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, Magne Idar och Solvang, Krohn Bernt. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen Ingvar, Dag och Thorsvik, Jan. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, Annika. (2007). *Intervjumetodik*. Polen, Pozkal: Studentlitteratur.

Lieberman, Simma. Simons, George F. och Berardo, Kate. (2004). *How to successfully lead a diverse workforce*. Menlo Park, CA :Crisp Learning

Loden, Marilyn och Rosener, Judy B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Printed in the United States of Amercia.

May, Tim. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Mlekov, Katarina och Widell Gill. (2003). *Hur möter vi mångfald på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.

Nilsson Lind, Iréne & Lisbeth Gustafsson. (2006). *Ledarskapets inre och yttre resa*. Lund: Studentlitteratur.

Repstad, Pål. (2007) *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Oslo: Studentlitteratur.

Svenning, Conny. (1999). *Metodboken. Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*.

Trost, Jan. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Elektroniska källor

<http://www.do.se/Om-DO> (2009-04-23). (Diskrimineringsombudsmannen).

<http://www.regeringen.se/sb/d/11043/a/111986> (2009-04-23). (Ny diskrimineringslag)

<http://www.regeringen.se/sb/d/11043/a/111983> (2009-04-23). (Diskrimineringspolitiken mål och inriktning).

<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=2008:567> (2009-04-23). (Diskrimineringslag).

http://www.skatteverket.se/download/18.14c882210465f1a6988000130/mangfaldsplan_mars_05.pdf (2009-03-05). (Mångfaldsplan).

<http://www.skatteverket.se/omskatteverket/skatteverketsorganisation.4.7b610ded10741da92fa80001414.html> (2009-03-05). (Skatteverkets organisation).

<http://www.skatteverket.se/omskatteverket/allmantomskatteverket.4.906b37c10bd295ff4880004337.html> (2009-04-23). (Allmänt om Skatteverket).

<http://www.skatteverket.se/omskatteverket/allmantomskatteverket/servicekontorisamverkan.4.3a7aab801183dd6bfd380002046.html> (2009-04-23). (Servicekontor).

<http://www.skatteverket.se/omskatteverket/omwebbplatsen/allmant.4.3d21d85f10922490e1080002356.html> (2009-04-23). (Allmänt om webbplatsen).

http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf (2009-05-07). (Vetenskapsrådet).

Definition

”Med mångfald menar vi allas lika möjligheter och rättigheter, oavsett etnisk tillhörighet, religion eller trosuppfattning, kulturell bakgrund, kön, ålder, funktionshinder, sexuell läggning eller andra individuella olikheter.”

Bakgrund

Handlingsplanen för mångfald utgår från Skatteverkets mångfaldspolicy och är tillsammans med regionernas handlingsplaner grunden för Skatteverkets strategiska mångfaldsarbete.

Handlingsplanen är även Skatteverkets jämställdhetsplan. Av planen framgår vilka lagar och förordningar och andra dokument som varit styrande vid framtagandet av planen.

Planen inriktar sig på områden som är särskilt angelägna för att nå framgång inom mångfaldsområdet.

Denna plan ersätter tillsammans med regionernas handlingsplaner Riksskatteverkets och Skattemyndigheternas tidigare planer.

Planen är treårig och gäller från och med 2005-06-01.

Mångfaldsarbete på Skatteverket

Att ha medarbetare som med sina olika kunskaper, erfarenheter, bakgrunder och perspektiv, bidrar till verksamhetens utveckling är en avgörande framgångsfaktor.

För att få den kompetens verksamheten kräver måste vi nå hela kompetensmarknaden.

Skatteverkets uppdrag kräver målgruppsanpassad information och service som vi behöver bygga på kunskap om olika medborgares önskemål och behov. Den kunskapen får vi bland annat genom att våra medarbetare speglar samhället. Då stärker vi också vår trovärdighet hos medborgarna.

Internationaliseringen ställer krav på oss som myndighet. EU-medlemskapet och Skatteverkets behov av internationell samverkan ställer krav både på vår kompetens, våra arbetssätt och stödsystem.

Skatteverket ska bidra till ökad integration och delaktighet i samhället för att stärka demokratin och öka förutsättningarna för alla medborgare att vilja göra rätt för sig. Av den totala arbetskraften i Sverige år 2020 kommer närmare en tredjedel att ha sina rötter i länder utanför Sverige.

Som offentlig arbetsgivare har Skatteverket ett ansvar för att öka den etniska mångfalden på alla nivåer och därmed bidra till att integrationen i samhället underlättas.

Generaldirektören har det yttersta ansvaret för att mångfaldsarbetet får genomslag i organisationen. Regionchefer har tillsammans med ledningen för huvudkontoret ett delegerat ansvar för mångfaldsarbetet. Chefer och ledare på alla nivåer har en nyckelroll i arbetet med att främja och ta tillvara mångfald inom myndigheten och har ansvaret att förverkliga detta arbete i praktiken. Medarbetare har tillsammans med chefer ansvar för att vi har en god arbetsmiljö där vi respekterar varandras särdrag.

En heterogen arbetsgrupp ställer ökade krav på ledarskapet i form av en god förmåga att hantera en större spännvidd av kompetens, värderingar, meningsskiljaktigheter och åsikter i arbetsgruppen. Ett framgångsrikt ledarskap för mångfald kräver god självkännedom, personlig mognad, öppenhet mot medarbetare och organisation, tydlig kommunikation och engagemang för arbetet och medarbetarna. Det kräver även att ledaren anger riktningen för och följer upp verksamheten samt säkerställer arbetsgruppens kompetens på kort och lång sikt.

Syftet med handlingsplanen

Syftet med planen är att leda, styra, stödja och följa upp mångfalds- och jämställdhetsarbetet för att uppfylla de krav lagen ställer på oss som myndighet och arbetsgivare.

Regionala handlingsplaner

Huvudkontorets och regionernas mångfaldsarbete ska utgå från Skatteverkets handlingsplan för mångfald samt de krav och förutsättningar som råder inom respektive region. Den regionala handlingsplanen ska innehålla delmål och aktiviteter med tidsplan och ansvarig för respektive aktivitet. Det finns inga hinder mot att huvudkontoret och regionernas handlingsplaner är fleråriga men varje plan ska revideras årligen. Arbetet med att ta fram en handlingsplan ska ske i samverkan med personalorganisationerna.

Särskilda inriktningsområden

Kompetensutveckling

Skatteverket är en kunskapsorganisation. Systematiskt arbete med kompetensutveckling är nödvändigt för vår verksamhet. Våra medarbetare ska ha samma möjligheter till utveckling i arbetet oavsett kön, etnisk och kulturell tillhörighet, ålder, sexuell läggning, eller andra individuella olikheter. Det är därför av stor vikt att regionerna har utvecklade rutiner för bemanning till olika uppgifter, utbildningar, projekt och arbetsgrupper så att urvalet görs på ett objektiva sätt.

Rekrytering

För att utveckla verksamheten, kommunicera med och ge service åt medborgare behöver vi ha chefer och medarbetare med olika kön, etniska och kulturella bakgrunder, åldrar eller andra individuella olikheter. En förutsättning för det är en medveten och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess.

Arbetsförhållanden

Skatteverket ska ha en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö, fri från kränkningar, diskriminering och trakasserier. Arbetsmiljön ska inom ramen för medarbetarpolicyn anpassas till samtliga medarbetare oavsett kön, etnicitet, religion, kultur, funktionshinder eller andra individuella olikheter. Genom att arbeta med arbetsgruppens egna attityder och förhållningssätt skapas en god arbetsmiljö med färre förutfattade meningar och fördomar och med en större medvetenhet om hur fördomar inverkar på kamratskap och arbetsklimat.

Diskriminering och trakasserier

Hos oss motverkar vi diskriminering och trakasserier genom att skapa ett öppet och icke diskriminerande arbetsklimat, där var och en utifrån medarbetarpolicyn får vara sig själv och får möjlighet att bidra med sin kompetens samt utveckla sin kompetens och kreativitet. Vi har utvecklade strukturer för hur vi ska gå tillväga då diskriminering eller trakasserier trots detta uppstår. Detta är en av våra vägar för att utveckla verksamheten och bli en attraktiv arbetsgivare.

Skatteverket har en nolltolerans av diskriminering och trakasserier såväl vad gäller vår arbetsmiljö som i regler, tillämpning, processer och i vår kommunikation med medborgarna.

Föräldraskap

Arbetet och arbetsförhållandena ska utformas så att medarbetarna kan förena föräldraskap och arbete. Utifrån verksamhetens krav ska det finnas en acceptans och möjlighet till distansarbete och deltidsarbete. Det är viktigt att medarbetare som varit föräldralediga får möjlighet att snabbt återta den kompetens som verksamheten kräver. Föräldraledighet ska inte påverka medarbetares karriär och löneutveckling negativt.

Analys av löneskillnader

Skatteverket ansvarar för att inga osakliga löneskillnader förekommer. Skatteverket tillämpar individuell lönesättning som utgår från myndighetens lönepolitik. Den baseras bland annat på medarbetarpolicyn. Den individuella lönesättningen kräver att myndighetens lönepolitik är väl känd. Den närmaste chefen ansvarar för att förankra lönepolitiken och tydliggöra den individuella bedömningen.

Information och service

Skatteverket är till för alla medborgare. Funktionshinder eller språkliga hinder ska därför inte utgöra hinder för medborgare att besöka eller kommunicera med Skatteverket. Vår inställning till medborgare och företagare och vårt sätt att bemöta dem är viktiga för att de ska känna förtroende för oss och vårt sätt att arbeta. Förtroendet är viktigt för viljan att göra rätt för sig. Genom att öka mångfalden bland våra medarbetare ska Skatteverket öka förtroendet för myndigheten.

Övergripande mål

Vi ser, förstår, sätter värde på och tar tillvara människors olikheter och olika kompetenser både i vår egen organisation och i vår externa verksamhet. Vi använder våra olika

kunskaper, erfarenheter och perspektiv för att öka kvalitén i verksamheten och nå våra mål.

Verksamhetsmål för mångfald

År 2005:

- Ska mångfalden beaktas vid urval till olika specialistutbildningar, projekt- och arbetsgrupper
- Är arbetsmiljön fri från företeelser som medarbetare kan uppleva som kränkande
- Finns på varje region och på huvudkontoret en handlingsplan mot diskriminering, sexuella trakasserier samt övriga former av trakasserier. Av handlingsplanen ska framgå hur regionen och huvudkontoret ska arbeta för att förebygga, upptäcka, motverka och åtgärda diskriminering eller trakasserier av olika slag samt vem som har ansvaret.
- Har en arbetsgrupp startat som undersöker eventuell direkt och indirekt diskriminering i samband med start av företag och yrkesutövning (SFS 2003:307).
- Har samtliga regioner gjort en lönekartläggning, analyserat resultaten samt tagit fram en handlingsplan med tidsplan för att komma tillrätta med eventuella osakliga löneskillnader. Arbetet ska ske i samråd med fackliga företrädare.

År 2006:

- Har vi en ökad medvetenhet och kompetens om mångfald, såväl hos chefer som hos medarbetare.
- Upplever kvinnor och män att man har lika förutsättningar och möjligheter att utvecklas inom Skatteverket.
- Har vi en dokumenterad kvalitetssäkrad rekryteringsprocess där kompetensen är grunden och ingen diskriminering förekommer.
- Har andelen medarbetare med utländsk bakgrund, på olika nivåer, ökat.
- Har vi bättre information, service och tillgänglighet utifrån de behov som olika minoritetsgrupper har (funktionshinder, olika utbildningsnivåer, språk etc.).

År 2009 råder jämn könsfördelning inom samtliga personalkategorier. Med jämn fördelning menas att förhållandet är högst 40/60-principen. Inom personalkategorier där detta inte är möjligt ska en analys om möjligheter och svårigheter med att uppnå målet tas med i handlingsplanen för regionen.

Uppföljning

Huvudkontorets och regionens handlingsplaner utgör en del av Skatteverkets verksamhetsplaneringsprocess.

Uppföljning sker på två nivåer:

- Genom att regionerna utför uppföljningar av egna delmål och aktiviteter och att de bidrar till de intentioner och mål som finns i denna plan.
 - Genom klimatundersökningar, medborgarenkäter, årliga uppföljningar, tertial och dialogbesök. Då det gäller uppföljning av tillgängligheten i våra receptioner och besökslokaler sker detta genom inspektionsrundor på respektive region.
- Lönekartläggning och analys rapporteras en gång per år i enlighet med de riktlinjer som huvudkontoret tar fram.

Styrande dokument vid framtagning av mångfaldsplanen

Följande (utöver nedan förtecknade lagar och förordningar) har utgjort grunden för utvecklingen av Skatteverkets handlingsplan för mångfald:

Skatteverkets medarbetarpolicy, policy för mångfald, Strategisk inriktning 2003, riktlinjer från Diskriminerings-, Jämställdhets- och Handikappsombudsmannen, samt Ombudsmannen mot diskriminering på grund av sexuell läggning.

Lag och förordning

Den lagstiftning som ligger till grund för vårt mångfaldsarbete är:

Jämställdhetslag (1991:433)

Lag (1999:130) om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet.

Lag (1999:132) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av funktionshinder.

Lag (1999:133) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning.

Lag (2003:307) om förbud mot diskriminering.

Arbetsmiljölagen, AML (SFS 1977:1160)

Förordning (2002:526) om de statliga myndigheternas ansvar för genomförandet av handikappspolitiken.

Förordning (1986:856) om bl.a. myndigheternas ansvar och serviceskyldighet.

Hur mångfaldsplanen ska kommuniceras internt och externt

Handlingsplanen för mångfald ska tillsammans med regionernas handlingsplaner och övriga styrdokument ingå i Skatteverkets verksamhetsplan. Handlingsplanen för Mångfald ska presenteras och innehållet diskuteras på avdelnings- och enhetsmöten. Den ska även finnas tillgänglig på Skatteverkets hemsida.

Bilaga 2

Hej!



Vi är två studenter från Blekinge Tekniska Högskola som studerar Samhällsvetarprogrammet för organisation och samhällsförvaltning. Vi är inne på vår sista termin och skriver vårt examensarbete i sociologi. Under vår utbildning har vi haft ett samarbete med Skatteverket i Karlskrona. Elisabeth Oskarsson är vår kontaktperson. Samarbetet med Skatteverket har hjälpt oss att få en inblick i hur organisationer och myndigheter fungerar.

Vi har valt att skriva om mångfald i vårt examensarbete.

Syftet med studien är att fördjupa kunskaperna om hur Skatteverkets ledare arbetar med mångfaldsfrågor och hur dessa implementeras i deras dagliga arbete med sina medarbetare.

För att uppnå syftet med vår studie har vi valt att genomföra kvalitativa intervjuer med ledare från Skatteverket. Dessa kommer självklart att behandlas helt anonymt.

Vi är tacksamma för om vi får spela in intervjuerna på ljudband. Anledningen till detta är att det kan vara svårt att minnas allt som sagts under intervjuerna. Alla intervjuer är självklart frivilliga och det går bra att kontakta oss innan om det finns några oklarheter. Vi kommer också att bifoga våra intervjufrågor så att ni får en chans att läsa igenom dem. Vi ser framemot att göra intervjuerna med Er på Skatteverket.

Vid eventuella funderingar eller frågor, kontakta

Valdete Tahiri och Jimmie Tapper

valdete_t@hotmail.com

070-4083694

jimmietapper@hotmail.com

070-6242957

Vänliga Hälsningar

Jimmie och Valdete

Intervjuguide – Skatteverket

Personlig bakgrund

- * Ålder
- * Kön
- * Utbildning
- * Befattning inom Skatteverket
- * Hur länge har du arbetat på Skatteverket?
- * Hur länge har du arbetat som ledare?
- * Har du genomgått en ledarskapsutbildning?
- * Har du fått någon intern/extern utbildning kring mångfaldsarbete?

Frågor

- * Hur skulle du vilja definiera begreppet mångfald i arbetslivet?
- * Hur arbetar Skatteverket med mångfald praktiskt, enligt dina erfarenheter?
- * Finns det några riktlinjer hur ni ska arbeta med mångfald på Skatteverket ifrån ledning?
- * Är du som ledare delaktig i arbetet och i utformning av mångfaldsplanen?
- * Känner dina medarbetare till innehållet i mångfaldsplanen?
- * Hur implementeras mångfaldsplanen i arbetet vid Skatteverket?
- * Hur implementeras arbetet med mångfald i ditt dagliga arbete?
- * Engagerar du dina medarbetare i frågor rörande mångfald, om ja i så fall hur?
- * Finns det några fördelar med mångfald?
- * Finns det några nackdelar med mångfald?
- * Finns det några risker med mångfald?
- * Vad är aktuellt just nu rörande Skatteverkets arbete med mångfaldsfrågor?

