

Göteborgs Universitet
Förvaltningshögskolan
Kandidatuppsats VT 2011
Ledning och Styrning



Kvinnor och män på väg mot toppen!

- Rekryterings betydelse för jämnare könsfördelning bland chefer i kommunala organisationer.

Författare

Alexandra Pihl
Tannaz Ghaderi

Handledare

Malgorzata Erikson

Examinator

Iwona Sobis

Förord

Först och främst vill vi tacka våra respondenter för att de har gett oss sin tid och ställt upp på intervju.

Vi vill även tacka varandra för visat tålamod och för en ny djup vänskap, samt våra familjer och vänner som stöttat oss under studiens gång.

Slutligen vill vi rikta ett extra stort Tack till diverse energidryckstillverkare som har gett oss energi genom studiens alla timmar, speciellt när det har varit kämpigt och energi har saknats.

Tack!

1. Inledning.....	1
1.1 Tidigare forskning.....	2
1.2 Problemformulering.....	4
1.3 Syfte och frågeställningar	5
2. Metod	7
2.1 Våra valda fall.....	7
2.2 Avgränsningar.....	8
2.3 Intervjuer.....	8
2.4 Dokument.....	11
2.5 Analysmodell	12
3. Teoretisk referensram.....	13
3.1 Rekryteringsprocessen	13
3.2 Rekryterare.....	13
3.3 Intern- och extern rekrytering	14
3.4 Öppen och formell eller sluten och informell rekrytering	15
3.5 Kravprofiler	15
3.6 Positiv särbehandling.....	16
3.7 Planer, dokument och policys.....	17
3.8 Jämställdhetsarbete	18
4. Empiri.....	20
<i>4.1 Den kommunala förvaltningen.....</i>	<i>21</i>
4.1.1 Organisationen	21
4.1.2 Rekryteringsprocessen	21
4.1.3 Rekryterare.....	22
4.1.4 Intern- och extern rekrytering	23
4.1.5 Öppen och formell eller sluten och informell.....	23
4.1.6 Kravprofiler	24
4.1.7 Positiv särbehandling.....	24
4.1.8 Planer, dokument och policys.....	25
4.1.8.1 Den egna kommunens mål gällande jämställdhet	25
4.1.8.2 Jämställdhetsplan.....	25
4.1.8.3 Ledarskapspolicy	25
4.1.9 Jämställdhetsarbete	26
<i>4.1 Det kommunala bolaget.....</i>	<i>27</i>
4.2.1 Organisationen	27
4.2.2 Rekryteringsprocessen	27
4.2.3 Rekryterare.....	28
4.2.4 Intern- och extern rekrytering	29
4.2.5 Öppen och formell eller sluten och informell.....	30
4.2.6 Kravprofiler	31
4.2.7 Positiv särbehandling.....	32
4.2.8 Planer, dokument och policys.....	33

4.2.8.1 Den egna kommunens mål gällande jämställdhet.....	33
4.2.8.2 Jämställdhetsplan.....	34
4.2.8.3 Ledarskapspolicy.....	34
4.2.8.4 Mångfaldspolicy.....	35
4.2.9 Jämställdhetsarbete.....	35
5. Analys	37
5.1 Rekryteringsprocessen.....	37
5.2 Rekryterare.....	38
5.3 Intern- och extern rekrytering.....	39
5.4 Öppen och formell eller slutet och informell.....	39
5.5 Kravprofiler.....	40
5.6 Positiv särbehandling.....	41
5.7 Planer, dokument och policys.....	41
5.8 Jämställdhetsarbete.....	43
6. Diskussion och slutsatser	45
7. Referenser	49

Bilaga 1. Analysmodell

Bilaga 2. Intervjuguid

Tabellförteckning

Figur 1. Analysmodell (egen modell).....	20
Figur 2. Organisatorisk infrastruktur för rekrytering. En förenklad bild av det som genererar utfallet av könssammansättningen bland chefer (egen modell).....	47
Figur 3. Utförlig analysmodell (egen modell), (se under Bilaga 1)	

1. Inledning

Kvinnor har under århundraden haft en svagare ställning i samhället än män, men med tiden har kvinnor i västvärlden mött bättre villkor.¹ Jämställdhet är ett levande och debatterat ämne som sedan 1970-talet har funnits som ett eget område inom politiken, och är idag en accepterad norm.

Ideologin om jämställdhet har stor förankring i det svenska samhället och internationellt sett råder myten om att Sverige är ett jämställt land.² Även om utvecklingen går framåt återstår en maktobalans mellan män och kvinnor³, och detta visar sig inte minst på chefspositioner där kvinnor är tydligt underrepresenterade⁴.

Jämställdhetslitteraturen framhåller att den könssegregering som finns mellan män och kvinnor på chefspositioner bygger på underliggande mönster i samhället, som hindrar kvinnor att nå högre positioner⁵. Dessa mönster avspeglas i organisationer där kvinnor möter så kallade metaforiska *glasdörrar*, *sticky floors* och *glastak* som innebär att kvinnor hindras inträde, fastnar på avdelningar samt att de inte kan klättra högre upp i organisationshierarkierna.

Många forskare är överens om att det vanligaste hindret som kvinnor möter på arbetsplatser, är just de föreställningar som finns om kvinnor⁶. Detta är ingen studie som fokuserar på föreställningar om kön, men studien tar ändå sin utgångspunkt i den problematik som rör att det råder könssegregering på chefsnivåer. Traditionella föreställningar kan hindra kvinnor att rekryteras till chefspositioner och därför lägger denna studie betoning på *rekryteringen*, eftersom det kan ses som en metod, vilken både kan möjliggöra och eliminera diskriminering⁷. Denna uppsats kommer att fokusera på rekrytering av chefer, och hur detta kommer att studeras ämnar vi redogöra senare i detta kapitel. Först kommer en presentation av tidigare forskning om rekrytering att presenteras, för att du som läsare, skall få en inblick i varför det är viktigt att studera rekrytering av chefer.

¹ Wahl, Anna, Holgersson Charlotte, Höök, Pia och Linghang, Sophie (2001), *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur, s. 195

² Fürst, Gunilla (1999), *Jämställda på svenska*. Stockholm: Svenska institutet

³ Wahl m.fl. 2001, s. 195

⁴ Länk 1

⁵ Wahl m.fl. 2001, s 59ff

⁶ SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, s. 7

⁷ Wahl m.fl. 2001, s. 182

1.1 Tidigare forskning

Grundidén är att rekrytering och urval skall skötas som en standardiserad process. Trots detta har relativt lite forskning uppmärksammat rekryteringsprocessen, vilket innebär att området lämpar sig för vidare forskning. Forskningsfältet har främst dominerats av två ansatser, den psykometriska – och den sociala ansatsen:

Den *psykometriska ansatsen* ser på rekrytering som en process för informationsanskaffning och utförs efter föreskrivna kriterier. Ansatsen bygger på prediktion av den sökandes förmåga att utföra ett visst arbete, och därför har urvalsmodellen en viktig funktion för att kunna rekrytera rätt person. Ansatsen kännetecknas av att den är rationell och formaliserad. Rekryteringsprocessen är således objektiv och gör inte skillnad på person.⁸ Ansatsen möter dock ofta kritik om att den är normativ och inte alltid stämmer överens med praktiken⁹.

Den *sociala ansatsen* är framväxt som kritik mot den psykometriska ansatsen och menar att rekrytering är en social process där bedömning och beslutsfattande av kandidater bestäms utifrån relationen mellan kandidaten och bedömaren, och målet är att skapa ett psykologiskt kontrakt mellan parterna.

Den psykometriska ansatsen tar enligt den sociala ansatsen inte hänsyn till att människor är sociala varelser som är förändringsbenägna, vilket innebär att människors föreställningar om sig själva och varandra, samt föreställningar om omvärlden har stor betydelse för hur interaktioner sker. Inom den sociala ansatsen står därför mänskliga relationer, interaktioner, identitet, självuppfattning, förhandling och ömsesidigt inflytande i fokus.¹⁰

Många studier har fokuserat på hur rekryteringsprocessen kan bli mer effektiv, vilket har lett till en utveckling av olika modeller och förfinade urvalsmodeller som kan användas vid rekrytering. Detta har dock hämmat den kunskap som finns om rekrytering eftersom andra aspekter såsom bedömning

⁸ Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan., 2002, s. 2f

⁹ Holgersson, Charlotte (2003). *Rekrytering av företagsledare: en studie i homosocialitet*. Diss. Stockholm: Handelshögsk., 2003, s. 56

¹⁰ Bolander 2002, s. 16ff

av kandidater har hamnat i skymundan. Det finns därför begränsad kunskap om hur rekryteringsbeslut fattas i praktiken och vi vet mer om hur rekryteringsprocessen bör gå till än om hur den faktiskt går till i verkligheten.¹¹ Det finns även begränsad forskning som problematiserar rekrytering av chefer, men de studier som har fokuserat på denna problematik har kommit fram till att det finns vissa likheter mellan svenska chefer vad gäller kön, samt att:

”... rekryteringsprocessen på olika sätt bidrar till att göra vissa typer av personer, särskilt kvinnor, ”osynliga” och ”orekryterbara”. Resultatet blir att homogenitet och konformitet upprätthålls... och att en viss konstruktion av kön och ledarskap reproduceras.”¹²

Att rekrytera chefer har aldrig varit en enkel uppgift eftersom konsekvenserna av en felrekrytering kan innebära stora problem för organisationer. *Ahrnborg Swenson* menar att det inte kommer bli enklare att rekrytera chefer i framtiden, eftersom omvärlden kontinuerligt ställer högre krav på rekrytering. Rekrytering ses därför inte längre som en separat företeelse i organisationer utan bör betraktas som något större som ständigt påverkas av omvärlden.¹³

Globaliseringen har bidragit till att jämställdhet idag är ett område som organisationer måste hantera och eftersträva. Under en lång tid har chefspositioner setts som en typisk manlig position, men idag ses det som ytterst viktigt att dessa innehas av såväl män som kvinnor. Litteraturen framhäver denna ståndpunkt som betydande för organisationers överlevnad eftersom en kvinnlig representation bidrar till en rikhaltig organisation,¹⁴ och ju mindre homogen en grupp är desto bättre, eftersom det leder till nyskapande och utveckling¹⁵. Organisationer som satsar på att rekrytera utifrån könsperspektivet kommer således möta en bättre utveckling och förbättrar sannolikt möjligheten att överleva¹⁶. Det är därför viktigt att en jämn könsrepresentation hanteras på samtliga nivåer, och av den orsaken bör organisationer vidga sina vyer vad gäller rekrytering av chefer.

¹¹ Bolander 2002, s.3

¹² Ibid., s. 35

¹³ Ahrnborg Swenson, Suzanne (1997). *Rekrytering i fokus: konsten att välja rätt medarbetare*. Stockholm: Svenska förl., s. 11ff

¹⁴ Ahrnborg Swenson 2002, s. 73ff, Eriksson-Zetterquist, Ulla, Styhre, Alexander (2007). *Organisering och intersektionalitet*, Malmö: Liber, s.179f

¹⁵ Ahrnborg Swenson 1997, s. 74

¹⁶ Fagerfjäll, Ronald (2003). *Så spräcker vi glastaket!: en handbok om hur det privata näringslivet ska kunna bryta och utveckla 3000 nya kvinnliga toppchefer*. 1. uppl. Stockholm: SNS förl., s.11

Rekrytering kan som tidigare nämnt fungera som en jämställdhetsmetod, vilken syftar till att eliminera argument så som att det inte finns några kvinnor att rekrytera. Genom att studera de rekryteringsmetoder som finns kan argument av detta slag elimineras och fokus riktas mot att synliggöra kvinnor.¹⁷ Tidigare JämO har till exempel bedrivit projekt som har fokusretat på att lyfta fram vad som kännetecknar diskriminerande- och diskrimineringsfri rekrytering. JämO har till exempel bedrivit projektet *Women to the Top* som genererade rekommendationer om vad som bidrar till en jämställd och diskrimineringsfri rekrytering. JämO har även tagit fram en modell bestående av en trappa med steg som anger vägen till en lyckad rekrytering utifrån ett könsperspektiv. Modellen ingår i projektet *Glashuset* där stegen har tagits fram utifrån enkätundersökningar med arbetsgivare som har angett vilka fallgropar och möjligheter som finns i rekryteringen.¹⁸

Efter denna presentation av tidigare forskning kan vi säga att rekrytering av chefer är ett område som bör problematiseras och studeras i praktiken. Vi kommer i denna uppsats se rekrytering som en *process*. Det finns också en rad olika komponenter, vilka vi kommer att kalla *faktorer* som berör i vilken mån rekrytering sker jämställt eller diskriminerande. Vidare beskrivning om vilka dessa faktorer är kommer att presenteras i den teoretiska referensramen (kap. 3).

1.2 Problemformulering

I Sverige råder förbud mot diskriminering, vilket regleras i Diskrimineringslagen där arbetsgivare ses som aktörer som kan motverka diskriminering på arbetsplatser¹⁹. Arbetsgivare kan således ses som viktiga aktörer i samhällets upprätthållande och stövan efter jämställdhet. En arbetsgivare som kan ses som en av de viktigaste är *kommuner*, vars uppgift är att verkställa jämställdhetspolitiken och ansvara för samhällsservicen.²⁰ Kommuner bedriver en rad olika typer av verksamheter och eftersom de agerar inom den offentliga sektorn, vilken är politiskt styrd, finns tydliga ramar och beslut för jämställdhet.

Kommunala bolag är exempel på en kommunal verksamhet, vilka agerar i ett så kallat "gränsland" mellan den offentliga - och den privata sektorn. Det är en organisationsform som ägs helt eller delvis av den egna kommunen, men de ska dock agera som privata aktörer på en konkurrerande marknad. Detta gränsland kan innebära en balansgång som kan förefalla problematisk, eftersom kommunala

¹⁷ Wahl m.fl. 2001, s. 182

¹⁸ Länk 2

¹⁹ Diskrimineringslagen 2008:567

²⁰ Länk 3

bolag måste hantera såväl politiska förpliktelser som marknadskrav. De måste dels arbeta efter den egna kommunens mål gällande jämställdhet samt dels fokusera på att bedrivas i vinstsyfte.²¹

Denna uppsats tar sin utgångspunkt i att det finns skillnader i hur offentliga organisationer bedriver sitt jämställdhetsarbete för att få, eller vidmakthålla en jämnare könsfördelning bland sina chefer. Detta ställningstagande bygger vi på den statistisk som anger hur många kvinnliga chefer som det finns i samhällets olika sektorer i förhållande till hur många manliga chefer det finns. En uppdelning av manliga och kvinnliga chefer efter sektorer visar att endast en tredjedel av cheferna i den privata sektorn är kvinnor. Annorlunda är det inom kommun- och landstingssektorn där mer än hälften av cheferna är kvinnor.²² Könssammansättningen bland chefer skiljer sig således åt mellan sektorerna, och därför finner vi det ytterst intressant att problematisera detta och applicera det på kommunala bolag, eftersom det är en offentlig verksamhet som påvisar en könsfördelning som liknar den fördelning som finns i den privata sektorn²³. Det är även viktigt att problematisera könsfördelningen bland chefer i kommunala bolag då det är en organisationsform som blir allt vanligare i samhället.

Det finns således en snedfördelning avseende kön i kommunala bolag gentemot den könsfördelning som finns i andra icke-vinstdrivande kommunala organisationer. Vi finner denna fördelning som väldigt intressant och viktig att studera och ämnar göra det genom att fokusera på hur rekrytering av chefer i kommunala bolag skiljer sig åt mot rekrytering av chefer i icke-vinstdrivande kommunala organisationer. Genom att framhäva detta kan vi också uppmärksamma den balansgång som kommunala bolag förväntas hantera.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är jämföra två olika typer av kommunala organisationer för att kunna visa på vilket sätt rekrytering kan hindra eller främja könsens möjligheter att rekryteras till chefspositioner.

För att kunna precisera syftet har två frågeställningar formulerats. Dessa lyder:

- Vilken betydelse har rekryteringen för sammansättningen av chefer i kommunala organisationer med avseende på kön?

²¹ Fagerfjäll 2003, s.21f

²² Länk 1

²³ Länk 4

- Vilken betydelse har de dokument, planer och policys som fungerar som underlag i rekryteringen för sammansättning av chefer i kommunala organisationer med avseende på kön?

Med bakgrund till detta kommer vi kunna lyfta fram vilka faktorer i rekryteringen som utifrån våra frågeställningar leder till en mer jämställd rekrytering och som bidrar till en jämnare könsfördelning bland chefer.

Detta är en studie som fokuserar på rekryterings betydelse för könssammansättningen av chefer. Vi tror även att dokument, planer och policys som fungerar som underlag i rekryteringen också har en betydande roll, då dokument av olika slag fungerar som arbetsunderlag i organisationer. Den andra frågan är därför viktig att studera för att få en bredare bild av rekrytering av chefer.

2. Metod

2.1 Våra valda fall

Som syftet framhåller är detta en komparativ fallstudie, vilket är en design som kan bidra till djupare förståelse för ett socialt fenomen²⁴, som inom ramen för vår uppsats är könssammansättning bland chefer i olika typer av kommunala organisationer.

För att kunna besvara syftet och frågeställningarna har vi valt att studera två typer av kommunala organisationer som skiljer sig från varandra beträffande könsfördelningen på chefspositioner. Med problemformuleringen som bakgrund har vi valt ett *kommunalt bolag* som påvisar en tydlig könssegregering, med en dominans av manliga chefer och en *kommunal förvaltning* som har jämnare könsfördelning bland dess chefer. Vi fann det nödvändigt att fallen skulle skilja sig från varandra i könsfördelningen eftersom två kontrasterande fall ger större möjligheter för jämförelser²⁵. Genom att applicera ett könsperspektiv på de valda fallen ses den kommunala förvaltningen som förebild och på så sätt kan vi utläsa *skillnader* och *likheter* i rekrytering av chefer mellan de båda organisationerna. Eventuella skillnader kan tyda på att det finns vissa faktorer i rekryteringen som påverkar könsfördelningen på chefsnivå, och vi kan då lyfta fram vilken betydelse rekryteringen har för könssammansättning.

Vi har valt att inte studera fler än två fall eftersom många kommunala förvaltningar och kommunala bolag påvisar den könsfördelning bland chefer som vi menar att våra valda fall har. Vi tror därför inte att en jämförelse mellan fyra fall, till exempel två kommunala bolag och två kommunala förvaltningar, hade gett ett bättre resultat.

Vi har även valt att låta våra organisationer vara anonyma då detta är en studie som går ut på att visa vilken betydelse rekrytering har i olika organisationer för jämn könsfördelning bland chefer. Eftersom studien baseras på ett könsperspektiv kan det vara känsligt att namnge organisationerna eftersom den ena är mansdominerad, och vårt resultat kan ge en utpekande bild av att organisationen

²⁴ Bryman, Alan (2008). *Social Research Methods*. Oxford University Press, s. 58

²⁵ Ekengren, Ann-Marie, Hinnfors, Jonas (2006). *Uppsatshandboken – Har du lyckats med din uppsats*. Studentlitteratur: Lund, s.76f.

inte är jämställd. Detta skulle kunna vara negativt för organisationen, och därför är inte namngivelse av betydelse för vår studie.

2.2 Avgränsningar

Inom ramen för vår uppsats har vissa avgränsningar fordrats. Organisationerna är strategiskt valda och verkar inom ett geografiskt närbelagt område i förhållande till varandra och till vår studieort för att underlätta studiens genomförande. Organisationerna verkar i samma län, men i två olika kommuner. Detta val motiverar vi utefter att de egna kommunerna har olika målområden gällande jämställdhet, vilket ger mer material till studien.

Organisationerna är även till organisatorisk storlek, vad gäller antal medarbetare, jämnstora vilket även underlättar vid en jämförande design. Hade vi valt en mindre offentlig verksamhet att jämföra det kommunala bolaget med, hade resultatet riskerat att bli missvisande.

Att vi har anonymiserat våra fall kan också ses som en avgränsning då vi inte har behövt ta hänsyn till en större kontext. Hade vi valt att ange organisationernas namn skulle vi behövt ta hänsyn till flera aspekter och en större kontext, och flera avgränsningar och avväganden hade behövt göras.

Ett av studiens nyckelbegrepp är *chefer*. Vi kommer dock inte att definiera vilken chefsnivå vi talar om eftersom det är svårt att göra en tydlig avgränsning i våra valda fall, eftersom det är två relativt stora organisationer som består av olika avdelningar och enheter där medarbetare kan ha olika titlar och inneha olika höga positioner. Vi har istället gjort en generalisering av begreppet och fokuserar på chefer i allmänhet.

Viktigt att poängtera är att uppsatsen inte fokuserar på chefssammansättning utifrån en individnivå, utan på organisationsnivå eftersom det är rekrytering som metod, vilken kan påverka organisationers mönster, som är av intresse för att besvara syftet.

2.3 Interjuver

Uppsatsen vilar på en kvalitativ grund och därför kan intervjuer, som metod för inhämtning av material, ge en bild av hur rekrytering av chefer går till i praktiken.

Vi har genomfört två intervjuer med en representant från varje organisation, vilka vi anser fungerar som nyckelpersoner i rekryteringen i de båda fallen. Med nyckelpersoner menar vi personer som har god insyn, kompetens och erfarenhet av rekrytering av chefer. Exempel på sådana personer kan vara personalchefer och därför tog vi kontakt med respektive personalchef i de båda organisationerna. Dessvärre var det endast personalchefen från den kommunala förvaltningen som kunde delta för en intervju. Personalchefen i det kommunala bolaget vidarebefordrade dock vårt ärende till organisationens personalspecialist som kunde ställa upp på intervju. Valet av respondent i det kommunala bolaget baserades således på en så kallad *snöbollseffekt*.²⁶ Det hade givetvis varit önskvärt om de båda respondenterna var personalchefer, men vi menar att personalspecialisten har tillräckligt god insyn, kompetens och erfarenhet för att kunna ge den breda och konkreta bild som vi ville åt. Personalspecialisten är precis som personalchefen, på ett eller annat sätt alltid delaktig i rekryteringen av chefer och vilken roll de båda har i organisationernas rekryteringar av chefer kommer att redogöras vidare i det empiriska kapitlet.

Intervjuerna har varit semi-strukturerade, en metod som lämpar sig vid kvalitativa studier. Semi-strukturerade intervjuer är mer manövrerade än ostrukturerade intervjuer, men ger ändå respondenterna utrymme att svara fritt på frågorna, och besvara utifrån hur de uppfattar frågorna.²⁷

Vi har ställt samma frågor till båda respondenterna och dessa har formulerats i en intervjuguid (se Bilaga 2) där frågorna har tagits fram utifrån uppsatsens teoretiska referensram²⁸. Våra frågor gav respondenterna en hel del spelrum i hur de svarade och frågor som inte ingick i guiden ställdes när respondenten beskrev något som kunde vara viktigt för vår studie, men som inte var väntat.²⁹

Den valda metoden gjorde det möjligt för oss att ha kontroll över situationen, och vi kunde ställa kompletterade frågor om något var oklart i svaren, eller be den intervjuade att förtydliga eller utveckla sina svar³⁰.

Viktigt att poängtera är att vi i förfrågan om respondenterna kunde ställa upp på en intervju, inte angav studiens konkreta syfte. Av respekt för den intervjuade berättade vi självklart både i förfrågan och innan intervjun vad studien skulle handla om. Vi meddelade endast att studien fokuserar på rekryterings betydelse av sammansättning av chefer, men berättade inte till en början att studien baseras på ett könsperspektiv. Detta strategiska val baserade vi på att jämställdhet kan uppfattas vara

²⁶ Bryman 2008, s. 48

²⁷ Ibid., s. 438

²⁸ Ibid., s.135f

²⁹ Ibid., s.438

³⁰ Ekengren, Hinnfor 2006, s.76f.

ett känsligt område som förknippas med mycket politisk korrekthet, vilket hade kunnat påverka respondenternas svar om vi hade berättat huvudsyftet. Vi tog därför inte upp frågorna som är kopplade till könsperspektivet förrän i slutet av intervjuerna, och berättade efter genomförandet vad det huvudsakliga syftet med studien var.

Även om samma frågor ställdes till de båda respondenterna skiljde sig mötena väldigt mycket från varandra, speciellt vad beträffar den tid som intervjuerna tog att genomföra. Mötet med respondenten från det kommunala bolaget tog cirka 75 minuter och mötet med respondenten från den kommunala förvaltningen tog cirka 40 minuter.

Vilken påverkan vi som intervjuare har haft på respektive respondent, och de svar som vi erhöll är svårt att säga någonting om. Vi upplevde dock att den kvinnliga respondenten från det kommunala bolaget var mer benägen att utveckla sina svar än vad den manliga respondenten från den kommunala förvaltningen var, då han svarade relativt kortfattat på våra frågor. Vi kan endast spekulera i vad detta beror på och vår uppfattning bygger på fördomen att den kvinnliga respondenten var mer benägen att ge djupare svar eftersom vi själva är kvinnor. Vår misstanke är att båda respondenterna ändå anade att vi skulle komma in på jämställdhetsperspektivet, vilket kan uppfattas som ett känsligt område att tala om då det är två offentliga organisationer, och respondenterna kanske kände att de var tvungna att ge politiskt korrekta svar. Det var först efter att vi besvarat personalchefens fråga om vad studien skulle leda till som han blev mer benägen att ge djupare svar. Vi förklarade då att vi jämförde två organisationsformer där hans egen organisation framstod som en förebild i de båda fallen. Vi förklarade även för personalspecialisten att vår problematik rör snedfördelningen avseende kön bland chefer i kommunala bolag, men vi upplevde inga större förändringar i svaren i det fallet.

Det är även svårt att avgöra om vårt utlovande om anonymitet har haft betydelse för de svar som vi har erhållit. Vi vet inte om det hade gjort skillnad om vi inte hade utlovat anonymitet, men vi antar att anonymiteten har lett till svar som vi kanske inte hade fått vid namngivelse av organisationerna då de intervjuade inte behöver fundera på hur deras organisation skulle framställas. Förhoppningen är att anonymitetslöftet har bidragit till att respondenterna har gett mer ärliga och öppna svar, vilket är till fördel för studien.

De båda intervjuerna spelades in för att förhindra risken att missa viktiga svar, vilket också ger vårt material en hög reliabilitet³¹. Det inspelade materialet transkriberades direkt efter varje intervjutillfälle. Detta förfaringssätt möjliggjorde även för oss att kunna upprepa och göra mer ingående granskning av respondenternas svar³².

När intervjuerna sedan hade transkriberats kodade vi materialet utifrån uppsatsens teoretiska referensram.

Ett alternativt förfaringssätt vad gäller inhämtade av material till studien hade varit att skicka frågeformulär till ett flertal olika respondenter. Vi menar dock att detta hade begränsat studien då det finns en risk att respondenterna inte skulle svara, eller att de svar vi skulle få inte skulle ge oss den tydliga och konkreta bild som vi var ute efter.

Ett annat alternativ hade varit att intervjua fler personer, till exempel nyrekryterade chefer, för att på så sätt få ytterligare en bredare bild. Det hade självklart varit intressant, men eftersom vi också har studerat dokument fann vi det inte nödvändigt att intervjua fler personer då vi anser att det inte hade påverkat vårt resultat.

2.4 Dokument

Vi har även valt att tillämpat en kvalitativ innehållsanalys av olika dokument som har kunnat relateras till rekrytering och jämställdhet i de båda fallen³³. Motiveringen till varför vi har valt intervjuer *och* dokumentstudier är att en innehållsanalys av dokument kan komplettera de svar som vi har fått genom intervjuerna.

De dokument som vi har funnit som relevanta, inom ramen för vår uppsats, är dokument som på ett eller annat sätt kan kopplas till organisationernas rekryterings- och jämställdhetsarbete. Dokument av olika slag fungerar vanligen som organisationers arbetsunderlag och genom att studera innehållet i dessa kan vi få en djupare bild, för att kunna besvara vårt syfte och frågeställningar.

³¹ Bryman 2008, s. 566f

³² Ibid., s.451

³³ Ibid., s.539f

De dokument som vi har funnit relevanta för vår studie är dokument som är kopplade till statliga direktiv (lagar), kommunala direktiv och målområden gällande jämställdhet, budgetar, årsredovisningar samt olika typer av policydokument.

Genom att studera dokumenten och se vad som lyfts fram som betydelsefullt, vad som inte får speciellt mycket uppmärksamhet och vad som är återkommande ville vi skapa oss en grundläggande bild för de frågor som vi ämnar besvara.³⁴ De dokument som vi har ansett vara relevanta för studien har sedan kodats utifrån vår teoretiska referensram, vilket vi har gjort för att strukturera materialet då en stor mängd ostrukturerad data kan vara svårt att analysera.³⁵

2.5 Analysmodell

För att kunna skapa ordning och struktur i uppsatsen har vi valt att skapa en analysmodell som har ett flertal funktioner. Analysmodellen har formulerats utifrån den teoretiska referensramen och delats in i två delar, den kommunala förvaltningen och det kommunala bolaget. Modellen har tagits fram i syfte att strukturera och presentera det empiriska materialet samt fungera som en sammanfattning vari likheter och skillnader mellan det kommunala bolaget och den kommunala förvaltningen enkelt kan utläsas för att sedan kunna lyftas ut och kopplas till den teoretiska referensramen.

³⁴ Bryman 2008, 515ff

³⁵ Ibid., s.538

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel följer en framställning av uppsatsens teoretiska referensram. Nedan anger vi de **faktorer** som tidigare forskning menar möjliggör eller eliminerar en diskriminerande rekrytering.

3.1 Rekryteringsprocessen

Utgångspunkten för en väl fungerande rekryteringsprocess innebär att organisationer anställer medarbetare med rätt kompetens.

”Rekrytering är en levande process på varje arbetsplats. Om den hanteras med framförhållning och kompetens blir varje anställning ett led i företagets strategi mot nya uppsatta mål.”³⁶

Genom att välja rätt medarbetare ökar organisationer sin möjlighet att uppnå mål, fullborda strategier och hantera framtida krav, vilket även påverkar organisationers möjligheter att överleva på lång sikt.³⁷

3.2 Rekryterare

För att kunna öka möjligheten att tillföra goda medarbetare för en organisation är betydelsen av rätt rekryterare viktig. De personer som är delaktiga i rekryteringsarbetet skall vara kompetenta och därför är det viktigt att de som bär huvudansvaret vid rekryteringar bör ha lämplig utbildning och rätt känsla för att bedöma människor³⁸. En rekryteringsprocess som sköts av kompetenta rekryterare som har god framförhållning leder till bra anställningar som gynnar alla parter, både arbetsgivare och arbetstagare³⁹.

I mindre organisationer sköts vanligen rekryteringen av en person, men i större organisationer kan det finnas rekryteringsgrupper bestående av flera personer som ansvarar för detta. Litteraturen framhäver det som ytterst viktigt att rekryteringsgrupper skall ha en könsblandad sammansättning av

³⁶ Ahrnberg Swenson 1997, s. 59

³⁷ Bolander 2002, s. 2

³⁸ Ahrnberg Swenson 1999, s.112

³⁹ Ibid., s.58f

människor eftersom män och kvinnor kan bedöma kandidater olika eftersom de har olika erfarenheter. En könsblandad grupp rekryterare kan därför se till att kandidaterna verkligen värderas utifrån formulerade kravprofiler, vilket kommer innebära minskad diskriminering. Det är även viktigt att de som genomför intervjuer med kandidaterna har ett kritiskt förhållningssätt till sin egen bedömningsförmåga, annars finns risken att fördomar föreligger vilket kan påverka val av kandidat.

Rekryterarna bör vara delaktiga i hela rekryteringsprocessen vilket också garanterar att ett visst könstänkande inte motverkar eller främjar det ena könet av kandidater. Fackliga representanters närvaro spelar på det sättet en viktig roll i rekryteringsprocessen då de kan garantera att arbetsgivaren arbetar efter de uppsatta mål som organisationen har gällande jämställdhet, det vill säga att de faktiskt genomförs i praktiken.

En annan faktor som är viktig för jämställd rekrytering är att samtliga rekryterare skall ha kunskap om diskrimineringslagen, jämställdhetsplaner samt ledarfilosofier.⁴⁰

3.3 Intern- och extern rekrytering

Rekrytering av chefer kan ske genom att organisationer väljer att rekrytera internt i den egna verksamheten och/eller externt utanför den egna verksamheten. Organisationer kan på grund av olika förhållanden sluta nyanställa personal och därmed införa anställningsstopp, vilket medför att organisationer vanligtvis börjar rekrytera internt⁴¹.

Intern rekrytering kan skapa en trygghets- och lojalitetskänsla bland medarbetarna inom organisationen och rekryteringsprocessen blir även enklare och till lägre kostnader då man tar tillvara på de egna resurserna. Däremot kan intern rekrytering många gånger gå till överdrift då personal blir påtvingade att omplaceras och resultatet blir negativt för både arbetsgivare och arbetstagare⁴². En del organisationer väljer däremot att rekrytera externt, och kan då använda sig utav externa rekryteringskonsulter, vilket har varit mycket populärt de senaste tre decennierna.

⁴⁰ Berggren, Annika (2008). *Jämn könsfördelning på höga chefsnivåer. En studie om framgångsfaktorer*, (Rapport 08:106). Göteborg: Göteborgs universitet, Förvaltningshögskolan, s. 23

⁴¹ Ahrnborg Swenson 1997, s.70

⁴² Ibid., s.119

Viktigt vid extern rekrytering är att arbetsgivare följer uppställda etiska regler som finns inom organisationen. Den bästa lösningen för organisationer vid rekrytering är en kombination av att ta vara på den inre expertisen när det är lämpligt och vid behov att rekrytera utifrån⁴³.

3.4 Öppen och formell eller sluten och informell rekrytering

Många chefsrekryteringar sker genom informella nätverk vilket innebär att personer rekryteras via kontakter, rekommendationer eller blir uppmanade att söka specifika tjänster. Informella nätverk tenderar att generera en större andel män på chefspositioner och organisationer som använder mer öppna metoder har större andel kvinnliga chefer.⁴⁴ En diskrimineringsfri rekrytering förespråkar således en öppen rekrytering där arbetsgivare använder sig av formella kanaler, till exempel kanaler i form av annonser och arbetsförmedlingar.

Genom att använda en transparent och strukturerad rekryteringsprocess kvalitetssäkras rekryteringsens alla delmoment. Om organisationer ändå väljer informella nätverk bör rekryteringsansvarig efterfråga tips från kollegor och personer i sitt nätverk om förslag på kvinnor som kan vara potentiella kandidater.⁴⁵

En formell rekryteringsprocess kan minimera diskriminering eftersom det blir svårare för organisationen att undanhålla att diskriminering kan föreligga, och det blir även enklare för utomstående att kontrollera att rekryteringen går rätt till. Detta ställer krav på att en formaliserad rekryteringsprocess skall vara väl dokumenterad.⁴⁶

3.5 Kravprofiler

En kravprofil som passar både män och kvinnor är en nödvändighet för att kunna rekrytera jämställt. De som har hand om rekryteringen har till uppgift att sammanställa en kravprofil som redogör för en tydlig specifikation av de krav som ställs för det dagliga arbetet. Denna sammanställning tar sin utgångspunkt i tidigare arbetsbeskrivningar, annonser, löneunderlagssättning, resultat av

⁴³ Ahrnborg Swensson 1997, s. 62

⁴⁴ Länk 2

⁴⁵ Länk 5

⁴⁶ Bolander 2002, s. 216

arbetsvärdering, det medarbetarbehov som finns och att samtliga specifikationskrav skall vara könsneutrala.

I kravprofilerna är det viktigt att undvika all typ av kravspecifikation som kan innehålla indirekt diskriminering. Det är således av stor vikt att rekryterarna diskuterar och gör gemensamma könsneutrala tolkningar av vad begrepp som till exempel social kompetens, flexibilitet och förmåga innebär.⁴⁷ Det är en svår uppgift eftersom begrepp kan uppfattas som könsneutrala men ändå inneha en könsmärkt tolkning, vilket kan resultera i att personer av det underrepresenterade könet inte söker tjänsten då de tror att de inte har chans att få den. Rekryteringsgrupper bör heller inte specificera en profil som bygger på den person som tidigare haft tjänsten eftersom det kan innebära en omedveten könsmärkning.⁴⁸

Rekrytering som formell process innebär att beslutsfattarna endast skall göra sitt urval och sin bedömning utifrån de urvalskriterier som de har beskrivit i kravprofilen.⁴⁹ Det innebär att de urvalskriterier som kommer användas måste vara tydligt utformade och noggrant definierade. De sökandes personliga egenskaper och meriter bör på ett objektiva sätt också värderas och jämföras med de uppsatta urvalskriterierna.⁵⁰ Det är dock inte ovanligt att organisationer diskuterar potentiella kandidater innan de upprättar kravprofiler, vilket kan resultera i att profiler utformas efter tänkbara personer.⁵¹

3.6 Positiv särbehandling

Positiv särbehandling som tillämpas i det enskilda fallet innebär anställning vid lika meriter och är en aktiv åtgärd som vid rekrytering ger en fördel för det underrepresenterade könet⁵². Positiv särbehandling har allt mer blivit en möjlig väg för kvinnor att nå högre positioner och allt fler organisationsledningar väljer detta som ett alternativ.

⁴⁷ Bolander 2002, s.216

⁴⁸ Länk 2

⁴⁹ Bolander 2002, 209f

⁵⁰ Ibid., 216

⁵¹ Ibid., s. 35

⁵² Länk 2

Positiv särbehandling är ingen politisk fråga utan en organisatorisk fråga, vilket betyder att det inte är politiker som skall bestämma att organisationer skall tillämpa positiv särbehandling, utan att det är organisationen själva som tar det beslutet.⁵³

3.7 Planer, dokument och policys

Dokument och planer av olika slag är viktiga förutsättningar för organisationer i jämställdhetsarbete. Enligt Diskrimineringslagen lyder följande:

*”Arbetsgivaren skall inom ramen för sin verksamhet bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.”*⁵⁴

Varje arbetsgivare vars organisation har fler än 25 anställda är enligt lag skyldig att upprätta en jämställdhetsplan som skall gälla för den egna verksamheten. I denna skall åtgärder som är kopplade till ett målinriktat arbete som främjar lika rättigheter och möjligheter redovisas.

Jämställdhetsplaner skall innehålla en översikt av det arbete som arbetsgivaren bedriver gällande jämställdhet avseende kön, vad dels gäller arbetsförhållanden och rekrytering.⁵⁵ De fungerar som styrinstrument i organisationers jämställdhetsarbete och det är därför viktigt att planerna består av konkreta mål, åtgärder och uppföljningar, annars förlorar jämställdhetsplanerna sin funktion.

Jämställdhetsplaner som har en avsaknad av detta försvårar även möjligheten till att göra ordentliga utvärderingar om hur långt organisationen har kommit i sitt jämställdhetsarbete⁵⁶.

Jämställdhetsplaner skall innehålla direktiv om rekrytering, och om organisationer inte rekryterar enligt direktiven i jämställdhetsplanen kan ledningen ställas till svars för detta⁵⁷. Vanligt är att organisationer som har ett ointresse och okunskap om jämställdhet låter dess jämställdhetsplaner, som ligger till grund för arbetet om jämställdhet, fungera som så kallade skrivbordsprodukter, vilket betyder att de upprättas men att de inte används⁵⁸.

⁵³ Fagerfjäll 2003, s.18

⁵⁴ DiskL, 3 kap 3 §

⁵⁵ Länk 5

⁵⁶ Berggren 2008, s. 16

⁵⁷ Ibid., s. 28

⁵⁸ Ibid., s. 16

En viktig utgångspunkt för rekrytering av chefer är de ledarskapspolicyer som ger information om hur den egna organisationen ser på chefer. I policyerna kan det även finnas uttalande där det framgår vilka krav organisationen ställer på sina befintliga ledare, eller de kommande⁵⁹.

3.8 Jämställdhetsarbete

Organisationer skall bedriva ett jämställdhetsarbete och hur långt de har kommit i sitt arbete skiljer sig från organisation till organisation.

Anna Wahl menar att organisationer som arbetar med att förändra sin könsordning har ifrågasatt sin rådande maktstruktur. Vidare menar hon att organisationer som nått framgång i sitt jämställdhetsarbete har vågat testa många olika metoder och också tillåtit sig att göra ”misslyckanden” på vägen.

Något som också lyfts fram som ytterst betydelsefullt i organisationers jämställdhetsarbete är att det måste finnas ett intresse att arbeta med jämställdhet. Om ledningsgruppen inte har ett intresse i detta kommer det få stor påverkan på hur organisationen ser på jämställdhet och i vilken utsträckning de arbetar med det.⁶⁰

Ledningsgrupper förfogar över den makt som kan driva igenom förändringar, och om de uppvisar ett intresse gentemot jämställdhet kan det leda till stora konsekvenser för den egna organisationen samt för det jämställdhetsarbete som bedrivs i samhället i övrigt.

En passiv bild av jämställdhet försvårar möjligheten till ett förändringsarbete⁶¹. Wahl menar dock att även om det finns en positiv inställning till jämställdhet i organisationen kan svårigheter föreligga. Svårigheten är att det på en retorisk nivå kan finnas många som är positivt inställda till jämställdhet, men praktiken kan se annorlunda ut där mannen ändå ses som norm. Uttrycket *ord-attityd-handling* har således stor påverkan på organisationer. Det finns många olika föreställningar om jämställdhet och flera författare menar;

⁵⁹ Länk 2

⁶⁰ Wahl m.fl. 2001, s. 197

⁶¹ Berggren 2008, s.11

”Vårt handlande styrs inte enbart av medvetna föreställningar och intentioner, utan också av den vanemässiga praktiska medvetenheten... Givet detta kan det organisatoriska pratet tolkas som ett första steg mot förändring.”⁶²

Utbildning ses också som en metod som genererar ökad jämställdhet i organisationer eftersom otillräcklig kunskap hos medarbetare kan ses som ett stort hinder som påverkar viljan och drivkraften att arbeta med jämställdhet. Utbildning som ger god insikt och god kunskap bidrar till en ökad drivkraft och vilja att arbeta med jämställdhet⁶³.

Syftet med utbildning för kan vara olika och beroende på syftet kan utbildningens utformning ske på olika sätt. Utbildningar som jämställdhetsmetod skall bland annat öka yrkesspecifika kompetenser och förutsättningar bland kvinnor för att kunna bryta segregeringen på arbetsmarknaden samt sprida kunskap om kön, kunskap om könsordningen i samhället och i organisationer. Det är en komplementär syn på könen som skall genomsyra utbildningarna, och det huvudsakliga syftet är att bidra med lärdom om könen olikheter⁶⁴.

⁶² Wahl m.fl. 2001, s. 194f

⁶³ Berggren 2008, s.11

⁶⁴ Wahl m.fl. 20001, s.183

4. Empiri

I det här kapitlet kommer uppsatsens empiriska material att presenteras. Modellen nedan är den analysmodell som vi har konstruerat, och på samma sätt presenteras det empiriska materialet.

Figur 1. Analysmodell

	Den kommunala förvaltningen	Det kommunala bolaget
Rekryteringsprocessen		
Rekryterare		
Intern och eller extern rekrytering		
Öppen och formell eller sluten och informell		
Kravprofiler		
Positiv särbehandling		
Planer, dokument och policys		
Jämställdhetsarbete		

4.1 Den kommunala förvaltningen

4.1.1 Organisationen

Kommunfullmäktige är kommunens högst beslutande organ och under dem finns kommunstyrelsen som har en ledande och samordnande roll som beslutar om den övergripande jämställdhetsplanen. Utöver kommunfullmäktige och kommunstyrelsen finns det olika nämnder som har olika ansvarsområden. Till varje nämnd hör en förvaltning med anställda tjänstemän som har tilluppgift att förverkliga politikernas uppsatta mål gällande jämställdhet, till praktisk handling. Den kommunala förvaltningen är en stor organisation där verksamheterna är organiserade i sju olika förvaltningar som har olika ansvarsområden.

Organisationen utgår från kommunalt självstyre och får därför själva bestämma hur de vill organisera sin verksamhet. Kommunen som ansvarar för det mesta av den samhällsservice som finns lokalt inom området har cirka 2600 tjänstemän och där de flesta arbetar inom vård, omsorg och utbildning.

Inom förvaltningarna råder det en stark segregering mellan kvinnor och män, där män utgör 18 % av de anställda och kvinnor 82 procent av de anställda. Kvinnor utgör 60 procent av förvaltningens samtliga chefer men inom kommunledningsgruppen finns det dock endast 22 procent kvinnliga chefer och resterande 78 procent är män. Organisationens tydliga strukturer påvisar att en stor del av de ledande positionerna utgörs av kvinnor, men att de ofta inte handlar om positioner längst upp i hierarkin.⁶⁵

4.1.2 Rekryteringsprocessen

Tidigare skötte varje förvaltning sin egen rekrytering vilket skapade en problematik av att rekryteringen blev väldigt ”blandad”, vilket kunde leda till att felrekryteringar uppstod.

Problematiken låg i att de ansvariga cheferna inom förvaltningarna sällan deltog i rekryteringsprocesser av andra chefer.

⁶⁵ Kommunens hemsida och årsredovisning 2009

Sedan år 2007, när en centralrekrytering infördes, har rekryteringsrollen legat på personalavdelningen vars roll är att hjälpa chefer med kravprofiler och att anställa mot dessa, vilket minimerar felrekrytering. Dock menar personalchefen att det är svårt att eliminera felrekrytering helt.

I början av rekryteringsprocessen utformas kravprofiler av både arbetsgivarrepresentanter och fackliga representanter. Beroende på vilken chefsbefattning den vakanta tjänsten har bestäms vem eller vilka som skall vara med under de olika rekryteringsmomenten. Därefter skrivs en annons och därpå genomförs en grovgallring och sedan ett urval om vilka sökande som skall gå vidare i processen. De kandidater som går vidare får sedan komma på en första intervju. När det sedan återstår tre-fyra kandidater skall fackliga representanterna närvara och göra stationsintervjuer och referenstagning. Slutligen skall arbetsgivarrepresentanterna och de fackliga representanterna lägga fram sitt tyckande om kandidater till centralrekryteringen. Centralrekryteraren anställer inte chefer utan de "kör" fram kandidater till de olika förvaltningarna och sen är det de ansvariga chefer som skall besluta om vem som skall rekryteras.

Förfaringssättet ter sig på så sätt att ansvariga chefer *"... köper delar eller hela delar utav rekryteringsprocessen, beroende på vilken tid och krav de har"*.

Personalchefen beskriver att en bra chef skall anställa personer som är bättre än sig själv, och om personen som skall anställas är likasinnad sker ingen utveckling. Alla anställningar skall dock ske mot den kravprofil som centralrekryteraren har skapats med ansvariga chefer och fackliga representanter.

4.1.3 Rekryterare

Inom organisationen finns det en ansvarig rekryterare som har hand om hela rekryteringsprocessens alla moment och *"håller i alla trådarna"*. Respondenten menar att eftersom han är personalchef *"äger han rekryteraren och rekryteringsprocessen"* och att anställd ansvarig rekryterare har under lång tid arbetat med rekrytering, men att denne inte har genomgått någon speciell utbildning som just rekryterare.

Personalchefen beskriver rekryteraren som en person som kan ställa rätt frågor och skapa en kravprofil. Rekryterarens mål är inte att anställa en liknande person som tidigare, utan att kartlägga vad som egentligen behövs för att kunna utveckla verksamheten, vilket enligt personalchefen är det

viktigaste. När det i början av rekryteringsprocessen har klargjorts vilken chefsbefattning tjänsten har bestäms vem eller vilka som skall närvara under de olika rekryteringsmomenten.

Fackliga representanternas närvaro under rekryteringsprocessen har varit en omdiskuterad fråga inom organisationen då respondenten anser att de vill vara med i "tid och otid". Personalchefen förklarar att de fackliga representanterna inte bör medverka genom hela processens första steg till slutsteg, utan han menar att de skall finnas med i primärförhandlingarna för att kunna ta referenser och sedan kunna ge sitt slutgiltiga tyckande.

4.1.4 Intern- och extern rekrytering

Organisationen tillämpar både intern och extern rekrytering och personalchefen menar att de inte föredrar det ena framför det andra, utan grundpoängen är att den som är bäst lämpad för tjänsten skall få den. Organisationen tror att många av deras blivande chefer redan är anställda inom organisationen, men att dessa i dagsläget inte besitter chefspositioner.

Tjänster som är längre än tre månader skall även annonseras externt om det inte finns potentiella kandidater internt som kan rekryteras. Förflyttningar sker oftast internt inom den egna förvaltningen eller över förvaltningarna, vilket gör att organisationen har en stor personalrörlighet inom kommunens organisation.

Alla tillsvidareanställda i kommunen kan söka ett *internprogram* och en grupp bestående av ett antal personer bestämmer sedan vilka som får gå vidare till utbildning. De personer som ledargruppen tycker är lämpliga placeras sedan in i en ledarbank där deras profiler finns i två års tid. Under den här tiden kan således personer i ledarbanken matchas till rekrytering av lediga tjänster och uppdrag. Respondenten poängterar att dessa tjänster ofta utgörs av chefs- och ledaruppdrag.

4.1.5 Öppen och formell eller sluten och informell rekrytering

Organisationen annonserar alltid öppet och formellt via rekryteringsverktyget *Offentliga jobb*, som är en annonseringsportal varigenom all rekrytering skall ske igenom. Information om lediga tjänster skall även framgå till tjänstelediga och föräldralediga då de skall ha möjlighet att söka den vakanta tjänsten.

4.1.6 Kravprofiler

Organisationen har en tydlig matris som kravprofilerna baseras på. Personalchefen redogör att kravprofilerna är det absolut viktigaste i rekryteringen och att innehållet i dessa används vid intervjuerna.

Hur kravprofilerna skall utformas beror på i vilket skede organisationen ligger i utvecklingen. Förvaltningens matris utgör mallen för upprättandet av kravprofiler och bygger på organisationens ledarskapspolicy. Matrisen består av sju kriterier, tre kriterier för chefskap och fyra kriterier för ledarskap som organisationen utgår från när de skapar kravprofilerna.

Matrisen fungerar även som ett grundläggande strategiskt material för lönesättning av chefer då lönesättningen är individuell och baseras på prestation. I matrisen finns fem kategoriseringar som anger olika prestationskriterier som chefskapet och ledarskapet baseras på. Dessa är *Bör utvecklas*, *Bra – fullgott arbete*, *Mycket bra*, *Utmärkt* och *Enastående*. *Bör utvecklas* utgör den lägsta prestationsnivån och *Enastående* den högsta prestationsnivån. Förvaltningens lönestrategi har som funktion att stödja medarbetarnas utveckling i organisationen.

Genom att placera sina ledare utifrån ovan nämnda kategorier kan organisationen se vad det är som saknas hos en chef och vilka åtgärder som skall vidtas för den individuella chefsutbildningen och dennes utveckling.

4.1.7 Positiv särbehandling

Respondenten menar att de inte tillämpar någon positiv särbehandling i organisation, utan endast anställer utifrån kompetens. Han menar dock att många av de högsta cheferna som har störst inflytande och som fattar viktiga beslut är män. Han förklarar dock att de kan placera kvinnor ”... på vissa håll och kanter”, för att utjämna könsfördelningen på olika avdelningar.

Personalchefen menar dock att det inte är en positiv särbehandling eftersom de inte har upptäckt några större bekymmer gällande könsfördelningen av chefer i organisationen.

4.1.8 Planer, dokument och policys

4.1.8.1 Den egna kommunens inriktningar gällande jämställdhet

Kommunens inriktningar gällande dess jämställshetsarbete är att de skall se positivt på mångfald och se samverkan, jämställdhet och motverkande av diskriminering som viktiga principer i deras dagliga arbete. Kommunen skall vara *"den goda arbetsplatsen"* och skall *"sträva efter ett samhälle där alla människor... har samma möjligheter"*.

Organisationen skall aktivt ta ansvar för att utveckla sina medarbetare och verksamheten för att uppnå dess uppsatta mål. Kommunens arbete grundar sig på att tillgodose de behov och förväntningar som kommunens invånare har och hur väl de lyckas med att tillgodose detta beror till stor del på medarbetarnas kompetens. Kommunen har som prioriterat mål att organisationen skall ha en könsneutral rekrytering och där kompetens och personliga egenskaper skall vara vägledande vid anställning. Ett annat prioriterat målområde är att män och kvinnor skall ha lika lön, arbetsvillkor samt samma möjligheter till utbildnings- och kompetensutveckling.⁶⁶

4.1.8.2 Jämställdhetsplan

Den jämställdhetsplan som kommunens jämställdhetsarbete bygger på har en tydlig utformning gällande sina mål, åtgärder samt hur målen kommer mätas upp/följas upp. Kommunen har till exempel som mål att eftersträva en jämn könsfördelning bland sina anställda och främja en jämn könsfördelning inom olika typer av arbeten. Målet är att fördelningen mellan könen inte skall vara större än 60/40 procent vilket åtgärdas genom att rekrytera det underrepresenterade könet vid likvärdig kompetens. Målet följs således upp genom att mäta den procentuella könsfördelningen.⁶⁷

4.1.8.3 Ledarskapspolicy

Förvaltningens ledarfilosofi bygger på kommunens vision om att det skall finnas ett *"ledarskap som utvecklar verksamheten"*, eftersom det skapar det som kommunen kallar för *"den goda arbetsplatsen"*. I ledarfilosofin skiljer kommunen på chefskap och ledarskap

⁶⁶ Kommunens budget, jämställdhetsplan 2010-2012, Kommunens arbetsgivarpolicy

⁶⁷ Kommunens jämställdhetsplan 2010-2012

och skillnaden mellan dessa är att chefskap handlar om att chefer skall kunna områden som *verksamhet, ekonomi och medarbetare*. Ledarskap innebär att ledare skall ha *förmågan att skapa goda relationer, vara lösningsinriktad, skapa tydliga visioner och mål samt ha en god självbild*. Fördjupad information som om vad kategoriseringar om vad till exempel *god självbild* innebär återges i filosofin. Ledarfilosofins utformning är således ytterst tydlig.

4.1.9 Jämställdhetsarbete

Personalchefen menar att kommunen inte har gjort något speciellt eller offensivt för att bli mer jämställda, utan att de rekryterar utifrån kravprofilerna, som är upprättade utifrån organisationens olika dokument. Han lyfter fram kompetens som den viktigaste aspekten för rekrytering av chefer och poängterar att de har en bra och jämställd rekrytering. Han tydliggör dock kompetensens betydelse, det vill säga att *"Oavsett vad man pratar om så är det chefskapet som är viktigast, och våra chefer är otroligt viktiga för oss"*.

Organisationen mäter sitt jämställdhetsarbete genom uppföljningar, vilket ger en bild av hur de följer sina uppsatta mål. Samtliga anställda i kommunen får göra enkätundersökningar vartannat år där organisationen använder resultaten som ett verktyg för att mäta hur väl medarbetarna uppfattar organisationen. När organisationen genomför undersökningar tar de med vad som kan utvecklas, en parameter som alltid finns med enligt personalchefen.

Kommunen genomför även utvecklingssamtal med sina medarbetare och formulerar utifrån dessa utvecklingsplaner om vilka utbildningar som medarbetarna skall genomgå. Personalchefen berättar dock att det finns en ganska stor problematik vad gäller att utbilda de anställda eftersom utbildning många gånger prioriteras bort när medarbetare väl har blivit chefer. Han förklarar att nya chefer, till en början, får mycket utbildning men att de efter en tid som chefer inte får någon vidareutbildning. Detta menar personalchefen inte fungerar i längden eftersom *"gammal kunskap är värdelös"*, och den offentliga sektorn är i ständig förändring och lika snabb i utvecklingen som det privata näringslivet är.

Personalchefen menar att anledningen till varför män sitter på de högsta och de mest inflytelserika chefsposterna kan bero på kombinationen av föräldraskap och förvärvsarbete där oftast kvinnan möter en större problematik av denna kombination. Kommunen har som mål att arbetsgivare skall underlätta denna kombination för de anställda, men personalchefen menar dock att många av

chefernas möten är lagda på sena eftermiddagar och kvällar vilket försvårar för kvinnor, som har familj att kombinera chefskapet med föräldraskapet. Han poängterar att detta är särskilt svårt för ensamstående mammor.

4.2 Det kommunala bolaget

4.2.1 Organisationen

Det kommunala bolaget är en stor organisation som består av en koncern med ett moderbolag och två dotterbolag. Organisationen fungerar i egenskap av en serviceverksamhet och ägs helt utav den egna kommunen. Bolaget innehar stamaktier och preferensaktier och kommunen äger hela innehavet av bolagets samtliga stamaktier, vilket innebär att *"Bolagets vinst och behållna tillgångar vid likvidation skall tillfalla aktieägarna och användas till det ändamål aktieägarna finner lämpligt"*.⁶⁸

Det kommunala bolaget har en styrelse vars representanter årligen väljs av kommunfullmäktige och det är styrelsen som utser organisationens koncernchef. Det är koncernchefen som i sin tur utser vilka som skall sitta i koncernledningen. Under ledningen finns ett flertal olika avdelningar som innefattar organisationens verksamhetsområden och varje avdelning har en avdelningschef som i sin tur har underchefer och arbetsledare.

Det finns en tydlig organisationshierarki där män besitter högre chefspositioner än kvinnor och detta visar sig inte minst i ledningsgruppen som består av 15 procent kvinnor och 85 procent män. Ser vi till organisationen i helhet är könssammansättningen bland de anställda relativt jämn med 56 procent kvinnor och 44 procent män.⁶⁹ Dock visar organisationen tydligt mönster på att kvinnor återfinns på chefspositioner, men att de återfinns under avdelningscheferna.

4.2.2 Rekryteringsprocessen

Behovet av rekrytering kan uppkomma av flera skäl. Det kan vara pensionering, uppsägning, tjänsteledighet eller omorganisering som bidrar till ett utökat eller ett ändrat behov av anställda.

⁶⁸ Bolagsordningen

⁶⁹ Organisationen årsredovisning 2009

Initiativ till rekrytering tas alltid av ansvarig chef som tar kontakt med personalavdelningen och beskriver situationen, vilket kan vara att en ytterligare tjänst bör tillsättas eller att en tjänst kommer bli ledig. Därefter har en representant från personalavdelningen och ansvarig chef ett första möte med mål att ta fram en kravprofil och en befattningsbeskrivning för tjänsten. Därefter skrivs en annons och därpå görs ett urval om vilka som skall gå vidare i processen och få komma på en första intervju. Chefer genomför inte enskilt intervjuer med kandidater, utan personalspecialisten är alltid med och det är hon som gör grovarbetet och utformar ett förslag på en intervjumall. Vid en första intervju är det nästan alltid två personer som närvarar och det är personalspecialisten som ställer frågorna. Ansvarig chef är dock specialist inom området och beskriver därför arbetsuppgifterna, omständigheter som kan finnas på avdelningen, hur det ser ut på avdelningen och vilka förväntningar som ställs på den intervjuade kandidaten. Efter första intervjun kan rekryterarna ha ett behov av att använda ett testverktyg och detta behov uppstår framför allt vid rekrytering till tjänster som kräver särskild kompetens. Testet skall ge en möjlighet för organisationen att få en bild av de personliga egenskaperna hos den sökande. För att utöva denna metod krävs att rekryterarna har en särskild utbildning och tillstånd. Utgångspunkten är att intervjufrågorna skall ställas till alla sökanden som får komma på intervju, däremot kan intervjuerna vinklas på olika sätt eftersom rekryterarna kan fastna för olika saker i ansökningarna. Respondenten menar att alla skall ha samma chans att ge sin bild och därför måste den första intervjun vara ganska generell. Vid senare samtal kan specifika frågor till den sökande uppkomma eftersom de kan ha tryckt på olika saker i sin ansökan som rekryterarna vill få mer information om. Det är även vanligt att chefen ställer detaljfrågor som är viktiga för avgörandet av vilken kandidat som kommer väljas till tjänsten. Beslut om vem som skall rekryteras tas sedan av ansvarig chef.

4.2.3 Rekryterare

Rekryteringsförfarandet skall genomföras under ledning av ansvarig chef och personalavdelningen deltar alltid i processen. Respondenten menar även att fackliga representanter *kan* närvara och att ansvarig chef skall, om det finns någon överordnad chef föra en dialog med denna samt föra en dialog med fackliga representanter. Under intervjun lade dock respondenten ingen betoning på de fackliga representanternas närvaro.

Det är organisationens chefer som har det yttersta ansvaret att se till att det finns kompetens bland de anställda för att hantera ett specifikt arbete, och personalavdelningen finns även med som stöd under

rekryteringsprocessen. Chefer saknar utbildning inom personalsidan vad gäller rekrytering, och är endast utbildade inom sitt eget arbetsområde. De har däremot kunskap om ledarskap och är vana i den rollen och vet därför vilka krav som bör ställas på den som skall rekryteras.

Respondenten menar att de som deltar i rekryteringen talar olika språk och personalavdelningens främsta uppgift är att vara relativt neutrala i rekryteringsprocessen och fungera som ett bollplank eftersom de har mycket kunskap inom sitt område och om organisationen som helhet. Personalavdelningen har inte kunskap om organisationens alla verksamhetsområden och därför kan de ställa neutrala frågor i rekryteringsförfarandet. Det kan till exempel vara frågor så som *"Hur har ni tänkt där?"* och *"Ni har budget för fler, vad gör vi då?"*. Respondenten menar att all rekrytering skall gå via personalavdelningen eftersom det stärker kvaliteten i rekryteringen.

Sammanställningen av rekryterare kan kategoriseras som rekryteringsgrupp, men respondenten menar att de inte sitter ner och för samtal som en arbetsgrupp, utan att de kommer in och arbetar i olika faser under rekryteringsgången. De bildas även olika rekryteringsgrupper beroende på vilken avdelning som rekryteringen skall ske till, och personalspecialisten är delaktig i de flesta eftersom hennes befattning rör bemanning och personalrörlighet. Hon skriver alltid annonserna och har därför vid varje tillfälle kontakt med den som beställer rekryteringen om vilken kompetens som avses för tjänsten. Vad gäller urvalet kan personalspecialisten göra en första gallring bland sökanden för att se om de har den utbildning som krävs för tjänsten. Det är dock ansvarig chef som bestämmer kompetensen i slutändan och eftersom personalavdelningen inte är specialister inom organisationens olika avdelningsområden överläts bedömningen av kandidater till ansvarig chef.

4.2.4 Intern- och extern rekrytering

I början av rekryteringsfasen skall information om den vakanta tjänsten utgå internt, men den skall dock föregå genom externa sökvägar och annonser. Personalavdelningen skall sköta samordningen av information för de sökande och även för fackliga företrädare. Organisationen använder sig utav flera sökvägar såsom intern rekrytering, dagstidningar, arbetsförmedlingen, kommunens platsjournal, facktidningar, internet eller andra samarbetspartners. Enligt organisationens rekryteringspolicy är rekryteringen ett marknadsföringssätt och därför skall annonserna utformas efter lagda ramar. Annonsernas utformning skall bygga på kravprofiler och befattningsbeskrivningar. Vid en del rekryteringsprocesser kan externa stöd anlitas efter samråd med personalavdelningen.

Organisationen föredrar en blandning av extern och intern rekrytering och respondenten menar att anledningen är *"ganska självklar"*, eftersom det är många medarbetare som har arbetat på *"golvet"* i organisationen, men som är chefer i dagsläget. Då organisationen agerar inom en något ovanlig bransch har de som arbetat inom bolaget i flera år *"en fantastisk erfarenhet som är jättesvår att få någon annanstans."*, *"Så deras kunskap är fantastisk viktig och det känns ju som en viktig del av personalpolitiken att kunna erbjuda dem en utveckling"*.

Organisationen består, som tidigare nämnt av ett flertal avdelningar som är specifika för den egna organisationen och i många av dessa sker åtta av tio rekryteringar internt. Respondenten menar även att *"... nio av tio, nästan mer 95 av 100 så blir det ju en annons både externt och internt"*. Anledningen till den höga interna rekryteringen beror på att det kan vara svårare för någon som saknar den erfarenhet som fordras för att kunna leda organisationens specifika avdelningar. Respondenten menar att en chef som rekryteras externt möter en tuffare resa än någon som har lång intern erfarenhet, men den som rekryteras externt kan ändå ha förmågan att leda en verksamhet.

Organisationen har även avdelningar som inte är specifikt branschmärkta för den egna organisationen där extern rekrytering inte uppfattas som lika begränsad. Det kan till och med ses som en fördel eftersom en chef som rekryterats externt har med sig ett nytänk och en drivkraft som organisationen vill ta tillvara på. Personalspecialisten menar att organisationen blivit bättre på att tillämpa en blandning av rekryteringsformerna, och att de kommer fortsätta med det eftersom de gärna vill få in *"nytt blod"* i organisationen.

4.2.5 Öppen och formell eller sluten och informell rekrytering

Den interna rekryteringen sker enligt respondenten alltid öppet och formellt genom annonser som finns tillgängliga via organisationens intranät. Personalspecialisten menar att rekryteringen inte alltid har skett öppet och formellt, men att det har hänt mycket under de femton år som hon arbetat inom organisationen.

Tidigare kunde rekryteringen ske mer informellt och slutet, det vill säga att när en chef skulle sluta kunde det te sig att *"någon hade en bekant som man kunde fråga och då blev det ju externt men det var ingen annons"*. Vidare menar respondenten att de idag är väldigt noga med att de ska annonsera lediga chefstjänster och att policyn ofta lyder: *"... går den ut både externt och internt så tittar vi väldigt mycket på de interna som söker, och fyller dem grundkraven så tar vi alltid dem på intervju"*.

Enligt personalspecialisten har de även blivit bättre på att uppmuntra sina interna medarbetare att söka lediga chefstjänster då de anser att det finns personer inom organisationen som kan växa och som kan hjälpa bolaget att bli bättre.

Eftersom organisationen har som policy att alla tjänster skall annonseras är det inte med säkerhet att medarbetare som vikarierar får ersätta tjänsten som de vikarierar för, även om personen kanske ses som självklar för tjänsten. Detta menar respondenten kan vara svårt för vikarierande medarbetare, men hon menar att vikarier som lyckas gå igenom hela rekryteringsprocessen kan känna sig stolta över sitt förärv av tjänsten. Vidare menar hon att vikarier väljs bort om det finns någon annan som är bättre lämpad för tjänsten.

4.2.6 Kravprofiler

Kravprofiler och befattningsbeskrivningar tas som tidigare nämnt fram i inledningsfasen av rekryteringsprocessen. När organisationen ska utforma kravprofiler diskuterar ansvariga rekryterare en rad aspekter som är viktiga vid rekrytering av en specifik tjänst. Det kan till exempel vara;

*”Vad finns det för eventuella svårigheter som den här personen kan tänkas utsättas för?”,
”Hur ser arbetsgruppen ut? Vill man ha en förvaltare eller vill man ha någon som tänker nytt?”*

I inledningsfasen försöker organisationen tänka *”möjligt, öppet och fritt”*, och strävar efter att inte rekrytera en *”ny Margareta”*.

Respondenten berättade hur rekrytering av en ny elchef kan gå till, vilket är en chefstjänst som hon beskriver som ganska hög; Vid utformande av kravprofil till tjänsten formulerar ansvariga rekryterare vad en elchef skall kunna förutom el och vad som är viktigt för tjänsten. En kravprofil kan i hög grad innehålla övergripande saker, men även mer detaljerade saker är nödvändiga. *”Det kan vara att man diskuterar vad som är viktigt, vad man har med sig för erfarenheter som inte är kompetensbaserade utan mer livserfarenheter, eller tidigare arbete.”*

Hon menar att kravprofiler är verktyg som visar vad organisationen söker och innehåller en beskrivning av tjänsten, till exempel vilken utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper som

fordras. Utformningen av kravprofiler ska enligt organisationens rekryteringsplan vara noggrant detaljerade och skall i ett senare skede ligga till grund för vidare utformning av annonser, intervjuer och gallring. Personalspecialisten berättar att de utgår från en mall när de utformar kravprofiler, och att samtliga profiler bygger på denna. Vi har försökt få tillgång till denna mall eftersom innehållet i den har betydelse för vår studie, men vi har dock inte erhållit någon mall som fungerar som underlag för utformandet av kravprofiler till chefstjänster. Vid en senare efterfrågan erhöll vi endast en kravprofil som gäller för rekrytering av säsongsanställda, en mall som inte är viktig för vår studie.

Organisationens olika avdelningsområden har olika kompetenskrav, vilket betyder att de kompetenser som finns bland organisationens chefer varierar från tjänst till tjänst. Det ställs således olika krav på olika chefer, men personalspecialisten menar att det finns vissa grundkrav som alltid ställs på cheferna. De skall se till alla medarbetare, följa organisationens personalpolitik, se till att alla medarbetare ska få utvecklas, att medarbetarna skall bli sedda samt få stöd.

Det finns vissa gemensamma krav som chefer måste uppfylla oavsett vilken avdelning de arbetar på, och respondenten menar:

”... många gånger är kraven på chefer så pass självklara att det inte finns några konstiga regler för chefskap”. ”Vissa gemensamma saker kommer man ju aldrig undan, och då ligger ju dem där som en grund för det och andra saker är ju helt olika”.

Alla högre chefer har ett budgetansvar, och de skall kunna göra uppföljningar vilket kräver att de har kunskap inom dessa områden. Många av de krav som ställs har egentligen inte med jobbet att göra eftersom en chef, oberoende på vilken avdelning den arbetar på, skall kunna vissa delar som är gemensamt för alla chefsjobb.

4.2.7 Positiv särbehandling

Organisationen erbjuder säsongsanställningar inom vilka könsfördelningen är ojämn mellan män och kvinnor. Det är betydligt fler kvinnor som söker och eftersom organisationen eftersträvar en jämn könsfördelning använder organisationen positiv särbehandling av män i sin rekryteringsprocess.

Organisationen tror att en arbetsgrupp är bättre om den består av både män och kvinnor men vad gäller rekrytering till högre chefsposter går organisationen i hög grad på kompetens och tillämpar inte positiv särbehandling vid rekrytering till chefspositioner.

Enligt personalspecialisten kan kvinnor ha svårare att rekryteras till högre tjänster inom vissa branscher, men hon ger exempel på två relativt nyrekryterade kvinnliga chefer inom organisationen. Det är två unga kvinnor som har lång erfarenhet inom organisationen och som har högskoleutbildning. Ansvarig rekryterare var en kvinnlig chef från ledningsgruppen som fastän att det fanns manliga sökanden med i rekryteringsprocessen valde att gå på kompetens före könsrepresentation. Respondenten menar att detta *skulle kunna ses* som positiv diskriminering eftersom ansvarig chef rekryterade två kvinnor och inte en man och en kvinna. Den ansvariga chefen valde även att rekrytera kvinnorna internt eftersom hon ansåg att det fanns kompetens inom bolaget att ta till vara.

4.2.8 Planer, dokument och policys

4.2.8.1 Den egna kommunens inriktningar gällande jämställdhet

Kommunen har som mål att kvinnor och män skall ha lika möjlighet att forma och utveckla sina liv. Organisationens styrelse har ansvar för att värdera den innebörd som finns gällande fullmäktiges inriktningar och prioriterande för hur dessa sedan kommer påverka den egna organisationens verksamhet.

Den egna kommunens jämställdhets- och mångfaldsenheter skall arbeta systematiskt och rådgivande mot dess kommunala bolag och ska sätta fokus på att arbetet aktivt skall stödja de lokala målen för vidare utveckling.

Kommunen vill att alla dess verksamheter skall ha ett integrerat perspektiv på jämställdhet och mångfald, vilket är viktigt för att skapa ett långsiktigt hållbart samhälle. De menar att det finns osynliga strukturer som leder till att kvinnor har mindre makt och inflytande än män och därför är det ytterst viktigt att synliggöra och analysera män och kvinnors olika situationer, vilket enligt kommunen mäts genom statistik som är könsuppdelad. Kommunen betonar vikten av att ett framgångsrikt jämställdhetsarbete kräver kunskap. Nedan följer tre uppsatta prioriterade mål som kommunen har gällande jämställdhet:

”... utvecklas till en förebild och föregångar i jämställdhet”

”Verksamheterna måste ständigt arbeta med kunskapslyft ifråga om genus och jämställdhetsintegrering för att skapa förutsättningar för jämställdhet”

*”Andelen jämställdhetssäkrade verksamheter inom nämnder och bolag skall öka”.*⁷⁰

4.2.8.2 Jämställdhetsplan

Organisationens jämställdhetsplan är framtagen och inrättad utifrån bestämmelser och anvisningar i Diskrimineringslagen och upprättas av en grupp representanter från hela koncernen som fastställs av koncernledningen. Enligt jämställdhetsplanens uppsatta mål och åtgärder skall alla avdelningar arbeta aktivt för att målen ska uppnås.

Organisationen har som mål vara en god arbetsmiljö för både kvinnor och män vilket skall åtgärdas genom att alla dess avdelningar skall ha en jämn könsfördelning samt att alla medarbetare, oavsett kön skall ha samma möjligheter till kompetens- och karriärutveckling. Vidare skall organisationen eftersträva att det underrepresenterade könet rekryteras till lediga tjänster samt att arbetsgrupper har en jämnare könsfördelning när de sammansätts. Utifrån vad vi har redogjort för innan menar respondenten att ingen positiv särbehandling tillämpas förutom på säsongssidan. Detta genererar således en oklar bild av vad som egentligen gäller eftersom respondenten och dokumenten säger olika saker. Vid en första anblick upplevs jämställdhetsplanen som tydlig och konkret, men vid närmare fördjupning är den oklar. Målen är tydliga, men hur de skall åtgärdas och uppnås är inte konkret utformat. Det framgår heller inte hur målen skall mätas eller följas upp, och tillsammans bidrar det till att innehållet i jämställdhetsplanen känns ganska innehållslöst.

4.2.8.3 Ledarskapspolicy

Ledarskapspolicyen består av ett antal punkter som ger en relativt tydlig bild av vad organisationen efterfrågar av sina ledare eller kommande ledare.

⁷⁰ Den egna kommunens budget 2010

Utöver den kompetens som respondenten menar att en chef skall ha redogör organisationens ledarskapspolicy att de anställda cheferna skall vara ett föredöme för trivsel på arbetsplatsen och skall ansvara för sina medarbetares anställning, utveckling och utbildning.

Organisationen påpekar att det är ytterst viktigt att policyn efterlevs och att personalen utvecklas i en arbetsmiljö där såväl förutsättningar som den sociala samvaron skapar goda resultat. En ledare har till uppgift att ansvara för att arbetet med organisation och arbetsätt är effektiva och att organisationen går mot en positiv riktning och att resultat uppnås. En ledare skall således arbeta resultatorienterat och visa på gott affärsmannaskap. Denne måste även vara närvarande, synlig och lyhörd i sitt ledarskap, vilket ställer krav på att ledaren kan kommunicera och föra en dialog med sina medarbetare samt att denne skall visa tillit. Organisationens menar även att ledare skall ha kompetens, förmåga och vilja att utveckla såväl sina medarbetare som förbättra verksamheten.

4.2.8.4 Mångfaldspolicy

Organisationen arbetar enligt sin mångfaldspolicy aktivt för att alla dess medarbetare skall bemötas på en jämlikt och jämställt sätt oavsett kön, etnicitet, språk, sexuell läggning, könsidentitet, religion, ålder eller funktionshinder. *"Arbetet för jämställdhet, jämlikhet och mångfald förbättrar vår förmåga att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare. Detta höjer verksamhetens totala kompetensnivå och kreativiteten ökar."* De vill att organisationens personalomsättning skall avspegla samhället i stort och där mångfaldsarbetet skall vara integrerat på organisationens alla nivåer.

4.2.9 Jämställdhetsarbete

Vi nämnde tidigare att organisationen inte anger hur de skall mäta eller följa upp sitt jämställdhetsarbete, men i ett av dokumenten framgår att organisationen under år 2011 kommer att införa verktyget JÄMIX som underlättar för systematisk uppföljning av jämställdhetsarbetet. Verktyget skall bidra till bättre förutsättningar till jämställdhetsarbetet och också synliggöra de strukturer som finns i den egna organisationen. JÄMIX ger även organisationen möjligheten att jämföra sig med andra organisationer i frågan.

Respondenten menar att organisationen inte har vidtagit några specifika åtgärder eller strategier för att utjämna segregeringen av kön bland organisationens chefer. Hon menar dock att organisationen

står inför en period där en omorganisering kan bli aktuell då de har en ny koncernchef som har befogenhet att vidta förändringar i ledningsgruppen. Vidare menar hon att *"kvinnorna står på tur"* i organisationshierarkin då de återfinns på nivåer strax under avdelningscheferna. Hon menar att många av organisationens chefer är äldre män som länge innehaft sina chefspositioner och att detta i samband med den låga personalrörligheten har bidragit till organisationens könsstruktur vad beträffar könsfördelningen bland cheferna. Hon menar dock att organisationen står inför en *"spännande"* framtid, eftersom den kommer innebära många pensionsavgångar som kommer att gynna kvinnorna som vill klättra i organisationen.

Organisationen har under våren 2010 utbildat alla chefer och ledande personal i genuskunskap och i härskartekniker. Det framgår dock inte i jämställdhetsplanen vilken utveckling utbildningen har lett till.

Organisationen skall även genomföra medarbetarsamtal som syftar till att lyfta fram hur medarbetare uppfattar könsfördelningen i organisationen. I en uppföljning från 2009/2010 framgår att kvinnor uppfattar att de inte, i lika stor utsträckning som män har samma möjligheter till karriär i organisationen, och kvinnor upplever i större utsträckning än män att det är viktigare med jämn könsfördelning bland organisationens avdelningar. Hur organisationen konkret skall åtgärda och göra uppföljningar av detta anges inte.

5. Analys

Presentationen av analysen är uppbyggd på de faktorer som anges i analysmodellen och här möter det empiriska materialet den teoretiska referensramen. För att se fullständig analysmodell, se Bilaga 2. Utifrån analysmodellen har vi kunnat se vilka likheter och skillnader som vi har funnit mellan den kommunala förvaltningen och det kommunala bolaget. Dessa presenteras nedan.

5.1 Rekryteringsprocessen

Den kommunala förvaltningen och det kommunala bolaget har båda en relativt lik process vad det gäller rekryteringens första steg. De likheter som kan utläsas är att ansvariga chefer i de båda organisationerna tar initiativ till rekrytering samt att personalavdelningarna har en central roll i rekryteringen då de administrerar förfarandet och skall fungera som ett neutralt stöd för ansvariga chefer. Personalavdelningarna kan dock tolkas ha ett ganska stort inflytande i rekryteringen. Organisationerna liknar även varandra vad gäller utformande av kravprofiler, annonser, grovgallring, urval och intervjuer. Det är först i den senare delen av rekryteringsprocessen som skillnader kan utläsas. Den främsta skillnaden är hur senare intervjuer genomförs. Det kommunala bolaget kan till exempel använda ett testverktyg för att skapa en djupare bild av kandidaterna medan den kommunala förvaltningen alltid genomför stationsintervjuer och referenstagning, där fackliga representanter och arbetsgivarrepresentanter genomför dessa.

En stor skillnad mellan de båda organisationerna är närvaron av fackliga representanter. I den kommunala förvaltningen deltar fackliga representanter i stora delar av rekryteringen samtidigt som de *kan* närvara i det kommunala bolaget. I förvaltningen lägger även de fackliga representanterna och arbetsgivarrepresentanterna fram sitt tyckande om kandidater till centralrekryteraren, vilket inte görs i det kommunala bolaget. I bolaget tas rekryteringsbeslutet om kandidat av ansvarig chef och i den kommunala förvaltningen tas rekryteringsbeslut först efter att centralrekryteringen har lagt fram kandidater till ansvarig chef som då kan ta beslut om vem som skall rekryteras. Rekryteringen är enligt vår teoretiska referensram en levande process som grundar sig på att organisationer skall välja medarbetare med rätt kompetens för nå sina uppsatta mål⁷¹. De båda organisationerna tillämpar en rationell och formaliserad process där deras val av rekryterade chefer grundar sig på den kompetens som de tycker är bäst för den egna organisationen. Utifrån vårt material tolkar vi det dock som att

⁷¹ Ahrnberg Swenson 1997, s. 59, Bolander 2002, s. 2ff

den kommunala förvaltningen har en mer formaliserad rekryteringsprocess än det kommunala bolaget.

5.2 Rekryterare

Organisationernas sammansättning av rekryterare är till stor del väldigt lika då sammansättningen i de båda fallen bestäms utifrån vilken befattning tjänsten gäller. Personalavdelningen och ansvariga rekryterare är alltid delaktiga i rekryteringen, men vad beträffar närvaron av fackliga representanter skiljer sig organisationerna från varandra. I vårt material har det framgått att fackliga representanter är delaktiga i stora delar av rekryteringsförfarandet inom den kommunala förvaltningen, och att de till och med deltar i lite för stor utsträckning enligt personalchefen. Vad beträffar det kommunala bolaget framgick det att fackliga representanterna *kan* närvara, vilket vi tolkar som att organisationen inte anser att närvaron av fackliga representanter har speciellt stor betydelse. Skillnaden är således att fackliga representanter har en betydligt större roll i den kommunala förvaltningen än i det kommunala bolaget.

Vår teoretiska referensram lyfter fram närvaron av fackliga representanter som ytterst viktigt för att motverka ett visst könstänkande och för att rekryteringen skall vara fri från diskriminering.⁷² Fackliga representanter kan även se till att organisationer arbetar utefter dess uppsatta mål gällande jämställdhet. Att fackliga representanter inte alltid aktivt deltar i rekryteringen och att organisationen har relativt otydliga jämställdhetsmål kan tolkas som bakgrund till varför det kommunala bolaget påvisar en sämre könsfördelning bland sina chefer än den kommunala förvaltningen, då organisationen har stort deltagande av fackliga representanter och har tydliga mål vad beträffande dess jämställdhetsarbete.

Vår referensram framhäver även vikten av att sammansättningen av rekryterare skall vara könsblandad eftersom män och kvinnor har olika erfarenheter, vilket innebär att de kan bedöma kandidater olika. Det är således viktigt att de som ansvarar för rekryteringen har kunskap om diverse lagar och centrala dokument för att minimera risken för diskriminering.⁷³ Vårt empiriska material innehåller ingen information om könssammansättningen bland rekryterarna och därför är det svårt för oss att säga något om detta. Vi kan dock anta att könssammansättningen i det kommunala bolaget präglas av en majoritet av män eftersom många ansvariga chefer som tar initiativ och beslut till

⁷² Berggren 2008 s. 23

⁷³ Länk 2

rekrytering, är just män. Vi kan dock inte göra en analys av könssammansättningen av rekryterare i den kommunala förvaltningen, då de har en relativt jämn könsfördelning bland sina chefer.

5.3 Intern- och extern rekrytering

Den kommunala förvaltningen och det kommunala bolaget använder både intern- och extern rekrytering, men föredrar i båda fallen ofta intern rekrytering. De båda organisationerna menar att de kan ta tillvara på den kompetens som finns inom de egna organisationerna istället för att rekrytera externt. Det kommunala bolaget agerar inom en något unik bransch som är specifik för den egna verksamheten och har, på många av dess avdelningar, en tydlig mansdominans. Detta kan innebära att en intern rekrytering fortsätter generera att män rekryteras till högre tjänster. Samma mönster kan ses inom den kommunala förvaltningen då organisationen präglas av tjänster som traditionellt är kvinnodominerande, vilket kan betyda att kvinnor kan rekryteras internt till högre tjänster. Intern rekrytering skapar enligt vår teoretiska referensram en trygghets och lojalitetskänsla bland organisationernas medarbetare, men val av rekryteringsförfarande kan grunda sig på att organisationerna väljer den *enkla* vägen eftersom intern rekrytering vanligen bidrar till lägre kostnader för organisationen.⁷⁴

Det kan dock tolkas som negativt för organisationerna att se bortom extern rekrytering, då det kan innebära att de går miste om kompetens som kan erbjudas från externa kandidater.⁷⁵ En annan negativ aspekt är att intern rekrytering många gånger kan gå till överdrift⁷⁶ eftersom den kommunala förvaltningen till exempel förflyttar människor mellan avdelningar, vilket kan skapa ett missnöje och således vara negativt för både arbetsgivare och arbetstagare.

5.4 Öppen och formell eller sluten och informell rekrytering

Annonsering och rekrytering sker i de båda organisationer alltid öppet och formellt, vilket enligt teorin kvalitetssäkrar organisationernas jämställdhetsarbete⁷⁷.

Den kommunala förvaltningen annonserar alltid via *offentliga jobb* och det kommunala bolaget annonserar via organisationens intranät, arbetsförmedlingar och tidningar med mera. Att tillämpa

⁷⁴ Ahrnberg Swenson 1997, s. 70

⁷⁵ Ibid., s. 62

⁷⁶ Ibid., s. 119

⁷⁷ Länk 5

annonsering utifrån dessa typer av kanaler framhäver vår teoretiska referensram som en viktig utgångspunkt för diskrimineringsfri rekrytering.⁷⁸ I det kommunala bolaget var det tidigare väldigt vanligt med informell rekrytering, vilket genererar fler män på chefspositioner⁷⁹. Det tidigare informella förfaringssättet kan således ses som bakomliggande orsak till bolagets könssegregering bland dess chefer.

För att en rekryteringsprocess skall uppfattas som transparent och formell bör den enligt vår teori vara väl dokumenterad⁸⁰. Organisationernas rekrytering bygger på olika dokument, och utifrån vårt empiriska material använder den kommunala förvaltningen en mer formell process för rekrytering än vad det kommunala bolaget gör, eftersom förvaltningen har en mer detaljerad och innehållsrik dokumentation.

5.5 Kravprofiler

Det kommunala bolaget och den kommunala förvaltningen utformar kravprofiler efter tjänst. En vidare likhet som vi har funnit är att organisationerna eftersträvar att de inte skall bygga kravprofiler utifrån tidigare anställda, vilket vår referensram framhäver som ytterst viktigt vid rekrytering eftersom det kan innebära könsmärkning av tjänsten.⁸¹

Den främsta skillnaden som vi finner mellan organisationerna, vad beträffar dess kravprofiler, är att förvaltningen har en tydlig matris som de baserar sina kravprofiler på. Bolaget menar att de också har en mall som kravprofilerna utformas utefter, men eftersom vi inte har lyckats erhålla denna kan vi heller inte analysera innehållet i den. Som vi har redogjort tidigare har vi försökt få tag på mallen som organisationen säger sig inneha, men vid efterfrågan fick vi endast en mall för upprättandet av kravprofiler vid säsongsanställning. Med bakgrund till detta kan vi tolka det som att organisationen inte har någon nedskrivna mall för hur de skall upprätta kravprofiler för chefstjänster. En annan tolkning kan vara att de har en mall, men att de är medvetna om att innehållet i denna kan framstå som inte könsneutralt, och att det är därför som vi inte har fått tillgång till den. Enligt uppsatsens teoretiska referensram har könsneutrala kravprofiler ytterst stor betydelse för en jämställd rekrytering, vilket kan vara en svår uppgift för de som rekryterar.⁸² Särskilt svårt kan detta tänkas

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Länk 2

⁸⁰ Bolander 2002, s. 216

⁸¹ Länk 2

⁸² Bolander 2002, s. 216

vara för rekryterare i det kommunala bolaget där många av organisationens avdelningar innefattar yrkesområden som är typiskt mansdominerade. Det kan därför vara svårt att upprätta en profil som inte innehåller indirekt diskriminering och som passar båda könen. Urval skall bestämmas utifrån kravprofilerna och därför ställs krav på att innehållet i profilerna är tydligt utformade och definierade⁸³, vilket är fallet i den kommunala förvaltningen där profilerna även utgör grunden för bedömning av prestationsutveckling och som material för lönesättning.

De finns således stora skillnader mellan organisationerna hur de upprättar och hur de faktiskt tillämpar sina kravprofiler och därför framstår den kommunala förvaltningen som mer legitim det här avseendet.

5.6 Positiv särbehandling

Varken den kommunala förvaltningen eller det kommunala bolaget menar att de tillämpar positiv särbehandling vid rekrytering av chefer, då de menar att kompetens går före kön. Att det kommunala bolaget inte tillämpar positiv särbehandling vid rekrytering till chefsjänster kan ses som negativt för kvinnor då uppsatsens teoretiska referensram framför att positiv särbehandling, vid lika kompetens, kan ses som en åtgärd för att minimera könssegregering och att det är en möjlig väg för kvinnor att rekryteras till högre tjänster.⁸⁴

5.7 Planer, dokument och policys

Gemensamt för organisationsformerna är att de måste ta hänsyn till olika dokument som ligger till grund för dess jämställdhetsarbete samt som underlag för dess rekrytering. Vårt empiriska material visar att det finns skillnader mellan organisationernas dokument där innehållet har visat stor variation. Utifrån dessa dokument kan organisationernas ståndpunkter vad beträffat jämställdhet utläsas, där den kommunala förvaltningen framstår som föregångare. Organisationerna utgår dock från olika förutsättningar vilket betyder att dess jämställdhetsarbete genomsyras av olika fokusområden och därmed är innehållet organisationernas jämställdhetsplaner väldigt olika fastän att innehållet baseras på direktiv utifrån Diskrimineringslagen.

⁸³ Ibid., s. 41, 216

⁸⁴ Fagerfjäll 2003, s. 18

Den största skillnaden mellan organisationerna vad beträffar planer, dokument och policys är att den kommunala förvaltningen har ett tydligare formulerat innehåll i sin jämställdhetsplan än vad det kommunala bolaget har i sin plan. Utifrån vår teoretiska referensram är jämställdhetsplaner styrinstrument i jämställdhetsarbetet och därför är det ytterst viktigt att dessa anger konkreta mål, åtgärder och hur uppföljning skall göras och hur målen skall mätas⁸⁵. Konkreta handlingsinriktade dokument, där innehållet är tydligt, underlättar för organisationer att följa upp sitt arbete. Dokument som inte innehåller detta försvårar organisationers möjligheter att åstadkomma ordentliga utvärderingar, och dokumenten tappar således sin funktion⁸⁶.

Det kommunala bolaget skall utifrån den egna kommunen bedriva ett jämställdhetsarbete där jämställdheten skall öka och där de även skall integrera mångfaldsperspektivet i organisationen. Utifrån detta kan vi säga att det kommunala bolagets jämställdhetsplan således bör vara mer innehållsrik och där främst åtgärder vad beträffar uppföljning skall vidtas för att organisationen skall kunna eftersträva och nå kommunens mål. Vad beträffat den kommunala förvaltningen återspeglas kommunens inriktningar och mål gällande jämställdhet i kommunens jämställdhetsplan där mål, åtgärder och hur målen skall uppföljas är tydligt utformade. Detta gör det således möjligt för organisationen, enligt vår teoretiska referensram, att de kan göra ordentliga utvärderingar av sitt arbete för att kunna förbättra sitt jämställdhetsarbete.

Med bakgrund till ovanstående stycke kan det intresse som de båda organisationerna har i jämställdhet påvisas genom innehållet i jämställdhetsplanerna. Teorin framhäver att ett ointresse och okunskap i jämställdhet ofta genererar att dokument som ligger till grund för jämställdhetsarbetet blir skrivbordsprodukter som inte används i praktiken.⁸⁷ De skillnader som vi har kunnat utläsa i organisationernas olika dokument är att innehållet i det kommunala bolagets dokument är otydligt och därför kan vi tolka det som att det kan finnas ett bristande intresse att bli mer jämställda bland sina chefer.

Det kommunala bolaget och den kommunala förvaltningen har båda ledarskapspolicys som framstår som tydliga, men skillnaden är att förvaltningens ledarskapspolicy är betydligt mer detaljerad, vilket enligt uppsatsens teoretiska referensram ger en tydlig bild av vilka krav organisationen ställer på sina

⁸⁵ Berggren 2008, s. 16

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

befintliga och kommande ledare.⁸⁸ Vi har egentligen inte tillräckligt med belegg för att tolka att det finns ett ointresse i jämställdhet från bolagets sida utifrån dess kortfattade ledarskapspolicy. Vi kan endast utifrån en jämförelse mellan organisationerna tolka det som att den kommunala förvaltningen har ett *större* intresse i frågan.

5.8 Jämställdhetsarbete

Organisationerna menar i likhet att de inte har vidtagit några specifika åtgärder för jämn könsfördelning bland sina chefer. Här poängterar personalchefen från den kommunala förvaltningen att de inte har behövt vidta offensiva åtgärder eftersom rekryteringen alltid bygger på kravprofilerna. Underlaget i kravprofilerna kan således, i samstämmighet med organisationens könsfördelning bland chefer ses som anledningen till varför specifika åtgärder inte har behövt vidtas. Det kommunala bolaget poängterar att de står inför en period med förändringar, vilket vi kan tolka som att de snarare *inväntar* en förändring istället för att faktiskt vidta åtgärder. Utifrån vårt empiriska material finns det ett organisatoriskt prat om förändring, vilket enligt den teoretiska referensramen också ses som ett första steg mot förändring⁸⁹. Vi kan således tolka det som att det kommunala bolaget är medvetna om, och möjligtvis har ett intresse i att förändra sin könssegregering bland chefer. Detta framhäver litteraturen som en ord-attityd-handling, vilket kan försvåra jämställdhetsarbetet⁹⁰ då de faktiskt tycks *invänta* en förändring i form av många pensionsavgångar istället för att faktiskt vidta aktiv handling mot detta.

De både organisationerna genomför samtal med sina medarbetare inom vilken förvaltningen kallar utvecklingsamtal och bolaget kallar för medarbetarsamtal. Detta görs i båda fallen för att erhålla information om hur medarbetarna uppfattar dess situation och hur de uppfattar organisationen. Den stora skillnaden mellan organisationerna är att den kommunala förvaltningen upprättar utvecklingsplaner för alla medarbetare vilket bolaget inte gör. Innehållet i förvaltningens utvecklingsplaner skall ange vilken utbildning som alla medarbetare, inklusive alla chefer skall genomgå för att utvecklas. Dock poängterar personalchefen att organisationen ofta glömmet bort att vidareutbilda sina chefer vilket vår teoretiska referensram poängterar som negativt då utbildning är en metod som ger kunskap om jämställdhet vilket kan förbättra jämställdheten i organisationen⁹¹. Det är särskilt viktigt att utbildning som är kopplat till jämställdhet syftar till att öka medvetenheten

⁸⁸ Länk 2

⁸⁹ Wahl m.fl. 2001, s. 194f

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ibid., s. 183

och kunskapen om kön, vilket kan öka viljan och drivkraften i organisationen att aktivt arbeta med jämställdhet⁹². Det kommunala bolaget har under år 2010 utbildat sina chefer i genusvetenskap, vilket kan ses som positivt för organisationens jämställdhetsarbete. Vilket resultat som utbildningen har lett till har dock inte framkommit i vår studie. I det stora hela visar, som vi tidigare redogjort för, att det kommunala bolagets jämställdhetsarbete brister i sin uppföljning av uppsatta mål. Organisationen skall dock under 2011 inrätta ett instrument som skall underlätta för uppföljning, en åtgärd som vi tolkar som ytterst betydelsefull för att organisationen skall förbättra sitt jämställdhetsarbete.

Utifrån det innehåll som finns i organisationernas dokument kan vi också utläsa vilket intresse som organisationernas ledningar har för jämställdhet. Enligt vårt empiriska material framstår intresset för jämställdhet i den kommunala förvaltningen som större än i det kommunala bolaget, en tolkning som vi dels bygger på snedfördelningen av kön bland chefer samt på vårt empiriska material om rekryteringens faktorer och de dokument, planer och policys som fungerar som underlag i rekryteringen. Ett ointresse i jämställdhet kommer få stora konsekvenser på det jämställdhetsarbete som organisationer bedriver vilket både kommer vara negativt för den egna verksamheten som för samhället i stort. Detta eftersom det påverkar det jämställdhetsarbete som bedrivs i samhället.⁹³

⁹² Berggren 2008, s. 11

⁹³ Wahl m.fl. 2001, s. 197

6. Diskussion och slutsatser

Syftet med studien har varit att jämföra två olika typer av kommunala organisationer för att kunna visa på vilket sätt rekrytering kan hindra eller främja könsens möjligheter att rekryteras till chefspositioner. För att kunna besvara syftet har två frågeställningar ställts. De svar som frågorna har gett och vilka slutsatser som vi har kommit fram till presenteras nedan.

Vilken betydelse har rekryteringen för sammansättningen av chefer i kommunala organisationer med avseende på kön?

Svaret på frågan är att rekryteringen har stor betydelse för sammansättningen av antalet män och kvinnor på chefspositioner. Rekryteringen är en process som berörs av en rad olika faktorer, vilka på ett eller annat sätt påverkar rekryteringen av chefer ur ett könsperspektiv. Den faktor som har visat sig vara särskilt betydelsefull är vilka som deltar i rekryteringen. Fackliga representanters närvaro ses här som särskilt viktigt för att rekryteringen av chefer sker på ett ändamålsenligt sätt, samt att deras närvaro motverkar att diskriminering av kön föreligger.

Vilken könssammansättning som finns bland rekryterarna har också betydelse för vilka som rekryteras till chefspositioner. Om det inte finns en könsblandning bland ansvariga rekryterare finns risken att homogenitet upprätthålls och återskapas, speciellt i samband med intern rekrytering. Det bör därför ses som viktigt att organisationer inte bortser från externa rekryteringar, då det kan motverka att gamla mönster och homogenitet återskapas.

Vilken betydelse har de dokument, planer och policys som fungerar som underlag i rekryteringen för sammansättning av chefer i kommunala organisationer med avseende på kön?

Denna fråga har genererat svaret att planer, dokument och policys har stor betydelse för könssammansättningen av chefer. Det har främst visat sig att innehållet i olika dokument spelar en grundläggande roll för detta. Vår analys betonade i många fall betydelsen av hur tydliga dokument bör vara. Dokument, planer och policys kan således ses ha större betydelse för rekryteringen än vad själva rekryteringsfaktorerna har. Detta eftersom dokumenten syftar till att fungera som arbetsunderlag och styrinstrument, vilket innebär att brister i dokumenten också påverkar organisationers rekryteringsarbete. Det är därför ytterst viktigt att dokument inte förlorar sin funktion

och blir till skrivbordsprodukter, som inte används. Det är framför allt viktigt att de jämställdhetsplaner som organisationer upprättar och arbetar efter måste ha ett tydligt innehåll med konkreta mål, åtgärder och uppföljningar.

Vi kan utifrån uppsatsens resultat dra slutsatsen att organisationer som har en ojämn könsfördelning på chefspositioner också, med största sannolikhet, har brister i de dokument vilka används som underlag i rekryteringar av chefer.

”It takes two to tango!”

Med bakgrund till studiens syfte och de svar som våra frågeställningar har genererat kan vi dra slutsatsen att både rekryteringen *och* de planer, dokument och policys som fungerar som underlag vid rekrytering har stor betydelse för könsammansättningen bland chefer. *It takes two to tango*, vilket innebär att båda delarna har bundenhet till varandra och att de, tillsammans, har betydelse för vilken könsammansättning som finns bland chefer i organisationer. Det förutsätter således att organisationer måste tillämpa båda delarna på ett korrekt sätt för att främja att män och kvinnor har lika möjligheter att rekryteras till chefspositioner.

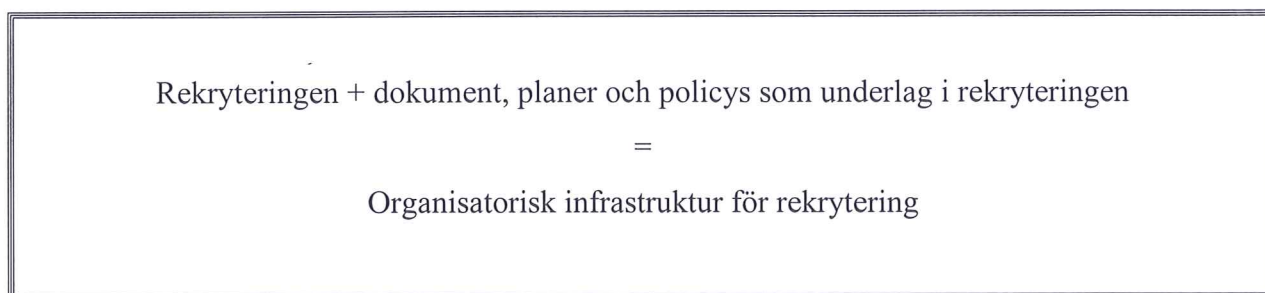
Det kommunala bolaget är ett tydligt exempel på en organisation som inte tillämpar de båda delarna på ett korrekt sätt:

Det kommunala bolagets tydliga könssegregering beror till synes till stor del på tidigare informella rekryteringsförfaranden och låg personalrörlighet. Detta tillsammans med organisationens oklara dokument har försvårat organisationens utveckling vad gäller en mer jämställd könsfördelning bland dess chefer. Trots att organisationen i dagsläget tillämpar öppna processer ter sig ingen utveckling i könsfördelningen. Organisationen är dock på väg mot en utveckling i rätt riktning, en utveckling som redan finns i den kommunala förvaltningen, men det räcker inte att invänta pensionsavgångar för att en förändring skall ske. Organisationen kan inte bara se till själva rekryteringen, utan måste även se över innehållet i deras dokument för att kunna vidta en förändring, och på så sätt minimera könssegregeringen.

Även om denna uppsats i många avseenden bekräftar den teoretiska referensram som vi har utgått ifrån finner vi ändå en avsaknad av ett samlingsbegrepp som kategoriserar betydelsen av

rekryteringen *och* planer, dokument och policys. Vi anser att teorin kan vidareutvecklas och därför skapar vi begreppet *organisatorisk infrastruktur för rekrytering* som fungerar som ett samlingsbegrepp för de faktorer som vi har lyft fram som påverkar rekryteringen av chefer. I uppsatsen har vi, precis som tidigare forskning, gjort en separation mellan rekryteringen och dokument, planer och policys, men vi har kommit fram till att de är beroende av varandra och därför kan ett särskiljande av begreppen inte göras vid försök att finna vad snedfördelningen mellan manliga och kvinnliga chefer beror på. I vilken grad organisationer tillämpar en jämställd rekrytering samt tillämpar de dokument, som kan kopplas till rekrytering av chefer, avgör hur god organisatorisk infrastruktur för rekrytering som organisationer har. Slutsatsen är således att den *organisatoriska infrastrukturen för rekrytering* har ytterst stor betydelse för könssammansättningen av chefer, det vill säga att desto bättre organisatorisk infrastruktur för rekrytering desto jämnare könsfördelning bland chefer.

Figur 2. Organisatorisk infrastruktur för rekrytering. En förenklad bild av det som genererar utfallet av könssammansättningen bland chefer.



Genom att använda begreppet kan en kartläggning göras där brister som påverkar en jämställd rekrytering finnas och lyftas fram. Detta kan generera information om hur organisationer faktiskt arbetar, och om rekryteringen är fri från diskriminering eller inte. En kartläggning ger även information om eventuella brister som kan finnas i organisationers dokument, samt ge information om hur väl dokumenten används.

Vi är medvetna om att vi inte kan göra långtgående generaliseringar av det som vi har kommit fram till, men för att knyta ihop säcken kan vi säga att vi har bekräftat studiens utgångspunkt, det vill säga att det finns skillnader i hur offentliga organisationer bedriver sitt jämställdhetsarbete för att få, eller vidmakthålla en jämn könsfördelning bland sina chefer. Vad detta beror har inte varit syftet med studien, men det är det problem som studien grundar sig i och därför kan vi

diskutera vad skillnaden beror på. Den främsta förklaringen kan återkopplas till respektive organisations kontext, eftersom det inte går att bortse från kontexten i våra valda fall då den i stor utsträckning påverkar könsfördelningen bland chefer. Ser vi till kommunala bolag möter de en stor problematik som organisation då de skall hantera en balansgång som kan framstå som komplicerad, varigenom de väljer att agera mer som privata verksamheter framför en offentlig verksamhet. Anledningen till detta är troligtvis att kommunala bolag agerar på en marknad där de måste konkurrera med andra privata företag där vinst är den ursprungliga drivkraften och där framgång ses som en överlevnadsfaktor.⁹⁴ Kommunala bolag måste således fokusera på resurser som gynnar denna framgång istället för att fokusera och lägga tid på att upprätta tydliga och konkreta dokument som underlag för en jämställd rekrytering. Det kan också handla om att omvärlden inte ställer samma förväntningar på ”privatliknande” verksamheter som på offentliga verksamheter. Detta kan bero på att kommunala bolag agerar i ett gränsland, och därför hamnar de i skymundan i den här frågan. Därför ställs kanske inte samma förväntningar på kommunala bolag som det ställs på andra icke-vinstdrivande organisationer, som bedrivs i kommunal regi.⁹⁵

Studiens grundidé har varit att lyfta fram problematiken kring kommunala bolag som organisationsform för att poängtera vikten av att *alla* organisationsformer bör eftersträva en jämn könsfördelning bland chefer som ett led i samhällets strävan efter jämställdhet. Därför måste rekrytering av chefer fortsätta att uppmärksammas. Genom att kartlägga vilken organisatorisk infrastruktur för rekrytering som organisationer har kan mönster av könssegregering bland chefer synliggöras. Det är först efter denne medvetenhet, det vill säga vilka brister som finns i rekryteringen, som organisationer kan göra förändringar. Det förutsätter dock att det finns *intresse, vilja* och *drivkraft* i fråga om jämställdhet, för att förändring av mönster skall ske.

Tips för vidare forskning

Vid en studie där tidsaspekten inte hade varit lika begränsad hade det varit intressant att väga in vilka föreställningar som finns om kön inom de båda organisationsformerna, för att ytterligare belägga vad som påverkar en jämställd rekrytering.

Tips på vidare forskning om rekryterings betydelse för chefssammansättning är att gå djupare in och studera rekryteringsgruppers sammansättning av kön samt även studera könsblandningen bland

⁹⁴ Fagerfjäll 2003, s. 21f

⁹⁵ Ahnrborg Swenson 1997, s. 73ff

fackliga representanter, och i vilken utsträckning dessa deltar i rekryteringen för att på så sätt stärka det vi har kommit fram till, det vill säga att deras närvaro är betydelsefull för en jämställd rekrytering.

Vidare tips är att studera de testverktyg som kan användas vid rekrytering av chefer för att se hur det som metod kan påverka val av kandidat ur ett könsperspektiv. Det skulle då vara intressant att studera hur testverktyget har tagits fram samt vilka som har varit med i framtagandet av verktyget.

Uppsatsen är ett bidrag till jämställdhetsforskningen och rekryteringsforskningen och vår förhoppning är att organisationer kan använda denna kunskap som uppsatsen har genererat för att bedriva en jämställd rekrytering, som leder till en förbättrad könsfördelning på chefspositioner.

Den kunskap som vi hoppas att uppsatsen skall bidra med kan fungera som underlag till att hjälpa organisationer, som har en ojämn könsfördelning bland chefer, att förändra eller förbättra dessa mönster. Förhoppningen är också att kunskapen kan hjälpa organisationer om hur jämställd rekrytering sker.

7. Referenser

Ahrnberg Swenson, Suzanne (1997). *Rekrytering i fokus: konsten att välja nya medarbetare*. Stockholm: Svenska förl.

Berggren, Annika (2008). *Jämn könsfördelning på höga chefsnivåer. En studie om framgångsfaktorer*, (Rapport 08:106). Göteborg: Göteborgs universitet, Förvaltningshögskolan

Berglez, Peter, Ekström, Mats, Johansson, Bengt, Eriksson, Göran, Nilsson, Åsa (2000). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Upplaga 2. Studentlitteratur: Sverige

Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Diss. Stockholm : Handelshögsk., 2002

Bryman, Alan (2008). *Social Research Methods*. Oxford University Press

Diskrimineringslagen 2008:567

Ekengren, Ann-Marie, Hinnfors, Jonas (2006). *Uppsatshandboken – Har du lyckats med din uppsats*. Studentlitteratur: Lund

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Styhre, Alexander (2007), Malmö: Liber

Fagerfjäll, Ronald (2003). *Så spräcker vi glastaket!: en handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla 3000 nya kvinnliga toppchefer*. 1. uppl. Stockholm: SNS förl.

Fürst, Gunilla (1999). *Jämställda på svenska*. Stockholm: Svenska institutet

Intervjuer med en personalspecialist från det kommunala bolaget och en personalchef från den kommunala förvaltningen.

Holgersson, Charlotte (2003). *Rekrytering av företagsledare: en studie i homosocialitet*. Diss. Stockholm: Handelshögsk., 2003

Länk 1: [www.ekonomisfakta.se/sv/Fakta/Foretagande/ Naringslivet/Kvinnliga-chefer-per-sektor/](http://www.ekonomisfakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Kvinnliga-chefer-per-sektor/) [2011-05-09]

Länk 2: www.women2top.net [2011-05-26]

Länk 3: www.skl.se http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner [2011-05-27]

Länk 4: http://svt.se/2.34007/1.1828739/nastan_bar_a_man_i_kommunala_bolag?lid=puff_1825086&lpos=extra_0 [2011-05-27]

Länk 5: <http://www.do.se/Forebygga-diskriminering/Arbetslivet/Rekrytering/> [2011-04-14]

SOU 1994:3, Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap.

Wahl, Anna, Holgersson Charlotte, Höök, Pia och Linghang, Sophie (2001).
Det ordnar sig – teorier om organisation och kön. Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1. Analysmodell

Figur 3. Utförlig analysmodell

	Den kommunala förvaltningen	Det kommunala bolaget
Rekryteringsprocessen	<ul style="list-style-type: none">• Centralrekrytering• Rekryteringsroll ligger på personalavdelningen• Personalavdelning och chefer utformar kravprofiler.• Fackliga representanter närvarar.• Annons, grov gallring görs, urvals bestäms.• Stationsintervjuer och referenstagning görs av fackliga representanter.• Arbetsgivarrepresentanter och fackliga representanter lägger fram tyckande till centralrekryteraren.• Central rekryteraren lägger fram en kandidat till de olika förvaltningarna.• Ansvarig chef bestämmer vem som skall rekryteras.	<ul style="list-style-type: none">• Ett första möte mellan ansvarig chef och representant från personalavdelningen där en kravprofil utformas.• Fackliga representanter kan närvara.• Annons, gallring och urval görs.• Intervjuer och eventuellt testverktyg kan komma att användas.• Ansvarig chef beslutar vem som skall rekryteras.
Rekryterare	<ul style="list-style-type: none">• Ansvarig rekryterare, fackliga representanter och arbetsgivarrepresentanter.• Sammansättning av rekryterare ser olika ut beroende på vilken befattning tjänsten gäller.• Ansvarig rekryterare har ingen utbildning, men har lång erfarenhet inom området.	<ul style="list-style-type: none">• Ansvarig chef, personalavdelning.• Personalavdelningen skall vara neutrala aktörer under processen• Cheferna har ingen utbildning om rekrytering men har lång erfarenhet om ledarskap.• Fackliga representanter <i>kan</i> närvara.• Arbetar i olika faser under rekryteringsgången.• Sammansättning av rekryterare ser olika ut beroende på vilken befattning tjänsten gäller.

Intern och eller extern rekrytering	<ul style="list-style-type: none"> • Både intern och extern rekrytering. • Intern rekrytering genom ledarbank • Tjänster kortare än tre månader annonseras endast externt. Tjänster längre än tre månader annonseras även externt. • Stor personalrörlighet, vilket innebär mycket intern rekrytering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Både intern och extern rekrytering. • Mycket intern rekrytering eftersom det finns mycket branschkunskap finns bland organisationens medarbetare och inte utanför organisationen.
Öppen och formell eller sluten och informell rekrytering	<ul style="list-style-type: none"> • Öppet och formellt. • Alla annonsering sker genom <i>offentliga jobb</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidigare skedde mycket av rekryteringen informellt och slutet. • Idag annonseras tjänster öppet och formellt via intranät och andra kanaler.
Kravprofiler	<ul style="list-style-type: none"> • Baseras på en tydlig matris. • Specificeras efter tjänst. • Bygger på ledarfilosofin. • Skiljer på ledare och chefer. • Utgör det viktigaste materialet i rekryteringen och är utgångspunkt i intervjuerna. • Baseras även som lönesättningsmaterial. • Lön baseras på prestation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finns en mall som kravprofiler upprättas utifrån. • Information om mallens utformning och innehåll saknas. • Specificeras efter tjänst. • Tänker öppet och fritt vid specificering.
Planer, dokument och policys	<p>Kommunens inriktningar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvinnor och män skall ha lika rättigheter inom alla områden. • Se positivt på mångfald. • Se samverkan, jämställdhet och motverkan av diskriminering som viktigt i verksamhetens dagliga arbete. • Aktivt ansvara för att utveckla medarbetare och hela verksamheten för att uppnå uppsatta mål. 	<p>Kommunens inriktningar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvinnor och män skall ha lika möjligheter att utvecklas. • Integrera jämställdhet och mångfald i alla verksamheter. • Alla organisationer skall arbeta med kunskapslyft ifråga om genus och jämställdhetsintegrering • Jämställdheten i bolagen

	<ul style="list-style-type: none"> • Könsneutral rekrytering. • Kompetens och personliga egenskaper är vägledande vid anställning. <p style="text-align: center;">Jämställdhetsplan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har en tydlig utformning och innehåll med mål, åtgärder och uppföljning. <p style="text-align: center;">Ledarskapsfilosofi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tydlig och detaljerad. 	<p>skall öka.</p> <p style="text-align: center;">Jämställdhetsplan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Framstår till en början som tydlig men vid fördjupning saknar den konkret innehåll där uppföljningsmått saknas. <p style="text-align: center;">Mångfaldspolicy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alla medarbetare skall behandlas jämlikt och jämställt. • Eftersträva integrerad mångfald på organisationens samtliga nivåer. <p style="text-align: center;">Ledarskapsfilosofi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tydlig, men kortfattad.
<p>Jämställdhetsarbete</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gör inte speciellt offensivt för att bli jämställda, utan utgår från kravprofilerna. • Organisationen gör uppföljningar av sina uppsatta mål. • Enkätundersökningar för hur medarbetarna uppfattar organisationen. • Utvecklingssamtal vilket genererar utvecklingsplaner för varje anställd oavsett befattning. • Utvecklingsplanerna bestämmer den utbildning som medarbetaren skall genomgå. 	<ul style="list-style-type: none"> • Har inte vidtagit några specifika åtgärder för att utjämna könssegregering. Dock står de inför stora förändringar. • Medarbetarsamtal. • Har infört ett verktyg som skall underlätta uppföljning av jämställdhetsarbetet. • Har under 2010 utbildat chefer och ledare i genuskunskap och härskartekniker.

Bilaga 2. Intervjuguid

Kan du beskriva hur rekryteringsprocessen går till när ni rekryterar personer till chefspositioner?

- Vilka är det som deltar vid rekryteringar och hur bestäms sammansättningen av rekryterare?
- Har de som rekryterar någon utbildning?

Hur går det till när ni utformar kravspecifikationer till chefstjänster? Vilka deltar vid utformandet?

- Finns det några speciella krav som ni alltid ställer på personer som skall rekryteras till chefspositioner?
- Värderar ni vissa kompetenser och egenskaper hos blivande chefer extra mycket? Kan du ge oss exempel?

Använder ni er av intern och/eller extern rekrytering?

- Hur tänker ni kring extern och intern rekrytering? Föredrar ni det ena före det andra?
- Hur går det till? Hur ges information om lediga tjänster?

Har ni några medvetna strategier berörande rekrytering, till exempel strategier som gäller rekrytering av personer med till exempel annan etnisk bakgrund eller personer som tillhör det underrepresenterade könet?

- Använder ni någonsin positiv särbehandling? Hur ser du/ni på detta?

När vi har studerat er organisation ser vi att det finns en större representation av det ena könet på chefspositioner inom verksamheten (i bolaget män och i förvaltningen kvinnor), vad tror du det beror på?

- Har ni vidtagit några åtgärder för att försöka ändra på detta? Har ni planer på att vidta några åtgärder?

Innan vi avslutar undrar vi om du har några frågor eller om du vill tillägga något?

När intervjun är genomförd skall vi fråga om vi kan få dokument och policys, till exempel jämställdhetsplan, likabehandlingsplan, kravprofiler, få se exempel på tidigare annonser osv.