



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Toppchefers kön – medveten eller omedveten rekrytering

Gör rekryteringsföretag skillnad inom kommunal sektor?

SW2227, Vetenskapligt arbete i socialt arbete, 30 hp
Scientific Work in Social Work, 30 higher education credits
Masternivå
Vårterminen 2014
Författare: Agneta Andersson och Susanne Erixon
Handledare: Monica Andersson Bäck

Förord

För lång och trogen gärning i förhållande till ett utdraget uppsatsarbete vill vi rikta ett tack till våra handledare Barbro Lennér Axelsson och Monica Bäck Andersson.

Ett stort tack till alla respondenter som generöst avsatt tid och med engagemang delat med sig av värdefull erfarenhet och information - utan er medverkan hade studien inte blivit så innehållsrik och givande.

Till alla de personer i vår omgivning som med intresse följt vårt utdragna uppsatsarbete och undrat om vi verkligen velat skiljas från och slutföra denna arbetsprocess vill vi tacka för att de fortfarande visar intresse för både uppsatsen och oss.

Göteborg 2008 – 2014

Agneta Andersson

Susanne Erixon

Abstract

Titel Toppcheferns kön - medveten eller omedveten rekrytering
Gör rekryteringsföretag skillnad inom kommunal sektor?

Författare Agneta Andersson och Susanne Erixon

Nyckelord Chefsrekrytering, kommunal toppchef, kön, rekryteringsföretag, executive search-företag

Syftet med denna studie var att undersöka om rekryteringsföretag som hjälper kommuner att rekrytera toppchefer bidrar till eller motverkar jämnare fördelning av män och kvinnor på toppen. Studien bestod av en kvantitativ del och en kvalitativ del. Samtliga kommunala toppchefsannonser och anlitade rekryteringsföretag kartlades från två stora dagstidningar, en branschtidning och en jobbsajt under januari och februari åren 2008, 2009, 2010, 2011 och 2012. Uppföljning gjordes per telefon eller hemsidor för att fastställa könet på personen som tillsattes på tjänsten. Kartläggningen kompletterades med elva intervjuer med personalchefer, rekryteringskonsulter och andra med erfarenhet av chefsrekrytering samt litteraturstudier. Till 187 kommunala toppchefstjänster rekryterades 110 män (58,9%) och 77 (41,1%) kvinnor. De flesta toppcheferna rekryterades med hjälp av ett rekryteringsföretag (64,6%). Fler kvinnor rekryterades om ett rekryteringsföretag användes jämfört med om en kommun rekryterade utan rekryteringsföretag. Två av fem rekryterade var kvinnor. Två av tre kvinnor rekryterades om en kommun tog hjälp av ett rekryteringsföretag. En av tre som rekryterades som toppchef var kvinna om en kommun rekryterade utan hjälp av rekryteringsföretag. Studiens resultat kunde inte påvisa ett statistiskt signifikant samband mellan rekryteringssätt och kön. Chi2-test har utförts. Urvalet kan ha varit för litet. Vår hypotes ”Rekryteringsföretag gör skillnad och bidrar till jämn könsfördelning vid rekrytering av kommunala toppchefer jämfört med rekrytering utan rekryteringsföretag” kunde varken antas eller förkastas. Starka samband mellan rekryteringsföretag och jämnare fördelning av män och kvinnor på toppchefstjänster påtalades emellertid av de elva respondenterna utvalda med hänsyn till deras insyn i denna typ av rekryteringsprocesser. Fördelar med att anlita ett rekryteringsföretag var framför allt att de var en specialiserad oberoende part med generell och bred kompetens av rekrytering samt tillgång till större urval av kandidater. Nackdelar var främst avsaknad av kännedom om organisationens inre liv samt rekryteringsföretagens ekonomiska intressen. Organisationskultur och homosocialitet är två av flera möjliga fallgropar/felkällor vid rekrytering. Tjänstemän bedriver rekryteringsprocesser och politiker fattar beslut om anställning av kommunala toppchefer. Den politiska och administrativa logiken följer inte samma principer. Den politiska logiken kopplar till värderingar och är inte alltid rationell, till skillnad från den administrativa logiken som eftersträvar sakkunskap och rationalitet. Denna studie bidrar med kunskap om chefsrekrytering via executive search/rekryteringsföretag, vilka är föga beforskade. Endast ett fåtal artiklar har tidigare publicerats nationellt och/eller internationellt.

Abstract

Title The gender of chief executives – conscious or unconscious recruiting?
Do recruitment companies make any difference in the municipality sector?

Authors Agneta Andersson and Susanne Erixon

Keywords Executive recruitment, municipal chief executive, gender, recruitment company, executive search company

The purpose of this study was to investigate whether recruitment companies serve local government municipalities to contribute or counteract equality among the chief executives. The study contains one quantitative and one qualitative part. All recruiting ads and the hired recruitment companies were mapped from two major newspapers, one branch publication and an online jobsite during the period of January and February 2008, 2009, 2010, 2011 and 2012. The follow-up was made by phone or homepages to identify the gender of the person employed as chief executive. The quantitative survey was supplemented with eleven interviews with personnel managers, recruitment consultants and some other respondents with the specific knowledge/experience of recruiting chief executives. Thirdly, a literature study was carried out. Out of 187 municipality chief executive positions, 110 (58,9%) men and 77 (41,1%) women were recruited. Most chief executives were recruited through a recruitment company (64,4%). Women were more frequently recruited if a recruitment company was hired, compared to the municipalities who handled the whole recruiting process themselves. Two out of five recruited were women, if a municipality was assisted by a recruitment company. One out of three recruited as chief executive was a woman, if the municipality recruited without assistance from a recruitment company. The results of the study could not demonstrate a statistically significant correlation between recruitment method and gender. Chi2-test has been completed. One explanation can be a too small sample. Our hypothesis "Recruitment companies make a difference and contribute to increased equality in recruiting chief executives to municipal organisations, compared to recruiting without such a company" could neither be accepted nor rejected. Strong correlations between recruitment companies and the more equal distribution of men and women in the chief executive positions were, however, denounced by the eleven respondents. The advantages of hiring a recruitment company were mainly that they were a specialized independent party with general and broad expertise of recruitment, as well as a larger number of candidates. Disadvantages were, above all, a lack of knowledge of the inner life of the organisation and the economic driving force of the recruitment company. The culture of the organisation and homosociality are two possible pitfalls/error of sources when recruiting. Municipal officials conduct the recruitment processes and the politicians decide about the hiring of municipality chief executives. The political and the administrative logic do not follow the same principles. The political logic connects to values and is not always rational, unlike the administrative logic that aspire expertise and rationality. This exploration contributes with knowledge about executive search/recruitment companies, which has not been explored before. Only a few articles on the subject have been published nationally and/or internationally.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
Vilka vi är och varför detta vårt ämnesval	1
Uppsatsens disposition	2
2 Problemformulering	2
<i>Fördelning av män och kvinnor på toppositioner</i>	2
<i>Fördelning av män och kvinnor på chefspositioner i privat sektor</i>	3
<i>Fördelning av män och kvinnor på toppositioner i offentlig sektor</i>	4
<i>Varför ser det ut som det gör?</i>	5
<i>Hur tillvaratas kompetens i dagens samhälle?</i>	6
Syfte	6
Frågeställningar	7
Avgränsningar	7
Definitioner av begrepp	7
<i>Toppchef</i>	7
<i>Rekryteringsföretag/rekryteringskonsult</i>	7
<i>Genus eller kön</i>	8
<i>Jämställdhet och/eller mångfald</i>	8
Jämställdhetsspann	8
Den politiska logiken	8
Den administrativa logiken	9
3 Toppchefsrekryterings kontextbeskrivning	9
En vanlig toppchefsrekrytering	9
Rekryteringsprocessen	10
<i>Kravspecifikation</i>	10
<i>Urvalsmetod/rekryteringsverktyg</i>	10
Öppen eller sluten rekryteringsprocess?	11
Närhet till politiken	11
Hur ser det ut inom rekryteringsbranschen?	12
Diskrimineringslagstiftningen	13
4 Teoretisk referensram och tidigare forskning	14
Teoretisk referensram	14
Kön och makt	15
Chef och makt	16
Homosocialitet	16
Stereotypier och andra fallgropar som resulterar i selektiv rekrytering	18
Headhunting/Executive search och rekryteringsföretagens etik	19
Rekrytering med eller utan rekryteringsföretag	22
Kompetensbegreppet	23
Är kompetens könsneutral?	25
Kvalitetssäkring av rekrytering	25
Kvotering	26
Hypotes	27
5 Metod	27
Kvantitativ och kvalitativ metod	27
Etiska överväganden	28
Datakvalitet	28

Urval.....	29
Källkritik	30
Metodmässigt tillvägagångssätt	31
Bearbetning och analys av data.....	32
6 Resultatredovisning	33
Kartläggningarna – studiens kvantitativa del.....	33
Kön och verksamhetsområde	37
Kommentar.....	39
Intervjuerna – studiens kvalitativa del	40
Tillvägagångssätt.....	40
<i>Tillvägagångssätt vid rekrytering av kommunal toppchef.....</i>	<i>40</i>
<i>Inblandade i rekryteringsprocessen.....</i>	<i>41</i>
<i>Skillnader mellan offentliga sektorn och privata näringslivet</i>	<i>42</i>
<i>Utmärkande för beställning av rekryteringsuppdrag</i>	<i>42</i>
<i>Fallgropar i en chefsrekryteringsprocess.....</i>	<i>43</i>
<i>Fördelar och nackdelar med att använda rekryteringsföretag jämfört med att rekrytera utan rekryteringsföretag.....</i>	<i>44</i>
Analys av svaren om tillvägagångssätt	45
Kandidaten	48
<i>Vilka generella chefsegenskaper/-förmågor letar ni efter hos en toppchefskandidat? Vilken är den enskilt viktigaste egenskapen/förmågan?</i>	<i>48</i>
<i>Vad är kompetens?</i>	<i>48</i>
<i>Har kandidaters nätverk betydelse? I så fall hur?</i>	<i>48</i>
<i>Trendkänslighet vid rekrytering och forskning</i>	<i>48</i>
<i>Rekryterar ni flest kvinnor eller män till toppchefstjänsterna?</i>	<i>49</i>
<i>Spelar kön roll vid en rekrytering av toppchef till offentlig sektor?</i>	<i>49</i>
<i>Ställs frågan om jämställdhet vid beställning av rekryteringsuppdrag?</i>	<i>50</i>
<i>Jämställdhetspolicy.....</i>	<i>50</i>
<i>Följs rekryteringsföretagens rekommendationer vid val av kandidat?</i>	<i>50</i>
Analys av svaren om kandidaten.....	50
Kön - kvinnor och män som chefer	52
<i>Typiskt manligt och kvinnligt hos höga chefer</i>	<i>52</i>
<i>Kvinnors förmåga att "sälja sig"</i>	<i>52</i>
<i>Mäns och kvinnors bekvämlighet med att omge sig med personer av samma kön.....</i>	<i>52</i>
<i>Rekryterar män helst män och kvinnor helst kvinnor?</i>	<i>53</i>
<i>Medvetenheten om könets betydelse i samband med rekrytering.....</i>	<i>53</i>
<i>Har du stött på det som skulle kunna benämnas dolda/osynliga budskap om kön och ledarskap i samband med rekrytering av toppchefer?</i>	<i>53</i>
<i>Sker en planerad uppföljning av toppchefstillsättningar? På vilket sätt?</i>	<i>53</i>
<i>Har kommuner interna program för att identifiera/utveckla chefer?.....</i>	<i>54</i>
<i>Har jämställdhetsprojekt för chefer effekt – t.ex. Women To the Top?</i>	<i>54</i>
Analys av svaren om kön	54
7 Summering.....	56
8 Slutdiskussion	58
Metodkritik.....	63
Förslag på fortsatt forskning	64
9 Referenser	65
Litteratur.....	65
Hemsidor	69
E-post från	70

10 Appendix.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 1a	Kartläggning januari – februari 2008 Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 1b	Kartläggning januari – februari 2009 Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 1c	Kartläggning januari – februari 2010 Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 1d	Kartläggning januari – februari 2011 Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 1e	Kartläggning januari – februari 2012 Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 2a	Kartläggning 2009 helår Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 2b	Kartläggning 2010 helår Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 3	Kartläggning av kommunchefer 2012-09-03 Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 4	Intervjufrågor till personalchefer Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 5	Intervjufrågor till rekryteringskonsulter/-företag Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 6	SPSS sammanställning per år och total Fel! Bokmärket är inte definierat.
Appendix 7	Total..... Fel! Bokmärket är inte definierat.

1 Inledning

I samhällsdebatten och på den politiska dagordningen aktualiseras frågan om jämställdhet och mångfald med jämna mellanrum. Tidningar och andra medier fylls av statistik - fakta och myter blandas frekvent. Så länge frågan hålls levande i debatten finns förutsättningar för förändringar. När debattens vågor avtar tenderar också en frågas betydelse och effekt att klinga av. Vi möts av rubriker som "Få kvinnor på höga chefsposter"¹, "Varannan damernas bland nya toppchefer"² i kommuner och landsting och när det gäller näringslivet några år senare kan vi läsa "Andelen kvinnliga chefer minskar - igen"³. Rubrikerna och innehållet i artiklar är motstridiga.

Vilka vi är och varför detta vårt ämnesval

Vi som genomförde denna studie har båda vår bakgrund inom offentlig sektor och är verksamma inom personal och ledarskap.

Agneta Andersson, anställd som personalstrateg i en medelstor kommun, med mångårigt förflutet på olika befattningar inom personalområdet både i kommunal och privat verksamhet.

Susanne Erixon, verksam som organisationskonsult huvudsakligen inom kommunal verksamhet, mångårig anställd inom socialtjänstens alla verksamhetsområden på alla nivåer i ett antal kommuner, senaste anställningarna som förvaltningschef. Varit verksam under 39 år och erfarit en stor förändring av kommunernas personal- och rekryteringsarbete.

Våra vägar korsades i ett professionellt sammanhang i samband med rekrytering. Under de snart tolv år som gått sedan dess har vi många gånger diskuterat rekrytering av toppchefer och kommunernas förändrade uppbyggnad av personalarbetet samt rekryteringsföretagens växande marknad på bekostnad av den kommunala kompetensen avseende rekrytering av framför allt höga chefer. Under dessa år har omsättningen av offentliga toppchefer uppmärksamats medialt. Ett offentligt samtal om transparenta toppchefsrekryteringar har också förekommit och förekommer. Politikens närhet och involvering i rekrytering och "sparkande" av offentliga toppchefer tror vi har betydelse och kan ses som ett uttryck för den så kallade politiska logiken. Dessutom hade vi många gånger uppmärksammat och diskuterat betydelsen av kön för att nå toppen, eftersom temat varit föremål för debatt, utredningar och forskning. Uppmärksamhet i sig bidrar till förändring, sägs det!

En av oss målar de stora penseldragen, håller i övergripande sammanhangsfokus och det svenska språket samt ordnar statistiken. Den andra ser till att fylla på med fakta och att alla detaljer finns på rätt plats. Agneta hade huvudansvaret för att söka referenslitteratur. Susanne höll i "pennan" och huvudansvaret för kartläggningarna. Intervjuer gjorde vi båda. Allt material stöttes och blöttes, analysen slet vi med under långbänksliknande omständigheter i flera år. Beträffande våra respektive bidrag till denna masteruppsats så är vi fullständigt överens om att ingen av oss ensam skulle kunna åstadkomma detta arbete utan den andra.

¹ Få kvinnor på höga toppchefsposter, www.dagenssamhalle.se 2007-03-13.

² Varannan damernas bland nya toppchefer, www.dagenssamhalle.se 2007-01-16.

³ Andelen kvinnliga chefer minskar - igen, www.dn.se 2009-07-01.

Forskning om rekryteringsföretag begränsas till ett fåtal vetenskapliga artiklar⁴. Den svenska forskaren Charlotte Holgersson skriver i sin avhandling 2003 att ”Studier av rekryteringskonsulter skulle också vara värdefulla, särskilt mot bakgrund av att denna konsultbransch vuxit sig allt starkare ...”⁵. Vid eftersökning på såväl svenska som engelskspråkiga internationella studier fann vi inte någon som jämförde rekrytering av toppchefer till offentlig sektor utförd med hjälp av rekryteringsföretag och rekrytering utan rekryteringsföretag i förhållande till kön.

Med denna uppsats inom masterprogrammet ledarskap på institutionen för socialt arbete förflyttas fokus från det sociala arbetet till ledarskap. Toppchefers betydelse, att rätt person finns på rätt plats, och rekryteringsföretagens affärer har betydelse för kommunal sektor och därmed också för ledning och styrning av bl.a. socialtjänstens verksamhet. Vår förhoppning är att denna studie kan bidra med kunskap på detta område.

Uppsatsens disposition

Kapitel 2 introducerar studien genom att beskriva forskningsfrågan med dess problemformulering, syfte, frågeställningar, avgränsningar och definitioner av begrepp. Kapitel 3 beskriver toppchefsrekryteringen som sådan och dess kontextuella sammanhang. Kapitel 4 innehåller den teoretiska referensramen och en inblick i tidigare forskning inom området samt vår hypotes. Kapitel 5 är studiens metodkapitel. Kapitel 6 redovisar studiens resultat. Den kvantitativa och den kvalitativa delen av studien redovisas var för sig i olika avsnitt. Kapitel 7 är en kort summering. Kapitel 8 innehåller vår slutdiskussion samt metodkritik och förslag på fortsatt forskning. Därefter följer kapitel 9 med referenser och kapitel 10 ett antal appendix.

2 Problemformulering

Detta kapitel beskriver forskningsfrågan genom en bakgrundsbeskrivning av män och kvinnor på toppen samt studiens syfte. Studiens frågeställningar formuleras och studiens avgränsningar beskrivs. Centrala och viktiga begrepp – toppchef, rekryteringsföretag, genus eller kön, jämställdhet och/eller mångfald, jämställdhetsspann samt politisk och administrativ logik definieras.

Fördelning av män och kvinnor på toppositioner

En studie från 2001 visade att kvinnor innehade 26% av de absoluta toppositionerna i Sverige⁶. Det var en fördubbling av andelen jämfört med 1989.

Yrkesstatistik förs av Statistiska Centralbyrån (SCB) och är ett material som årligen tas fram. Yrkesstatistiken är en sammanställning av chefspositioner inom stat, landsting, kommuner och privat sektor. Ordet chef definieras hos SCB: ”person med administrativt ledningsarbete samt politiskt arbete inom privat eller offentlig sektor. Arbetet innebär bl.a.

⁴ Hamori, M. (2010) Who Gets Headhunted – and Who Gets Ahead? *Academy of Management Perspectives*, november, s.46-59.

⁵ Holgersson, C. (2003) *Rekrytering av företagsledare: En studie i homosocialitet*. Ekonomiska forskningsinstitutet. Stockholm: Handelshögskolan. s.221.

⁶ Göransson, A. red. (2007) *Maktens kön, kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa. s.14

att fatta beslut, planera, styra och samordna.”⁷ Definitionen är bred, därför finns ingen avgränsning för den yttersta makteliten. Både mellanchefer och chefer på lägre nivåer inkluderas i denna vida definition, vilket var ett problem som omnämndes i den statliga utredningen *Kön, makt och statistik*⁸. Uppföljningen av hur kvinnor och män fördelades på toppchefsnivå var därför svår att finna i tillgänglig statistik. Enligt SCB var den totala andelen kvinnliga chefer på olika nivåer drygt en fjärdedel⁹. Vidare enligt SCB var den totala andelen kvinnliga chefer 2006 knappt en tredjedel (29%), 2008 en tredjedel (33%), och 2011 drygt en tredjedel (36%)¹⁰.

I den tidigare nämnda utredningen bröt man ner andelen kvinnor och män på olika nivåer, samhällsområden, yrken och sektorer¹¹. Det visade sig då att manliga chefer dominerade kraftigt inom såväl privat som inom statlig verksamhet totalt medan kvinnliga chefer var i majoritet inom kommunal verksamhet. Landstingen hade en jämn fördelning mellan antalet kvinnor och män på chefsnivå. Av materialet framgick att verksamhetsområdet i sig också var avgörande för vilket kön som var i majoritet på olika chefspositioner.

I samband med utredningsuppdraget att kartlägga maktens fördelning, SOU 2007:108, gjordes en ny kartläggning. Ett antal metodproblem beskrevs, som berodde på det tillgängliga statistiska materialet. Utredningsuppdraget innehöll ett direktiv om jämförbarhet från den tidigare maktelitundersökningen¹². De 3 300 positioner som undersöktes 2001 följdes upp. Det krävdes detaljerade undersökningar av hemsidor kompletterade med personliga kontakter för att kartlägga var i en organisation en specifik position fanns. Främst gällde det chefer inom kommunala och landstingsägda bolag men också mellanchefer i näringslivet. I SOU 2007:108 konstaterades att de främsta toppchefspositionerna såsom vd och verkschefer oftast innehades av män. De högsta tjänsterna som också var politiskt tillsatta hade en högre andel kvinnor, 40%, jämfört med 60% män.

Tollgerdt-Andersson konstaterade i en jämförande studie¹³ från 1990-talet samt redogjorde i e-post 2013-04-02¹⁴ till oss, att när rekrytering sker på formella meriter rekryteras fler kvinnor och ”dels kan jag konstatera det rent erfarenhetsmässigt” då hon forskat samt varit konsult inom ledarskapsområdet i Europa. Hon skriver vidare i samma e-mail ”När formella meriter råder blir det naturligt att man inte kan göra några könsrelaterade skillnader!”

Fördelning av män och kvinnor på chefspositioner i privat sektor

1987 utsågs den första kvinnliga vd:n för ett börsnoterat företag i Sverige¹⁵. Andelen kvinnliga chefer hade ökat från 9 till 26 procent under 1990-talet fram till 2002¹⁶. 2011 hade andelen kvinnliga chefer ökat till 30%¹⁷. ”I börsbolagen utgör andelen kvinnliga chefer 31 procent. Det verkar vara lättare för kvinnorna att nå toppbefattningarna i större

⁷ SOU 2007:108 *Kön, makt och statistik*. s.38.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

¹⁰ SCB På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2008, 2010, 2012.

¹¹ SOU 2007:108

¹² Göransson, A. red. (2007)

¹³ Tollgerdt-Andersson, I. (1996) *Svenskt Ledarskap i Europa*. Malmö: Liber-Hermod.

¹⁴ Tollgerdt-Andersson, I. e-post 2013-04-02.

¹⁵ Statistik – hur ser det ut i Sverige? JämO:s hemsida uppdaterad 2007-11-19 (JämO som myndighet har ersatts av Diskrimineringsombudsmannen).

¹⁶ Renstig, M. (2003) *Kvinnliga chefer i näringslivet. Så här ser det ut*. Stockholm: SNS Förlag.

¹⁷ Svenskt Näringsliv pdf-dokument (2012) Kampen om kompetensen lyfter jämställdheten.

www.svensktnaringsliv.se

företag. I företag med fler än 50 anställda är andelen kvinnliga chefer 21 procent¹⁸. Andra AP-fondens kvinnoindex 2012¹⁹ redovisade en förändring av antalet kvinnliga högre chefer inom näringslivet mellan 2004 - 2011 från 22% till 28%.

I ett pressmeddelande 2009 från Näringsdepartementet presenterades aktuell statistik som visade en ökad jämställdhet och mångfald i de statliga bolagen²⁰. Efter 2008 års bolagsstämmor var 48% av ledamöterna i de helägda statliga bolagen kvinnor. En ökning av kvinnliga ordföranden hade skett i de statliga bolagen från 2006 års notering på 22% till 2009 års med 35%. I börsbolagens styrelser var dock endast 3,1% kvinnliga ordföranden.

I SOU 2007:108 nämndes att de mest mansdominerade toppositionerna fanns inom näringslivet. Trots en livlig debatt om en jämnare könsfördelning inom bolagsstyrelserna tycks ett trendbrott vara långt borta. I Folksam's jämställdhetsindex 2009²¹ återfanns följande uppgifter: Var tionde bolagsstyrelse har en jämn könsfördelning. I mer än vart femte bolag fanns enbart män i styrelsen. Andelen kvinnliga ledamöter i de största svenska börsnoterade bolagens styrelser har ökat från 23,9 % till 25,3% mellan 2008 och 2009. Kvinnorna i ledningsgrupperna har under samma tid ökat från 14,2% till 15,2%. Förändringen går långsamt.²²

”Det finns tre gånger så många vd:ar med namnet Lars som det finns kvinnliga toppchefer²³. Statistik avseende 2011 från SCB visade att i de börsnoterade bolagen var 97% av styrelseordförandena män och 3% kvinnor. De verkställande direktörerna hade samma könsfördelning. Könsfördelningen är jämnare om man jämför alla svenska aktiebolag och inte enbart de börsnoterade företagen. 60% av de kvinnliga styrelsemedlemmarna är suppleanter och har därför rätt att delta vid beslut enbart om ordinarie styrelsemedlem är frånvarande²⁴. ”En jämn fördelning av makt och inflytande är en förutsättning för att både kvinnor och män ska ha möjlighet att forma villkoren för beslutsfattande och påverka samhällsutvecklingen.”²⁵, enligt SCBs jämställdhetsportal.

Fördelning av män och kvinnor på toppositioner i offentlig sektor

Inom offentlig förvaltning gjordes, i SOU 2007:108, en uppdelning mellan statlig, regional och kommunal förvaltning. Inom statlig förvaltning visade siffrorna att myndighetscheferna - generaldirektörer m.fl. - företrädesvis var män. Inom myndigheter som sorterade under olika departement visade det sig att tre av fyra poster som styrelseordförande och generaldirektör bemannades av män. Undersökningen visade också att i kommunerna hade kvinnor endast en fjärdedel av både toppchefspositioner och mellanchefspositioner. Däremot dominerade kvinnorna bland skolledarna (60%).

Några generella slutsatser framkom i utredningen. Där det fanns politisk medverkan vid rekryteringen fanns könsbalans i större utsträckning. Där tjänsterna var kollegialt tillsatta eller hade en lokal nivå fanns en tendens till mansdominans. Inom offentlig sektor var det vanligare att återfinna en kvinna som chef än inom privat sektor. Kvinnor förekom oftare på

¹⁸ Renstig, M. (2003) s.19.

¹⁹ SCB: Andra AP-fondens kvinnoindex 2012. www.scb.se

²⁰ Pressmeddelande 2009-05-12, Näringsdepartementet, Regeringskansliet. www.regeringen.se

²¹ Folksam's jämställdhetsindex 2009.

²² Ibid.

²³ Roth, A-K. (2011) s.45.

²⁴ SCB pdf-dokument (2012) Ojämn fördelning av makten www.scb.se

²⁵ Ibid.

nationell nivå än på lokal och regional nivå. Det fanns färre kvinnliga toppchefer kommunalt än regionalt och statligt.

Utredningen bekräftade tidigare resultat. En av slutsatserna var dessutom att kvinnor gynnades av en transparent rekryteringsprocess. Kartläggningen visade att män och kvinnor fanns på olika chefsnivåer, vilket innebar olika mycket makt beroende på verksamhets- eller samhällsområde men också makt över olika antal underställda.

Statsvetaren Olof Petterson som ledde den stora maktutredningen presenterade i en SOU 1990, citerad i A-K Roths bok²⁶, beskrev makteliten i Sverige som ”exklusiv, sammanhållen och samstämmig, all makt i det svenska samhället utövas genom personliga kontakter”²⁷. Roth kommenterade också de fakta som framkom i SOU 2007:108 om fördelning av makt och kön inom de tre olika maktsfärerna. En någorlunda jämn fördelning rådde på väl synliga positioner. Fördelningen två tredjedelar män och en tredjedel kvinnor fanns där man strävade efter jämn fördelning men inte var utsatt för offentlig granskning. I den tredje sfären rådde en massiv mansdominans, vilket gällde regional och lokal nivå samt i prestigefyllda organisationer som t.ex. akademin, företag och dagspress och där rekrytering skedde genom mer eller mindre kollegiala inval och där omsättningen av ledamöter var låg. Det fanns fler kvinnor på poster som stod under offentlig inflytande och där urvalet skedde genom en mer transparent rekryteringsprocess. ”Ju mer exklusiv en organisation eller position är och ju mer den styrs av vänskapsband eller kollegor, desto fler män.”²⁸ Forskningen visar, enligt Moss Kanter²⁹, att ett antal individer blir en kritisk massa, som kan få inflytande, då de uppgår till 30% av en grupp. Det tycks alltså finnas en tydlig gräns för när en grupp kommer i åtnjutande av reell makt i en organisation. Heterogena grupper har en större förmåga att skapa förtroende i en organisation och det i sin tur påverkar arbetsgivarens attraktivitet, beslutens kvalitet och legitimitet, arbetsmiljön och upplevelsen av rättvisa³⁰.

Nästan 79 procent av kommunernas anställda var kvinnor 2001. Många kvinnor fanns som chefer i första linjen men de blev allt färre ju högre upp i maktstrukturen man kom. Beräkningar visade att 2001 var bara 13 procent av kommuncheferna kvinnor³¹.

2012-09-03 kartlade vi samtliga Sveriges 290 kommuner kommunchefer³². Från den kan vi presentera en något annorlunda bild av tillståndet på denna kommunala toppchefsnivå. Elva år senare var 200 (69%) män, 83 (28,6%) var kvinnor och i 7 kommuner (2,4 %) förekom delat ledarskap, och de flesta var män. Det hade alltså skett mer än en fördubbling av kvinnliga kommunchefer sedan 2001, se ovan.

Varför ser det ut som det gör?

I SOU 2007:108 beskrevs att det historiskt sett alltid varit lättare för staten, som centralmakt, att fatta beslut om lika rättigheter för könen jämfört med hur det är på lokal nivå. På central nivå berörs inte beslutsfattarna personligt av ökande konkurrens om ledande positioner. En aktiv rekrytering av kvinnor på lokal nivå innebär att de män som finns där

²⁶ Roth, A-K. (2011) *Jämställdhetsboken – från teori till praktik*. Stockholm: Norstedts juridik AB.

²⁷ Ibid. s.47.

²⁸ Ibid. s.47.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ Tollgerdt-Andersson, I. (2003) *Kvinnor på toppchefsnivå i kommunen: En studie av goda exempel*. Stockholm: Ordförrådet.

³² Erixon, S. (2012) Kartläggning av kommunchefer 2012-09-03, appendix 3.

utsätts för större konkurrens, varför det kan ”vara svårare att finna stöd för de principiella besluten. Bristande jämställdhet kan ofta bero på att det finns ett intresse av konkurrensbegränsning bland de närmast berörda.”³³ Utredningen föreslog att de mest frekventa insatserna av aktivt jämställdhetsarbete framöver bör ske på toppchefernivåerna generellt och mer specifikt på kommunal och regional nivå. Ett önskvärt resultat vid nästa undersökning skulle kunna bygga på en mer allsidig rekrytering av chefer och att vägen dit borde gå via en mer öppen och transparent rekryteringsprocess samt offentlig opinionsbildning, enligt utredaren, som också slår fast att problemet inte är brist på kompetenta kvinnor. Utredaren identifierade mellanchefer som det strategiska skiktet för rekrytering till toppositioner.

Hur tillvaratas kompetens i dagens samhälle?

Statistik för antagningar till högskolan från Verket för högskoleservice avseende hösten 2012 visade att 62% av de antagna var kvinnliga blivande studenter³⁴. Från högskola/universitet examinerades 2008/09 65,0% kvinnor och 35,0% män³⁵. Av dem som avlagt doktorsexamen 2008 var 47,0% kvinnor och 53,0% män. Det finns en fördröjningseffekt mellan intagning till högskola/universitet, examinationstidpunkt och när det kan bli aktuellt att axla ett chefsuppdrag. Det är ingen historisk nyhet att fler kvinnor än män vill utbilda sig, utbildar sig och faktiskt avlägger examen. Det har varit så i Sverige i tre decennier³⁶. Det tar tid för en generation välutbildade kvinnor att nå toppchefernivå. Frågan är om det ger anledning att förvänta sig att det blir en könsmässig balans vid rekrytering av toppchefer på sikt. En fråga för framtiden är också hur lång tid det får ta innan man är beredd att släppa in olikhet i lednings- och styrelserummen.

Under flera decennier har vi haft både en svensk och en internationell jämställdhetsdebatt. Statliga utredningar³⁷, statistik från SCB³⁸ och en omfattande debatt med oräkneliga artiklar har beskrivit bristande jämställdhet på toppchefernivå. Viktiga samhällspositioner ska tillsättas i transparenta rekryterings-processer för att garantera att demokratiska och politiska jämställdhetsmålsättningar efterlevs. Homogena sammanhang riskerar att vara mer begränsande än heterogena. Att skapa heterogena sammanhang är att ta tillvara kompetens. Förankrad struktur och hög medvetenhet om kompetensens betydelse för att få rätt person på rätt plats finns dokumenterad i omfattande forskning³⁹. Vid rekrytering av toppchefer används ofta rekryteringsföretag. Hur vanligt förekommande det var finns inga uppgifter om. Rekryteringsföretagens verksamhet hade inte kartlagts. Vi ville mot denna bakgrund undersöka hur det förhöll sig i kommunal verksamhet och på kommunal toppchefernivå, både avseende könsfördelningen och hur vanligt förekommande det var att rekryteringsföretag anlätades och om de gjorde skillnad och bidrog till jämnare könsfördelning.

Syfte

Uppsatsens syfte var att belysa frågan om kön spelar roll för att rekryteras vid nytillsättning som toppchef till kommunal verksamhet och att undersöka om kommuners anlåtande av

³³ SOU 2007:108 s.15.

³⁴ Pressmeddelande 2012-07-12, www.vhs.se

³⁵ SCB, På tal om jämställdhet 2010.

³⁶ Folksam: Styrelsekompetens 2008.

³⁷ SOU 2007:108

³⁸ SCB pdf-dokument (2012); SCB: Andra AP-fondens kvinnoindex 2012 www.scb.se

³⁹ Lindelöw, M. (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi. Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur; Skorstad, E. (2011) *Rätt person på rätt plats*. Lund: Studentlitteratur.

rekryteringsföretag bidrar till eller motverkar jämn fördelning av män och kvinnor på kommunal toppchefsnivå.

Frågeställningar

Hur vanligt är det att kommuner använder rekryteringsföretag vid toppchefsrekryteringar? Vilka är fördelarna respektive nackdelarna med att använda rekryteringsföretag respektive att kommunerna själva rekryterar?

Hur fördelas toppchefstjänsterna mellan män och kvinnor vid rekrytering till kommunal verksamhet?

Bidrar eller motverkar rekryteringsföretag till jämn könsfördelning på toppchefsnivå?

Avgränsningar

Vi avser inte att studera rekryteringsprocessen som sådan och eventuella likheter respektive skillnader mellan olika tillvägagångssätt.

Vi avser inte att studera likheter respektive skillnader mellan rekrytering till privat eller kommunal verksamhet.

Vi avser inte att studera andra mångfaldsfaktorerers inverkan (intersektionalitet) på rekrytering till toppchefstjänster.

Definitioner av begrepp

Toppchef

Med begreppet *toppchef* avses i denna studie förvaltningschefer i kommuner, kommunchefer och vd:ar i kommunala bolag samt förbundschefer i kommunalförbund d.v.s. chefer som är direkt ansvariga mot kommunal politisk styrelse eller nämnd⁴⁰.

De chefsbefattningar vi valt att studera är entydiga – de är chefspositioner med stora befogenheter/rätt att fatta beslut och därmed möjligheter att påverka. De verkar direkt mot politiken. Dessa toppchefstjänster har samma komplexitet i små och stora kommuner. Det handlar inte om eller beror på kommunens storlek, antal anställda eller budgetomslutningens storlek utan mer på de lagstadgade kommunala verksamhetsområdenas komplexitet. En organisations uppbyggnad, ledarskap, antal anställda, budgetomslutning m.m. kan, men behöver inte vara, komplicerande.

Rekryteringsföretag/rekryteringskonsult

Rekrytering av toppchefer genomförs ofta med hjälp av rekryteringsföretag, vanligtvis benämnda executive search-företag, som i princip enbart sysslar med att bistå arbetsgivare/uppdragsgivare vid rekrytering till sådana tjänster. De kan bistå med allt - formulering av kravspecifikation, annons, genomgång av ansökningar, uppsökande av kandidater i eget nätverk s.k. search, urval, genomförande av intervjuer och tester samt referenstagnation och kontinuerlig återkoppling och bedömning av kandidater till uppdragsgivaren - allt utom det slutliga valet och beslutet.

Vi har valt att använda begreppet rekryteringsföretag omväxlande med begreppet rekryteringskonsult i denna studie.

⁴⁰ www.skl.se

Genus eller kön

I engelskspråkig facklitteratur används begreppet *gender*, ett ord som saknar motsvarighet i det svenska språket. Begreppet *genus* är en social konstruktion av kön som skapas i de kulturella processer som formar människan. Genusbegreppet innehåller mer av den socialt konstruerade och konstruerande verkligheten än begreppet *kön*⁴¹. Den svenska forskaren inom ledarskap och jämställdhet Ulla Eriksson-Zetterqvist har i sin doktorsavhandling⁴² valt att använda begreppet kön för att detta begrepp betecknar just det entydiga, biologiska och synbara man respektive kvinna. Det fångar ”mer exakt in relationen mellan kroppen och den sociala konstruktionen”⁴³.

I denna studie har vi valt att använda begreppet kön.

Jämställdhet och/eller mångfald

Lag om kvinnors och mäns jämställdhet i arbetslivet från 1980 ersattes 1992 av Jämställdhetslagen som 2009 ersattes av Diskrimineringslagen. Jämställdhetsbegreppet är det vedertagna begreppet för utjämning av skillnader mellan könen, män och kvinnor, utan avseende på andra diskrimineringsgrunder⁴⁴. Mångfaldsbegreppet omfattar förutom kön också könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder⁴⁵.

Vi har valt att i denna studie enbart belysa könsaspekten, inte annan mångfaldsproblematik eller intersektionalitet, i samband med rekrytering.

Jämställdhetsspann

Begreppet jämställdhetsspann har vi valt för att benämna den könsfördelning som hamnar mellan 40 - 60%. Fördelningen har hämtats från SOU 2007:108⁴⁶ och begreppet används av forskaren Micael Nilsson vid Linköpings Universitet⁴⁷. Återigen för att en grupp ska få genomslag krävs att ett antal individer övergår till en kritisk massa om 30% av en grupp, enligt Moss Kanter i *Women and Men of the Corporation*⁴⁸.

Den politiska logiken

Den politiska logiken karakteriseras av att den legitimeras utifrån demokrati och demokratiska processer där företrädarna möts för att diskutera, besluta och utforma regler med utgångspunkt i värderingar. Den politiska logikens legitimitet innebär tillgänglighet och möjlighet till dialog i förhållande till medborgare men också att skapa nytta och service för brukare/medborgare⁴⁹. Avsikten är att med den politiska logiken hantera motstridiga intressen och utifrån det fatta beslut⁵⁰. Olika ideologier skall samverka och det utgör

⁴¹ Hirdman, Y. (1988) Genussystemet – reflektioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr. 3, s.49-63.

⁴² Eriksson, U. (2000) *Det mangranna sällskapet: Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS.

⁴³ Holm, U. (1993) *Modrande och praxis. En feministfilosofisk undersökning*. Uddevalla: Daidalos.

⁴⁴ Roth, A-K. (2011)

⁴⁵ Ibid. s.18.

⁴⁶ SOU 2007:108 s.191.

⁴⁷ Nilsson, M. (2008) *Genusregim i förändring. Jämställdhet och makt i kommunal politik mellan 1970 och 2006*. Linköping: LiU Tryck.

⁴⁸ Roth, A-K (2011) s.47.

⁴⁹ Jonsson, L. & Arnell, S-I. (2006) *Att organisera kommuners ledning*. Nora: Nya Doxa.

⁵⁰ Petersson, O. (2007) *Den offentliga makten*. Stockholm: SNS Förlag.

grunden för agerandet⁵¹. Den politiska logiken innebär därmed en ideologisk styrning av organisationen. Kouzes och Mico⁵² beskriver i den klassiska artikeln från 1979 att den politiska domänen (logiken) främst handlar om att bygga upp förtroende och intresse hos väljare för att som politiker bli omvald.

Den administrativa logiken

Den administrativa logiken⁵³ karaktäriseras av att den bärs upp av och tillämpas av i huvudsak akademiskt utbildade sakkunniga tjänstemän, som med en rationalitet ska verkställa politiskt fattade beslut utan att personligen värdera dem. Legitimitetsbasen är effektivitet, rationalitet, logisk argumentation, enighet och problemlösning. Den administrativa logiken handlar om att på effektivt sätt genomföra politiska beslut och att eftersträva den optimala lösningen härledd ur praxis och beprövad erfarenhet. I kontrast till den politiska logiken menar Jonsson och Arnell⁵⁴ att den administrativa logiken istället karaktäriseras av att den syftar till att skapa handlingsenighet med utgångspunkt i effektivitet. Denna logik innebär en metod att hantera och fördela resurser för att uppnå en väl fungerande organisation där rationell argumentation och tillämpning av regler sker utan värderingsgrund.

Situationer som uppstår kan bli dilemman där den politiska logiken och den administrativa logiken - tjänstemännens rationella verkställande av politiska beslut - är svårförenliga. Eller som en västsvensk socialdemokratisk politiker, som inte vill bli namngiven, uttryckte 2013-05-07 i samtal med en av oss: ”Det finns ingen logik i den politiska logiken, vilket betyder att den är oförutsägbart!”

3 Toppchefsrekryteringskontextbeskrivning

I kapitlet som följer ges en beskrivning av hur en toppchefsrekrytering vanligtvis går till, vad som ingår i en rekryteringsprocess, hur den genomförs och hur den kan leda till avsett resultat. Vidare beskrivs vad som händer om en öppen eller slutna rekryteringsprocess tillämpas och hur det påverkar allsidigheten vid urval och tillsättning av toppchefer. Därefter presenteras översiktligt tillsättning av toppchefstjänster i politiskt styrda organisationer. Kapitlet beskriver också rekryteringsbranschen och hur den har utvecklats. Slutligen berörs diskrimineringslagstiftningen som påverkar och har betydelse för alla arbetsgivare.

En vanlig toppchefsrekrytering

En toppchefsrekryteringsprocess uppvisar lika och generella drag oavsett om det handlar om offentlig eller privat verksamhet och oavsett om det sker med eller utan rekryteringsföretag. Processen innehåller följande faser: arbetsanalys, kravspecifikation, annonsering, urval, intervjuer och tester genomförs, matchning och utvärdering, referenstagning, beslutsavsikt som förhandlas enligt medbestämmandelagen och därefter fattas det formella beslutet av den/de som är behöriga. Det är främst personliga egenskaper och förmågor men också formella meriter som värderas vid svenska toppchefstillsättningar.⁵⁵ Den markanta

⁵¹ Petersson, O. (2007)

⁵² Kouzes, J. M. & Mico, P. R. (1979) Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organisations. *The Journal of Applied Behavioral Science*. s.449-469.

⁵³ Jonsson, L. & Arnell, S-I. (2006)

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Tollgerdt-Andersson, I. (1996, 2003)

skillnaden mellan offentlig och privat sektor utgörs av politikens närvaro, som är medborgarnas representation, vid toppchefstillsättningar i offentlig sektor.

Toppchefer inom offentlig förvaltning arbetar nära den beslutande makten - politiken - och vid dessa rekryteringar anlitas oftare rekryteringsföretag än vid rekrytering av mellanchefer och första linjens chefer. De senare rekryteras i högre utsträckning av respektive chef utan involvering av vare sig politiker eller rekryteringsföretag.

Rekryteringsprocessen

Kravspecifikation

Varje rekrytering kräver insamlande av så mycket relevant information som möjligt. Lindelöw⁵⁶ och Skorstad⁵⁷ har var för sig skapat en strukturerad kompetensbaserad rekryteringsmodell vars viktigaste fas är utformandet av kravspecifikationen. Kravspecifikationen ska styra frågorna i intervjusammanhanget och referenstagningen för att subjektivitetens betydelse ska minska och den innehåller gemensamma definitioner av begrepp. Framtidsperspektiv och nytänkande är viktiga beståndsdelar. De förordar följande struktur på rekryteringsprocessen – verksamhetens/tjänstens mål och arbetsuppgifter, utbildning, erfarenhet, kunskap, personlig kompetens (egenskaper, förmågor, färdigheter), intresse och utvecklingspotential samt praktiska förutsättningar.

Urvalsmetod/rekryteringsverktyg

Under mer än ett halvt sekel har forskning om metoder och verktyg som ger god prognosförmåga för att hitta lämpliga kandidater bedrivits. Enligt Lindelöw har mätningar av validiteten hos olika rekryterings- och urvalsmetoder genomförts på ett stort antal studier i mycket olika sammanhang av olika forskare (Huffcut och Arthur 1994; Hunter och Hunter 1984; Mabon 2002; Schmidt och Hunter 1998)⁵⁸:

- 1,00 = Perfekt förutsägande av personens prestation
- 0,54 = Arbetsprover
- 0,51 = Färdighetstest och strukturerade intervjuer var för sig
- 0,38 = Ostrukturerade intervjuer
- 0,26 = Referenser
- 0,18 = Yrkeserfarenhet i antal år
- 0,10 = Antal utbildningsår
- 0,00 = Slumpmässigt samband mellan urval och prestation.

Siffrorna anger korrelationskoefficienten för förutsägbarheten av förhållandet mellan den angivna urvalsmetoden och träffsäker rekrytering i förhållande till kravspecifikationen. Dessa siffror sätter sökarljuset på de metoder som ger högst validitet i en rekryteringsprocess även om siffrorna varierar något mellan olika forskare⁵⁹. Om man använder sig av flera urvalsmetoder med hög validitet höjs prognosvärdet väsentligt. Tidigare yrkeserfarenhet i antal år har liten betydelse när det gäller att finna lämpligaste kandidaterna. Om personer som inte har tidigare erfarenhet av yrket på rätt chefsnivå sorteras bort, kan det motverka jämn könsfördelning⁶⁰.

⁵⁶ Lindelöw, M. (2008)

⁵⁷ Skorstad, E. (2011)

⁵⁸ Lindelöw, M. (2008) s.23.

⁵⁹ Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002) *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

⁶⁰ Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002); Lindelöw, M. (2008); Skorstad, E. (2011)

Vikten av en strukturerad rekryteringsprocess samt tilltron till och användningen av beforskade urvalsmetoder/rekryteringsverktyg framgår tydligt av den kompetensbaserade rekryteringsmodellen⁶¹.

Öppen eller sluten rekryteringsprocess?

De utredningar vi valde att beskriva, bl.a. kartläggningen av den svenska makteliten från 2001⁶², visar entydigt att transparens i rekryteringsprocessen och närhet till politiken främjade jämställdhet vid rekrytering. Särskilt gällde det chefsrekryteringar på nationell toppnivå, då denna nivå verkar genom att påverka andra nivåer och personer. En öppen och transparent rekryteringsprocess bidrog till en mer allsidig rekrytering av chefer. Var chefspositionen dessutom central, på nationell nivå och publikt synlig konstaterades ett mönster - det skedde en mer jämställd rekrytering. Frågan om toppchefsrekryteringar handlade om huruvida öppenhet skapade optimala förutsättningar för att få lämpliga sökande eller om det skapade hemlighetsmakeri.

Rekrytering till kommunala och regionala toppchefstjänster är vanligtvis helt öppna processer såvida inte frågan är reglerad i avtal då rekryteringsföretag anlitas. Vanligtvis behåller rekryteringsföretaget ansökningarna från de sökande som inte ingår i kandidaturvalet som presenteras för kommunen. Endast urvalets ansökningshandlingar blir allmänna handlingar om inte annat angivits i avtalet.

Närhet till politiken

Det finns en omständighet som väsentligen skiljer offentlig sektor från privat sektor - den politiska arenan och agendan. Aktörerna representerar olika värderingsgrupper d.v.s. politiska partier, som kan ha olika bilder av vad verksamheten ska åstadkomma. En privat bolagsstyrelse har ett tydligt gemensamt mål med verksamheten/företaget, nämligen vinst. Uttryckt på ett annat sätt och med Inga-Britt Ahlenius ord "Näringslivet har sina begränsningar som inspirationskälla. Staten är inte ett företag utan en rättsordning. Företag verkar under korrigerande marknadskrafter och med pengarna/vinsten som det slutliga målet. I staten är det omvänt: pengarna är medlet för att åstadkomma ett resultat, ett resultat som är svårt att både definiera och mäta. Kort sagt, att styra och leda en statlig myndighet är mer komplicerat än att leda ett företag."⁶³

Tillsättning av toppchefer inom politiskt styrda organisationer d.v.s. offentlig sektor sker genom politiska beslut. Vägen till beslut är en väg via den politiska logiken. På vägen till beslutet sker ett möte med den administrativa logiken d.v.s. tjänstemannaorganisationen, som karaktäriseras av tillämpning av regler utan att värdera dem och med rationell argumentation för att eftersträva den optimala lösningen härledd ur sakkunskap, praxis och beprövad erfarenhet⁶⁴. Politisk logik är den ideologiska styrningen av den kommunala organisationen, som karaktäriseras av att den härrör ur demokratiska processer där politiker möts för att diskutera och besluta och samverka med utgångspunkt från värderingar. Politiker är de formella beslutsfattarna. Tjänstemän bereder ärenden och ger förslag till beslut samt verkställer besluten. Sambandet och samspelet mellan politiker och toppchefer är känsligt, komplicerat och kräver följsamhet från båda parter för att undvika problem, som

⁶¹ Lindelöw, M. (2008); Skorstad, E. (2011)

⁶² Göransson, A. (2007), SOU 2007:108.

⁶³ Krönika i Dagens Nyheter i augusti 2013.

⁶⁴ Holma, E. & Mella, J. (2009) Den politiska och administrativa logikens påverkan vid användning av balanserade styrkort - en fallstudie i Luleå kommun. D-uppsats Luleå Tekniska Universitet.

att dansa tango för att använda forskarna Rolf Sollis och Anna Cregårds metafor⁶⁵. ”Otvetydigt är det så att politikern är den som väljer partner, men när valet är gjort är det mer oklart vem som bestämmer resten.”⁶⁶ Att det finns en mötesplats och ett gynnsamt samspel mellan politik och ledande toppchef brukar kallas ”den gyllene zonen”⁶⁷ som anses viktig för att hålla fast vid idén om vår demokrati.

Rolltydligheten mellan politiker och tjänstemän varierar stort inom kommuner och mellan kommuner. Politikerna är de verkliga beslutsfattarna och har, för att bedriva verksamhet, tjänstemän för att verkställa besluten. Tjänstemännen har delegation, rätt att fatta beslut i nämnds namn i enlighet med en delegationsordning beslutad av politiker i nämnd eller styrelse, i enlighet med kommunallagen⁶⁸. Med hjälp av en strukturerad rekryteringsprocess och etablerade urvalsmetoder/rekryteringsverktyg skapas förutsättningar för att prognostisera om en kandidat har förutsättningar att tillföra och åstadkomma det verksamheten behöver. Även om en tjänsteman har en tydlig rätt att besluta om en tjänstetillsättning kan politiken kringgå tjänstemannen och ta över frågan eller i samband med beslutsavsikt i ett tillsättningsärende framföra starkt markerande synpunkter som avviker från beslutsavsikten och som omöjliggör den professionella bedömningens avgörande av kompetens och kvalifikationer. Ett beslut kan på så sätt komma att vila på enbart känslomässig icke-rationell grund i stället för rationell grund.

Hur ser det ut inom rekryteringsbranschen?

I Sverige fanns 2008 mellan 40 och 50 rekryteringsföretag⁶⁹, alltifrån internationella koncerner till enmansföretag, som erbjuder rekryteringstjänster på just toppchefsnivå. Totalt sysselsattes omkring 200 rekryteringskonsulter. Arvodet uppgick till mellan 100 000 - 300 000 kronor per uppdrag. Arvodet är konfidentiellt och vanligtvis en strikt affär mellan konsult och uppdragsgivare. Uppskattningsvis omsätts i Sverige ca 150 miljoner kronor per år. Rekryteringsuppdrag för offentlig sektor sker inte alltid efter en offentlig upphandlingsprocess enligt LOU⁷⁰.

Rekryteringsföretagens konsulter hade 2008 en mansdominans med 64% män och 36% kvinnor⁷¹.

Föreningen Sveriges Executive Search Konsulter (ESK), är ensam om att auktorisera enskilda konsulter verksamma inom området. Antalet auktoriserade medlemmar i ESK har sjunkit från 71 år 2008 till omkring 60 år 2012. Av dessa var 71% män och 29% kvinnor⁷². Executive search, d.v.s. de som rekryterar toppchefer, är en liten men betydelsefull aktör nära makten.

Human Resource Konsulter (HRK) organiserar rekryteringsföretag⁷³. HRK startade 1989 och sedan 2008 auktoriserar de sina medlemsföretag (inte enskilda konsulter), som 2013 uppgick till 20 företag.

⁶⁵ Sollis, R. & Cregård, A. (2008) Det är svårt att dansa tango - om kommundirektörsrollens innehåll och betydelse, *Kommunal ekonomi och politik*, volym 12, nr 3 s.31-54.

⁶⁶ Ibid. s.36.

⁶⁷ SKL pdf-dokument (2012) *Konsten att mötas i den gyllene zonen*.

⁶⁸ Kommunallagen (SFS 1991:900) 6 kap. 33 §

⁶⁹ Folksam 2008: Executive Search.

⁷⁰ Lag om offentlig upphandling (SFS 2007:1091)

⁷¹ Folksam 2008: Executive Search.

⁷² www.esk.se 2012-06-19.

⁷³ www.hrk.se 2012-04-17.

Skriftligt och tillgängligt material om rekryteringsbranschen, som inte kommer från företagen själva, är mycket knapphändig. I en amerikansk vetenskaplig artikel publicerad i november 2010 konstaterades att forskningen inte brytt sig om denna sektor⁷⁴ och att det endast fanns ett antal s.k. paper daterade efter mitten av 1990-talet. Vi har inte funnit någon svensk vetenskaplig studie om denna bransch men Folksam gjorde 2008⁷⁵ en kartläggning av branschen. Privata företag skyddar sina affärsangelägenheter och därför är öppenhet från branschens sida begränsad.

Rekryteringsföretag har historiskt och per definition varit en annan företeelse än ett bemanningsföretag. Bemanningföretag anställer personal och hyr ut dem till uppdragsgivare. Under 2000-talet har denna tidigare tydliga gräns börjat suddas ut. Bemanningföretag har utvecklat chefsrekryteringsfunktioner t.ex. Manpower/Experis och Proffice och rekryteringsföretag har börjat hyra ut chefer t.ex. Source-executive och Ledarskaparna-chefsrekrytering. Antalet rekryteringsföretag, bemanningföretag och konsulter/säljare har ökat trots att ESKs auktoriserade medlemmar minskat i antal. HRKs auktoriserade företag har ökat från sex medlemmar år 1989 till 20 år 2013⁷⁶.

Diskrimineringslagstiftningen

Diskrimineringslagen trädde i kraft 2009⁷⁷, varvid jämställdhetslagen och sex andra lagar på diskrimineringsområdet upphörde att gälla. Diskrimineringsfaktorerna är: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder. Lagen vilar på Konventionen om mänskliga rättigheter, antagen av FN 1948, och Europakonventionen om mänskliga rättigheter från 1950⁷⁸, vars utgångspunkt är likabehandlingsprincipen i EG-fördraget som bygger på ett meritokratiskt tänkande - en arbetsgivare är tvingad att välja den sökande som har de högsta formella meriterna. En absolut likvärdighet i meriter är ovanlig. Lagens allmänna påbud är att de med lika kompetens ska ha samma förutsättningar i arbetslivet. I diskrimineringslagen 3 kap 9 § ställs krav på aktiva åtgärder om det inte råder ”i huvudsak jämn könsfördelning mellan kvinnor och män i en viss typ av arbete eller inom en viss kategori av arbetstagare” på en arbetsplats. Detta ska ske genom att arbetsgivaren ska anstränga sig särskilt vid nyanställning för att få sökande av det underrepresenterade könet - ”Arbetsgivare ska försöka se till att andelen arbetstagare av det underrepresenterade könet efter hand ökar.”⁷⁹ Arbetsdomstolen har hitintills varit generös i att godta arbetsgivares motiveringar i diskrimineringsärenden.

Rekryteringsprocessen har beröringspunkter med diskrimineringslagen, där urval är en given del. Arbetsgivarens rätt att fritt anställa och avskeda fastställdes redan i den s.k. decemberkompromissen 1906⁸⁰. Arbetsgivaren är ansvarig för diskriminerande handlingar som den gör sig skyldig till men också som ett av arbetsgivaren anlita rekryteringsföretag gör sig skyldig till⁸¹.

⁷⁴ Hamori, M. (2010) s.46.

⁷⁵ Folksam 2008: Executive Search.

⁷⁶ www.hrk.se 2013-09-25.

⁷⁷ Diskrimineringslagen (SFS 2008:567)

⁷⁸ Fransson, S. & Norberg, P. (2007) *Att lagstifta om diskriminering*. Stockholm: SNS Förlag.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Fahlbeck, R. (1991) *Praktisk arbetsrätt*. Lund: Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB.

⁸¹ Iseskog, T. (2008) *Diskrimineringslagen i arbetslivet*. Stockholm: Talentum Fakta AB.

Många arbetsgivare har sett över sina rekryteringsprocesser⁸² för att undanröja diskriminerande hinder och homogeniseringsfällor. Arbetsgivare har ansvar för att brott mot diskrimineringslagstiftningen inte inträffar och har också ett ansvar för att vidta aktiva åtgärder t.ex. handlingsprogram för att komma tillrätta med skev könsfördelning.

4 Teoretisk referensram och tidigare forskning

Kapitlet beskriver inledningsvis det strukturfunktionalistiska perspektivet och redovisar därefter tidigare forskning och kunskapsläget i förhållande till uppsatsens problemformulering. Teorier om kön, makt och homosocialitet presenteras. Rekryteringsfallgropar, rekryteringsföretagens etik samt för- och nackdelar med att använda rekryteringsföretag beskrivs. I kapitlet Resultatredovisning återkommer för- och nackdelar enligt respondenternas beskrivningar. Detta kapitel innehåller också en beskrivning av kompetensbegreppet, kvalitetssäkring av rekrytering samt kvotering. Avslutningsvis formuleras vår hypotes.

Teoretisk referensram

Denna studie har ett övergripande perspektiv och bygger således på en ontologisk grund som handlar om föreställningar om människans verklighet, synen på människans villkor och vad som styr hennes handlande. Kulturen, i vid bemärkelse, skapar den ontologiska referensramen inom vilken olika företeelser kan bli synliggjorda, förklarade och begripliga. Kopplat till rekrytering och könsaspekten kan också en organisationskultur framträda. Könssegregerande kulturer kan vara inbäddade i en organisationskultur och fungera som hinder för kvinnors karriärer⁸³. Inom den politiskt styrda organisationen, denna studies referensram, finns en kultur med vilket menas de värden och regler som kännetecknar politiskt arbete i en kommun och som innehåller tröghetsskapande omständigheter⁸⁴.

Det strukturfunktionalistiska perspektivet utgår ifrån ett systemteoretiskt synsätt, där de olika delarna är hierarkiskt ordnade i förhållande till varandra ända ner till individnivån. De olika delarna ses som subsystem och deras funktioner är intimt förknippade med systemet som helhet. Det funktionalistiska perspektivet utgår ifrån att institutioner existerar för att de fyller en funktion för samhället som helhet. Tre villkor måste uppfyllas, enligt Talcott Parsons⁸⁵, för att ett socialt system ska överleva – struktur, utveckling och funktion. Det interaktionistiska perspektivet utgår ifrån individer och den interaktion/kommunikation som sker dem emellan. Perspektivet fokuserar på det som sker mellan individer och således betonas inte del/helhet utan snarare socialisationsprocessen. Interaktion och kommunikation sker såväl verbalt som icke-verbalt och på så sätt förmedlas kulturen från en integrerad medarbetare till en ny medarbetare. Detta perspektiv kan ses som ett försök att förstå världen utifrån de sociala processer som antas konstruera den värld vi lever i.

Vi utgår ifrån att människans integrerade föreställningar - medvetna eller omedvetna - om tingens ordning är ett resultat av kulturellt betingade omständigheter och det eller de system en individ interagerar i. Föreställningar likväl som institutioner existerar i kraft av att de fyller en funktion i ett system.

⁸² Mlekov, K. & Widell, J. (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.

⁸³ Wilson, E. M. (1998) Gender career paths. *Personnel Review*, 1998, Vol. 27, Issue 5, s.396-411 (AN 4136145).

⁸⁴ Jonsson, L. (2009) *Kommunchefer blir till*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa.

⁸⁵ Parsons, T. (1951) *The Social System*. Glencoe Ill.: Free Press.

Kön och makt

Rosabeth Moss Kanter är en klassiker inom organisationsområdet kön och makt. I boken ”Men and Women in the Corporation”⁸⁶, som är en av de första inom området, studerade hon strukturella aspekter av kvinnors och mäns beteende i arbetslivet och varför män och kvinnor generellt placerades på olika nivåer och positioner. Hon var starkt kritisk till individorienterade förklaringsmodeller. Hon påvisade samband och mönster i beteenden i förhållande till position i organisationsstrukturen. Hon beskrev tidigt hur kvinnors placering i organisationer begränsade deras möjligheter. Kvinnorna fanns på positioner med liten rörlighet och begränsade möjligheter till utveckling. I Indesco, ett multinationellt industriföretag som hon studerade, fanns en tydlig könssegregering⁸⁷, med 98% män som chefer och 87% kvinnor som kontorister. På specialistbefattningar var 79% män. Organisationsstrukturen gjorde att kvinnor befann sig i de mest underordnade positionerna.

Moss Kanter fann tre strukturella variabler för att beskriva mäns och kvinnors olika situationer i organisationer. Dessa tre variabler var:

Möjlighetsstrukturen, möjligheten till förflyttning och utveckling, skapade självuppfyllande profetior. De med stora möjligheter, oftast män, tenderar att bete sig på ett sätt som skapar nya möjligheter. De med små möjligheter, oftast kvinnor, tenderar att gå i motsatt riktning, vilket bidrar till färre möjligheter.

Maktstrukturen, möjligheten att agera inom organisationen, som den omgivning i vilken en person har möjlighet att mobilisera resurser och få makt. Personer med liten makt har en tendens att uppträda mer auktoritärt medan personer med stor makt kan ha en samarbetande stil. Personer med stor makt behöver inte ha full kontroll utan kan tillåta underordnade att arbeta självständigt. Personer med liten makt använder tvång som maktmedel, de är angelägna om att behålla revir och att ha kontroll för att inte bli ersatta. Maktskillnader och inte könsskillnader skapar olika möjligheter för kvinnor och män. Män föredras som chefer framför kvinnor som kan uppfattas som kontrollerande som ett resultat av avsaknad av makt i organisationer.

Grupper sammansättning, förhållandet mellan könsfördelning i arbetsgrupper och på avdelningar, huruvida en person tillhör en minoritet eller en majoritet, som påverkar en persons prestationer. Som tidigare nämnts behöver en minoritet ha en kritisk massa som uppgår till 30% för att få genomslag⁸⁸. Kvinnor i mansdominerade yrkesområden utgör en minoritet vilket ger tre strukturella effekter:

- Synlighet - minoriteten, kvinnor i chefspositioner, får mer uppmärksamhet än männen, vilket inte alltid upplevs positivt utan kan verka pressande och begränsa handlingskraften.
- Kontrasteffekt - närvaron av kvinnor som minoritet gör att män (majoritet) blir medvetna om vad de (männen) har gemensamt och att detta gemensamma hotas. Skillnaderna mellan minoritet och majoritet överdrivs.
- Assimilering - en liten minoritet assimileras lättare och bidrar därför lättare till generaliseringar om minoriteten, vilket tar sig uttryck i att kvinnor blir bedömda utifrån stereotyper om kvinnor.

Begreppet glastaket⁸⁹ - det osynliga hinder som utgörs av strukturer i mansdominerade organisationer som hindrar kvinnor från att nå högre befattningar - härrör från en utredning

⁸⁶ Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, Ink, Publishers.

⁸⁷ Wahl, A. et al. (2001) *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur. s.67.

⁸⁸ Roth, A-K. (2011)

⁸⁹ Morrison, A. M., White, R. P. & van Velsor, E. (1987) *Breaking the glass ceiling*. Reading, MA: Addison Welsey.

gjord av det amerikanska arbetsdepartementet i början av 1990-talet. Glastaket som könsordnande process är omdiskuterad. Eagly och Carli⁹⁰ är kritiska mot glastaksbegreppet och anser att bristen på kvinnliga chefer är summan av diskriminering som verkar på alla nivåer. Bristen på kvinnliga chefer handlar inte om ett specifikt hinder för kvinnor att avancera mot toppen.

Chef och makt

En allmän definition av makt är medveten påverkan av andra för att få avsett resultat eller ”Makt är avsiktlig framgångsrik kontroll av andra”⁹¹ menar Dennis Wrong och gör därmed en avgränsning i ledarskapssammanhanget (enligt Thylefors 2007).

”Makt är förmågan att få vad man vill.”⁹² Makten har tre dimensioner – det individuella, det strukturella och det mellanmänniska. Det krävs således att en person har en egen målinriktad livskraft, att personen har en position med mandat att påverka och att personen har förmåga att skapa kontakt/relation med andra. Samtliga dimensioner krävs för att en chef skall kunna utöva makt som reell påverkan, enligt Thylefors.

Homosocialitet

Homosocialitet betyder enkelt uttryckt att känna igen sig i det som är likt hos den andra. Likhet som förutsättning för socialisering är viktig för att ett barn ska utvecklas till en fungerande individ och samhällsmedborgare. Begreppet homosocialitet betyder, enligt Wikipedia, samhörighetskänsla mellan personer av samma kön. När homosocialiteten överförs till professionella sammanhang och fungerar på en omedveten nivå blir den problematisk. Tendenser till att reservera positioner med makt och inflytande till män i samband med toppchefstjänster finns beskrivet såväl inom den vetenskapliga litteraturen som i statens offentliga utredningar. Redan 1976 definierade och implementerade den amerikanska forskaren Lipman-Blumen⁹³ begreppet homosocialitet inom genusforskningen. Hennes teori om homosocialitet och heterosocialitet har sin användbarhet i analysen av osynliga strukturer i organisationer. Män kontrollerar resurserna i samhället, vilket innebär att män identifierar sig med och orienterar sig mot män. Moss Kanter⁹⁴ benämner tendensen att reservera positioner med makt och inflytande till andra män som homosocialitet.

Homosocialitet som en könsordnande process används också som ett centralt begrepp av den svenska forskaren Charlotte Holgersson för att förstå rekrytering. I sin avhandling⁹⁵ drog hon slutsatsen att homosocialitet som en könsordnande process är av central betydelse för rekrytering av ledare/chefer. I rekryteringsprocesser finns informella tolkningar och arenor som är tämligen dolda. Det kan finnas kriterier som är informella till sin karaktär och som oftast beskrivs med utgångspunkt från benämningen personlig lämplighet. Holgersson beskriver vidare i en artikel⁹⁶ att en formalisering av rekryteringsprocessen kan vara ett sätt att motverka diskriminering men att även ”kompetens är en tolkningsfråga”⁹⁷. Beslut fattas enligt Holgersson på informella arenor. Inslag av informalitet såsom outtalade preferenser,

⁹⁰ Eagly, A. H. & Carli L. L. (2007) Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, Sept, Vol. 85, s.63-71.

⁹¹ Thylefors, I. (2007) *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur. s.80.

⁹² Ibid. s.77.

⁹³ Lipman-Blumen, J. (1976) Toward a Homosocial Theory of Sex Roles. *Signs*, 1(3) s.15-31.

⁹⁴ Kanter, R. M. (1977)

⁹⁵ Holgersson, C. (2003)

⁹⁶ Det säkra kortet – så väljs höga chefer, LOOP 2/08

⁹⁷ Ibid.

s.k. personkemi och godtycke, kan finnas i en rekryteringsprocess. Likhets-effekten, en av de tolv felkällorna⁹⁸ vid rekrytering, innebär att omedvetet välja med utgångspunkt från att någon liknar oss själva i stället för att följa den mer objektiva kravspecifikationen.

De tyska sociologerna Berger och Luckmann⁹⁹ skrev 1966 *The Social Construction of Reality*. Deras grundläggande tes handlar om att verkligheten är socialt konstruerad och att den sociala ordningen uppstår mellan individer genom förhandlingar och överenskommelser, vilka byggs upp av en gemensam historia och gemensamma erfarenheter. Medlemmarna i ett samhälle skapar sinsemellan meningsfulla mönster i sina handlingar och representationer. Dessa mönster förutsätts existera oberoende av de tolkningar som skapat dem. Begreppet social konstruktion avser de processer och företeelser som skapas och återskapas i den omgivning och de relationer som utgör och upprätthåller en ständigt konstruerad verklighet¹⁰⁰. På så sätt skapas och återskapas olika verkligheter i en homosocial reproduktionsprocess¹⁰¹ och vid rekrytering återskapas således stil och sociala attribut som liknar den redan existerande kulturen.

I en undersökning av tillsättningar inom amerikanska arbetsmarknadsdepartementet¹⁰², presenterad 1994, framkom att både jobb-irrelevanta (t.ex. kön, ras, uppträdande) och jobb-relevanta (t.ex. erfarenheter, att passa in i organisationen, utbildning, tidigare positioner) variabler spelade roll men de konkurrerade inte med varandra. De jobb-irrelevanta variablerna hade liten betydelse för tillsättningsbesluten men verkade både direkt och indirekt genom de jobb-relevanta variablerna. Hypotesen var att de sökandes kön skulle ha direkt eller indirekt effekt på anställningsbeslutet och att kvinnor skulle missgynnas av det. Resultatet visade motsatsen. Förklaringen var i stället att organisationen spelade roll. Kvinnor gynnades om ett genomgripande arbete med rekryterings- och tillsättningsprocessen genomfördes. Förutsättningarna för ett sådant arbete var att det inkluderade värderingsaspekten, att positionerna var publika, att annonseringen av tjänsterna var öppen samt att det fanns tydliga beslutskriterier som var förankrade. Dessa resultat liknar de slutsatser Anita Göransson drar i utredningen ”Kön, makt och statistik”¹⁰³ om att fler kvinnliga chefer och politiker återfinns på högsta nivån, där de är publikt synliga och när chefstjänsterna har öppet annonserats.

Forskaren Ulla Eriksson-Zetterqvist¹⁰⁴ har skapat en modell, se nedan, för att förstå hur kön skapas och återskapas i organisationer. Modellen bygger på fyra begrepp - uppenbara resp. dolda budskap samt könsbrytande resp. könsbevarande budskap - ordnade i fyra fält. De fyra fälten är:

- Uppenbara könsbrytande budskap är öppet kommunicerade ståndpunkter om jämställdhet som också omsätts i handling av höga chefer (d.v.s. organisationens förebilder) som t.ex. att alltid ha båda könen representerade vid nyrekrytering till tjänst.

⁹⁸ Skorstad, E. (2011)

⁹⁹ Hatch, M. J. (2002) *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Alvesson, M. & Billing, D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

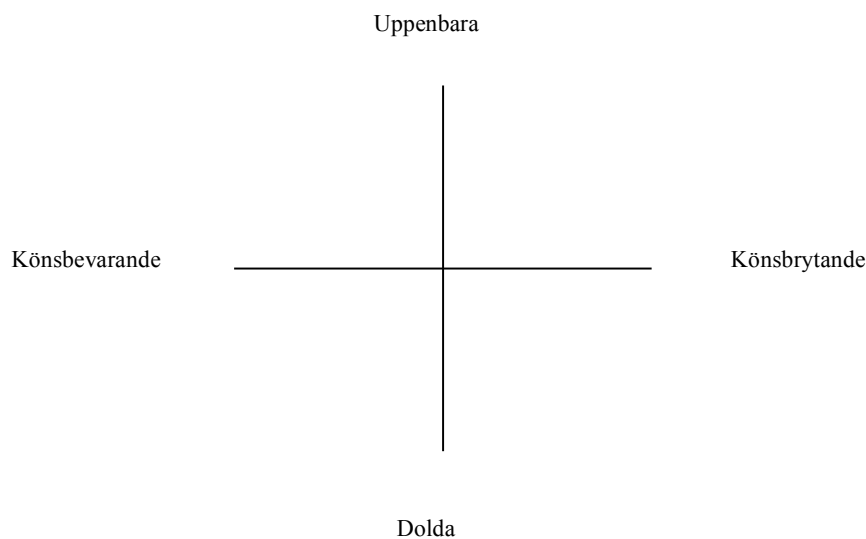
¹⁰² Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994) Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, no 1, s.291-310.

¹⁰³ SOU 2007:108

¹⁰⁴ Eriksson, U. (2000) *Det mangranna sällskapet: Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS.

- Uppenbara könsbevarande budskap är öppet kommunicerade ståndpunkter och bilder om det kön på en chef som föredras t.ex. hur man bör vara klädd, synen på föräldraledighet, det kön som representerar förebilden som chef.
- Dolda könsbrytande budskap handlar om den acceptans som finns för att bryta mot etablerade normer t.ex. annonstexter och arbetsbeskrivningar som använder ordval som inte ensidigt förknippas med ett bestämt kön.
- Dolda könsbevarande budskap handlar om att använda uttryck med underförstådda bilder om en attityd som avser kvinnor och en annan attityd som avser män d.v.s. att man inte lever som man lär trots att man har t.ex. en jämställdhetspolicy.

Modell över budskap i organisationen



figur 1. Modell över budskap i organisation ¹⁰⁵

Stereotyper och andra fallgropar som resulterar i selektiv rekrytering

Generaliserande mönster av föreställningar om vad som är typiskt manliga respektive kvinnliga egenskaper s.k. könsstereotyper är vanliga och en av de tolv felkällorna /fallgroparna enligt Skorstad¹⁰⁶. Stereotyper och selektiv rekrytering begränsar kvinnors möjligheter på arbetsmarknaden¹⁰⁷. Man utgår ifrån att män är och agerar på ett bestämt sätt och kvinnor på ett annat sätt. Detta ger dem ett könspredestinerat ofreflekterat tillträde till arbetsuppgifter med specifik köns-image. I allmänhet, ju högre upp i hierarkierna desto mindre, förknippas yrken med femininitet¹⁰⁸. Detta kan påverka både arbetsgivares och medarbetares förväntningar på vem som bedöms lämplig för arbetsuppgiften.

Rekryterare kan också fastna i stereotypa föreställningar och brist på objektivitet, vilket kan leda till negativa konsekvenser för en organisation¹⁰⁹. Antalet potentiella sökanden minskar och ett snävt urval leder till att man väljer bort en del där de mest lämpade sökande kan

¹⁰⁵ Eriksson, U. (2000)

¹⁰⁶ Skorstad, E. (2011)

¹⁰⁷ Lind, R. red (2002) *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS Förlag. kap 7, Billing Y. D.

¹⁰⁸ Lind, R. red (2002)

¹⁰⁹ Lindelöw, M. (2008)

finnas. Risken är uppenbar att en organisation med brist på mångfald blir en statisk organisation.

Enligt Acker och Van Houten är det ett strukturellt problem med selektiv rekrytering av kvinnor och män till vissa arbetsuppgifter, som bygger på könsstereotypier¹¹⁰. Acker och Van Houten presenterade de skillnader i sättet som kvinnorna och männen utsattes för i experimenten som låg till grund för det som benämns Hawthorne-effekten (uppmärksamhetens betydelse för produktivitet). I de ursprungliga studierna ökade produktiviteten för kvinnorna medan männens produktivitet minskade. Kvinnorna hade blivit individuellt utvalda och de hade fått kunskap om att projektet skulle handla om produktionsökning. Männen hade valts ut som grupp och fick möjlighet att utveckla sina egna normer i produktionen utan vetskap om syftet. Acker och Van Houten var övertygade om att forskarna i de ursprungliga studierna inte var medvetna om vilken betydelse kön hade i experimenten.

Stereotypier, korrekta eller felaktiga, i samband med rekrytering kan beskrivas som fördomar och har på så sätt en direkt diskriminerande effekt för kandidater¹¹¹. Likhets-effekten, som fallgrop, innebär ett sökande efter personer som passar bäst in i organisationskulturen, en homosocial reproduktion som direkt kan motverka förändring och förnyelse. Att lägga för stor vikt vid viss negativ information om en kandidat kan få oproportionerlig betydelse i en rekryteringsprocess liksom magkänslan och första intrycket. Kontrasteffekten, som innebär att kandidater jämförs med varandra i stället för att jämföras mot kravspecifikationen, är ytterligare en av de tolv fallgropar¹¹² som blir felkällor och leder till begränsningar och exkludering i samband med rekrytering.

Enligt Lindelöw¹¹³ är många av våra diskrimineringsgrunder ovidkommande vid rekrytering. Faktorer som kön, ålder, sexuell läggning, etnicitet o.s.v. har inget egenvärde och förutsäger väldigt lite om vad en sökande kan bidra med för en organisation. I Powells och Butterfields studie av fenomenet glastaket¹¹⁴ benämns dessa faktorer som de jobb-irrelevanta faktorerna. Beskrivande drag kopplas ihop med specifika personliga egenskaper och vissa egenskaper beskrivs som kvinnliga eller manliga eller att en persons ålder i sig innebär vissa tillgångar alternativt brister. Mäter man förekomsten av olika egenskaper/förmågor i populationen finns de både hos män och kvinnor. Skillnaderna mellan grupperna är mycket begränsad. En utmaning vid alla rekryteringar är att försöka överge stereotypierna och istället se vad en individs kunskap och kompetens kan tillföra verksamheten¹¹⁵.

Headhunting/Executive search och rekryteringsföretagens etik

Headhunting, som begrepp, är laddat med olika associationer. Begreppet avser i detta sammanhang rekrytering av höga chefer som kan gå till på olika sätt och enligt olika koncept, vilket skiljer sig från en historiskt traditionell kommunal rekrytering som varit helt öppen. Headhuntingens ursprungliga syfte var att, utan traditionell annonsering, bistå företag /organisationer genom att identifiera och kontakta lämpliga kandidater för att rekrytera till nyckelposter, vilket ansågs vara ett effektivare tillvägagångssätt vid rekrytering av höga chefer än vad arbetsgivaren själv kunde åstadkomma. Ett annat begrepp som vunnit mark är

¹¹⁰ Wahl, A. et al. (2001)

¹¹¹ Skorstad, E. (2011)

¹¹² Ibid.

¹¹³ Lindelöw, M. (2008)

¹¹⁴ Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994)

¹¹⁵ Ibid.

executive search, vilket direkt associerar till att det handlar om att söka kandidater i förhållande till nivån högre chefer. Mellan headhunting, executive search och traditionell rekrytering finns idag inga strikta gränser utan toppchefsrekrytering till kommuner är idag en blandning av dessa.

Executive search kan härledas till USA och senare delen av 1940-talet. 1946 grundades A.T. Kearney executive search, ett av de äldsta företagen i branschen. Oftast var det managementkonsulter som fick frågor om de hade personer i sitt kontaktnät som var lämpliga till en ledig tjänst. Efter andra världskriget fanns många vakanta tjänster att besätta och executive search-verksamheten kom igång på allvar. Företagen blev internationella och 1959 etablerade sig Spencer Stuart i Zürich¹¹⁶ som det första executive searchföretaget i Europa. 1959 bildades också the Association of Executive Search Consultants (AESC) den internationella branschorganisationen som fortfarande existerar. 1965 grundades Ray & Berndtson som etablerade sig i Sverige under tidigt 1970-tal. Rekryteringsbranschen fick en första tillväxtfas först i början av 1980-talet då branschen avreglerades. Mellan åren 1936 och 1967 rådde i Sverige förbud mot etablering av privata arbetsförmedlingar¹¹⁷. I mitten av 1990-talet fick branschen sitt verkliga uppsving i Sverige och idag finns flera hundra rekryteringsföretag, executive search- och headhuntingföretag etablerade.

Det finns ingen dokumentation om när de första executive searchuppdragen i svensk offentlig sektor genomfördes. Personer¹¹⁸ vi haft kontakt med och som funnits i branschen sedan lång tid tillbaka menar att offentlig sektor började anlita rekryteringsbranschen i början av 1990-talet. Uppdragen inom offentlig sektor var inte särskilt eftertraktade eftersom status och löner var lägre inom offentlig sektor än inom den privata sektorn.

Vilka är grundfunktionerna i en executive searchprocess?¹¹⁹

1. Uppdraget definieras, behövs extern rekrytering? Är bästa lösningen att gå ut och söka kandidater? Hur är situationen i den organisationen som ska rekrytera? Finns samsyn om mål och metoder för den lediga befattningen?
2. Kravspecifikation tas fram i samarbete mellan konsult och organisation. Hur ser uppdraget ut för den nya befattningshavaren? Vilka är förutsättningarna för uppdraget? Vad krävs av kandidaten för att motsvara uppdraget?
3. Konsulter använder olika sökmetoder för att finna kvalificerade kandidater.
4. Bedömning av kandidater - meritförteckningar, intervjuer och tester genomförs.
5. Presentation av kandidater för kund, vanligtvis 3-4 kandidater.
6. Referenstagning, konsult kontrollerar personuppgifter och säkerställer bakgrundsfakta. Håller kandidaten måttet och är lämnad information korrekt?
7. Uppföljning av genomförd rekrytering sker. Konsult kontrollerar att den nya befattningshavaren klarar arbetet och att kunden är nöjd.

Zachrisson påtalar att det finns ett problem med att det cirkulerar samma krets personer /presumptiva kandidater i headhuntingföretagens kontaktnät. En liten krets personer finns på toppositionerna, vars signum är att ”de är män, de är medelålders, de är etniska svenskar och finns i storstäderna”¹²⁰. Sannolikheten är stor för ”kompisrekryteringar”¹²¹, vilket gör att

¹¹⁶ Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994)

¹¹⁷ DeGeer, H., Holmberg, I. & Karlsson, S. (2005) *Att välja ledare*. Stockholm: Natur och Kultur.

¹¹⁸ Hans DeGeer e-post 2009-04-23 och Birgitta Neuhauser e-post 2009-05-02.

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ Zachrisson, L. (2006) *Headhunting guide till kvalificerad rekrytering*. Stockholm: Bulls Graphics. s.11.

¹²¹ Ibid. s.141.

samma namn cirkulerar runt på olika toppchefstjänster och de byter plats med varandra, då de av tradition rekryteras ur samma nätverk, vilket gynnar dem som redan är bekanta med varandra och genom att hållas inom gruppen nås inte nya potentiella kandidater. De informella rekryteringskanalerna har en starkt exkluderande effekt för dem som inte ingår i dessa nätverk av olika slag. ”Om man menar allvar med sina mångfaldsstrategier bör man gå utanför de invanda banorna.”¹²² Detta bekräftas av Patrik Oja kommunchef i Haparanda, som säger sig veta ”... ganska väl vilka kandidaterna är när nya tjänster utlyses ...”. ”- Sverige är inte stort, vi har ganska bra koll på varandra som söker.”¹²³

Enligt Zachrisson är headhuntingbranschen på sätt och vis omogen, många företag har en utvecklad researchfunktion och arbetar mestadels med redan befintliga nätverk. Många headhunters har hög medelålder, vilket kan innebära att mycket kan hända inom de närmaste åren. Författaren beskriver vidare, att företagen i framtiden måste arbeta mer proaktivt med ett nytänkande om kandidater och fokusera på vilka resultat de har åstadkommit, inte enbart betrakta tidigare tjänstetitlar och tjänsteår. Zachrisson menar att på sikt kommer branschen att självsaneras och företag med ett bra in- och utflöde av kandidater samt välutvecklade rekryteringsprocesser kommer att överleva och en marknad för företag som är bra på att rekrytera minoriteter kommer på sikt att utvecklas.

Det finns redan mycken forskning om rekrytering som handlar om intervjuteknik, testverktyg, psykologiska tester m.m. men då finns kandidaterna redan i forskarnas intervjurum. Vägen dit är ännu alltför utforskad. Forskning om rekryteringsföretag saknas, vilket påtalas i olika sammanhang.

Föreningen Sveriges Executive Search Konsulter (ESK) startade 1988 som yrkesförening och har idag ett 70-tal medlemmar¹²⁴. Målet för verksamheten är att bidra till ”... medlemmarnas utveckling i deras yrkesroll avseende etik och kompetens inom chefsrekryteringsområdet.”¹²⁵ På ESK:s hemsida står att läsa att ”Auktorisation kan av ESK:s styrelse beviljas enskild konsult som under minst tre år har arbetat med chefsrekrytering genom executive search. Det innebär att konsulten ska ha arbetat med riktad sökning och noggrant urval av kandidater till företagsledande eller strategiska befattningar. I sin yrkesutövning ska konsulten ha arbetat enligt ESK:s normer för god yrkesetik¹²⁶ samt kunna uppvisa mycket goda uppdragsreferenser.” Inom ESK finns ett oberoende etikråd som bildades 1990. Etikrådet är styrelsens beredningsorgan för inträdesprövning och auktorisation av enskild konsult som söker medlemskap. Medlem som inte följer ESK:s stadgar och normer kan tilldelas varning eller uteslutas¹²⁷.

Branschen har vuxit starkt under senare år. ”Executive search-konsulterna är branschens högstatusdjur, höglönsamma och svåråtkomliga”¹²⁸. Ett visst mått av hemlighetsmakeri har följt branschen, det är en del av affärsidén. Större öppenhet och ökad professionalisering är förändringar under senare år, enligt ESK. Men den sökmetod man oftast använder bygger på slutenhet, utan annans vetskap hör man sig för om eventuellt intresse hos presumtiv kandidat. Affärsidén, att inte störa en kandidats nuvarande situation, är en bärande del i rekryteringen. På så sätt blir de etiska reglerna för konsulterna och branschen än viktigare.

¹²² Zachrisson, L. (2006) s.118.

¹²³ Offentliga Affärer nr 6 2012 - Patrik Oja hyllar det kompromissfria.

¹²⁴ www.esk.se 2012-06-19.

¹²⁵ DeGeer, H., Holmberg, I. & Karlsson, S. (2005) s.171.

¹²⁶ ESK pdf-dokument, Normer för god yrkesetik 2011-04-11, www.esk.se 2012-06-19.

¹²⁷ www.esk.se 2012-06-19.

¹²⁸ DeGeer, H., Holmberg, I. & Karlsson, S. (2005) s.169.

ESK har tio etiska normer som konsulterna ska följa. Den tionde normen lyder ”Konsulten får ej medverka i någon form av sökning av kandidater hos nuvarande eller tidigare uppdragsgivare. Undantag från denna huvudregel kan endast göras om det är uppenbart att någon kundrelation inte föreligger sedan minst ett år”¹²⁹. Av affärsetiska skäl får auktoriserad konsult inte arbeta med outplacement, det vill säga åta sig uppdrag att externt omplacera chefer. Detta förbud tillfördes stadgarna 1991. Regeln skapades för att motverka att en konsult faller för frestelsen att locka med kompetenta personer man mött i ett uppdrag. Konsulten ska ha kvar ett långsiktigt förtroende hos en kund snarare än att göra en kortsiktig affär. Den s.k. ”off-limit-regeln” innehåller en tidsbegränsning på ett år men moraliskt kan regeln gälla under mycket längre tid, enligt etikrådet¹³⁰. Liknande regel återfinns hos HRK som etiska värderingar¹³¹ och avser en tvåårs-period.

Rekrytering med eller utan rekryteringsföretag

Generellt sett är det inte möjligt att ha en förutbestämd uppfattning om det är bättre att rekrytera med ett rekryteringsföretag eller inte. Det finns både för- och nackdelar med att en arbetsgivare rekryterar själv och att ett rekryteringsföretag gör det. Ytterst handlar det om att den som rekryterar ska ha kompetens och verktyg för ändamålet.

Fokus för denna studie är toppchefsrekrytering och nedan anges ett antal allmänna för- och nackdelar med och utan rekryteringsföretag sammanfattade från vår erfarenhet.

Fördelar med rekryteringsföretag:

- Specialistkompetens, innehar specialistkunskap om rekrytering och har en erfarenhet av sådana arbetsuppgifter som en arbetsgivare sällan kan inhämta.
- Tillgång till testverktyg och licenser för att använda dem.
- Professionell kompetens om hela rekryteringsprocessen inkl. personbedömningar.
- Neutralitet, ett oberoende företag har inte subjektiva kopplingar till befattningen.
- Kan ställa frågor om organisationen och dess tillstånd, som anses självklara av arbetsgivaren.
- Fokus på rekryteringsuppdraget, vilket inte konkurrerar med andra typer av verksamhetsfrågor.
- Ger arbetsgivaren tid för andra arbetsuppgifter, vilket kan vara ekonomiskt lönsamt.
- Fortlöpande search efter annonseringstidens utgång.
- När ett större urval av personer via kollegor och nätverk. Kan kontakta personer som inte är tillräckligt angelägna att själva söka en tjänst. Har sökandebaser där de kan plocka fram kandidater.
- Annonsering sker även via rekryteringsföretagens hemsidor.

I tidigare forskning om headhunting finns belegg för att det är ett kraftfullt och träffsäkert sätt att rekrytera lämpliga personer¹³². I samma forskning finns även belegg för att headhunting används i alltför liten utsträckning med syfte att skapa heterogena grupper. Zachrisson menar att det är p.g.a. alltför ”lama” rekryteringsmetoder som ”den mans-heterosexuella-svenska normen” har fått sådan framgång. Headhunting skulle kunna vara en hjälp att få fram andra sökande än enbart de som svarat på annons. Då skulle urvalet kunna bli mindre ensidigt och resultatet motverka homogena ledningsgrupper. Om en arbetsgivare

¹²⁹ DeGeer, H., Holmberg, I. & Karlsson, S. (2005) s.194.

¹³⁰ www.esk.se

¹³¹ www.hrk.se 2013-11-29.

¹³² Zachrisson, L. (2006)

använder sig av headhunting skulle urvalet kunna bli i det närmaste obegränsat, menar författaren.

Nackdelar med rekryteringsföretag:

- Saknar tillräcklig kännedom om den organisation de ska rekrytera till. Det kan handla om att arbetsgivaren inte kunnat beskriva sina behov i tillräcklig omfattning.
- Ställer inte vissa känsliga frågor för att undvika att hamna i motsättning till sin uppdragsgivare. Detta dilemma kan ha en etisk dimension och betydelse för sökande som inte får tillräcklig information om den organisation tjänsten tillhör.
- Vinstdrivande verksamhet med kortsiktiga ekonomiska intressen och ägarna med starka krav på lönsamhet som kvalitetsmässigt kan påverka uppdragen.
- Krav på upphandling enligt Lagen om offentlig upphandling (LOU) ställer krav på arbetsgivares skicklighet att formulera förfrågningsunderlag och avtal samt att styra rekryteringsuppdragen. Rekryteringsföretagens skicklighet och tidsramen för att lämna anbud för att få nödvändiga avtal. Det kan vara både kostsamt och tidskrävande, för båda parter, innan ett avtal är i hamn.
- Kan under vissa omständigheter vara en dyr rekryteringsmetod, i vissa fall kan kostnaden uppgå till en tredjedel av befattningens årslön.
- Rekryteringskonsulter som inte är utbildade psykologer eller personbedömare¹³³.

Det finns, enligt Lindelöw, konsulter som förlitar sig alltför mycket på sökandes meritförteckningar, tidigare utbildningar och erfarenheter, vilket inte alls garanterar tillräcklig kunskap eller förmågor och färdigheter som kan ge bra prognosvärde. Vidare, enligt Lindelöw, kan alltför svaga analyser p.g.a. bristande kunskaper om personbedömning förekomma. Detta kan innebära att personer som saknar viss erfarenhet inte alls kommer i fråga.

Fördelar utan rekryteringsföretag:

- Lätt att förmedla förhållningssätt och grundvärderingar i organisationen.
- Organisationskännedom och stor kunskap om interna förhållanden kan förmedlas.
- Detaljerad kännedom om vad tjänsten innehåller.
- Ekonomiskt fördelaktigt, åtminstone på kort sikt, att konsultervode inte behöver utgå till något rekryteringsföretag.

Nackdelar utan rekryteringsföretag:

- Tidsbrist och konkurrens från andra arbetsuppdrag.
- Annonseringsperioden kan begränsa urvalet.
- Arbetsgivaren vill inte annonsera flera gånger med risk för att framstå som icke attraktiv.
- Undviker att ge information om organisationen, kulturen och om interna förhållanden som inte är fördelaktigt.
- Interna förhållanden får styra rekryteringen, vilket kan verka hindrande för ett nytänkande.

Kompetensbegreppet

Ordet kompetens kommer från latinets *competentia* som betyder sammanträffande eller vara ägnad till (något)¹³⁴. Ordet kvalifikation kommer från latinets *qualificare*, som betyder göra

¹³³ Lindelöw, M. (2008)

duglig, behörig¹³⁵. Kvalifikation betyder således att något gör en person duglig eller beskaffad för att passa in, till exempel en viss utbildning grund för att passa in på ett visst arbete. Kompetens sätter personen i centrum medan kvalifikation sätter arbetet i centrum. Kompetens kan delas in i följande kategorier¹³⁶:

- Kunskaper (veta - fakta, kunna - metoder)
- Färdigheter (kunna göra)
- Erfarenheter, perspektiv (referensram)
- Värderingar, attityder (vilja att dela grundläggande synsätt)
- Kontakter, kontaktnät (kunna påverka andra, bygga relationer, bygga och underhålla nätverk)

Kompetens beskriver vad medarbetare kan göra men säger ingenting om vad de faktiskt gör. Det krävs dessutom motivation och engagemang för att ta vara på de personliga förutsättningarna. Hur man tar vara på kompetens i en verksamhet beror också på hur väl man har organiserat arbetet. Med utgångspunkt från hur en person förstår sitt arbete kan den använda sig av sina kunskaper och färdigheter¹³⁷. Kompetens synliggörs genom hur en person beskriver att den förstår sitt arbete. Också de kunskaper och färdigheter som utvecklas är ett resultat av hur personen förstår sitt arbete. Sandberg och Targama beskriver kompetens som ett grundläggande mönster i individens sätt att tänka om vad arbetet innebär och syftar till.

Skorstad definierar kompetens som ”beteende som resulterar i ett effektivt utförande av ett visst arbete.”¹³⁸

Psykologen McClelland var den förste som formulerade idén om kompetensbegreppet i USA¹³⁹. Han ansåg att det fanns ett antal specifika kompetenser d.v.s. förmågor och färdigheter samt intelligenskvot och akademisk utbildning att ta hänsyn till för att predicera framgång eller misslyckande i arbetet. McClellands tankar vidareutvecklades av Richard Boyatzis¹⁴⁰, som ansåg att det faktiska beteendet samt de tankar och känslor som låg till grund för det framgångsrika beteendet hade betydelse. Fenomenet kom att kallas kompetens. Han utvecklade arbetet med att mäta mjuka kompetenser i samband med specifika arbeten och den specifika roll en person skulle ha i en organisation. Boyatzis studie, som omfattade 2000 chefer inom 41 olika verksamhetsområden, handlade om bilden av hur en chef ska vara. Han konstaterade att dessa chefers rekryteringsprocess var godtycklig, bilden av gott chefskap var otydlig eller inte möjlig att mäta samt att de personer som valdes ofta liknade dem som valde d.v.s. dem själva. Dessutom framkom att det som betraktades som ett lämpligt beteende för de uppgifter som skulle utföras i det specifika arbetet inte hade säkerställts. Ett antal kompetensområden jämfördes med förekommande variationer i ledarskapet. De beteenden som mycket goda chefer uppvisade jämfördes med de beteenden som mindre goda chefer hade. På så sätt kunde en kompetensmodell utvecklas med syfte att identifiera ett gott chefskap.

¹³⁴ Wessén, E. (1968) Kortfattad etymologisk ordbok *VÅRA ORD deras ursprung och uttal*. Stockholm: P.A. Norstedt & Söner.

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Hansson, J. (1988) *Skapande personalarbete - kompetens som strategi*. Stockholm: Bokförlaget Prisma. s.78.

¹³⁷ Sandberg, J. & Targama, A. (1998) s.60.

¹³⁸ Skorstad, E. (2011) s.26.

¹³⁹ Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002)

¹⁴⁰ Wood, R. & Payne, T. (1998) *Competency-Based Recruitment and Selection: A Practical Guide*. Hoboken: NJ Wiley.

Är kompetens könsneutral?

Kvalifikation och kompetens är företeelser som kan förstås utifrån maktbegreppet. Begreppen kvalifikation och kompetens beror på hur och vem som ser på utbildning, arbetsmarknad och produktion. Är kompetens könsneutral? Elgqvist-Saltzman och Bjerén¹⁴¹ (enligt Gunnarsson 1989) efterfrågar teoretiska modeller som gör att kvinnors och mäns kompetens bedöms på ett likvärdigt sätt. Forskare frågar sig om kvinnors kompetens bedöms med den manliga normens ögon. Är det verkligen så att kvinnors och mäns kompetens bedöms på ett likvärdigt sätt?¹⁴² Individen har en egen upplevelse av kompetens, som i sig har ett starkt samband med självförtroende och graden av betydelse. Därutöver finns arbetsplatsens kultur, kundens upplevelse, ledarskapets inställning att ta hänsyn till vid bedömning av en enskild medarbetares kompetens. Vad som betraktas som kompetens eller inte beror på den sociala kontexten.

Inför en rekrytering bör en arbetsanalys göras. Arbetsanalys är en metod att samla in så mycket information som möjligt om en given befattning. Arbetsanalysen ligger till grund för vilka nyckelkrav som ska ställas på en sökande. Kompetensbegreppet i samband med en arbetsanalys har följande definition: ”Kompetens är en uppsättning karaktäristika hos en person och visar sig i en beteendemässig repertoar som gör att personen framgångsrikt klarar av en given situation eller roll eller ett givet arbete”¹⁴³.

Kvalitetssäkring av rekrytering

Kompetens värderas subjektivt och bedöms utifrån normer och traditioner¹⁴⁴.

En studie genomfördes för att jämföra kvinnors och mäns uppfattningar om kompetens. Denna studie fann att kompetensuppfattning indirekt var ett hinder för kvinnors möjligheter att avancera till ledande befattningar, då kompetensbegreppet definierades och värderades subjektivt. Slutsatsen, eftersom många organisationer var uppbyggda med utgångspunkt från manliga normer och värderingar, var att kompetens bedömdes i förhållande till vad män ansåg vara viktig kompetens. Enligt samma studie ansågs sällan social kompetens vara viktig kompetens för männen. Kvinnor däremot använde social kompetens mer än män och ansåg därför att den var viktig. Männen föredrog att poängtera strategisk kompetens framför social kompetens. Forskarna ansåg att kvinnor hindrades indirekt att få sin kompetens värderad på ett ”rättvist” sätt. Om kvinnliga normer och värderingar varit rådande i organisationen hade resultatet sannolikt blivit ett annat enligt författarna¹⁴⁵.

Kan en rekryteringsprocess kvalitetssäkras och i så fall hur? Ja, kvalitetssäkring är möjlig och det finns en internationell standard sedan 2011 – ISO10667¹⁴⁶. Genom analys av en organisations behov (arbetsanalys) kan en grund för träffsäker rekrytering skapas. Det förutsätter en kvalificerad rekryteringsprocess som bygger på forskning och/eller beprövad erfarenhet.

¹⁴¹ Holmer, J. & Karlsson, J. Ch. (1991) *Kvalifikation – hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. Stockholm: Konsultföretaget AB. s.71.

¹⁴² Their, S. (1995) *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus.

¹⁴³ Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002) s.53.

¹⁴⁴ Bertilsson, M., Hedberg, E. & Johansson, G. (1996) *Kompetensuppfattningar – ett hinder för kvinnors avancemang till högre chefsbefattningar?* Göteborg: BAS.

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ SS-ISO 10667:2011 *Bedömningstjänster i arbetslivet – Processer och metoder för bedömning av människor i arbetsrelaterade syften*.

I Göteborgs stad genomfördes 2007 en undersökning, vars syfte var att utveckla rekryteringsprocessen av förvaltnings- och bolagschefer¹⁴⁷. Ingen av de intervjuade rekryterarna problematiserade om att definitionen av kompetens i sig kan vara könsmärkt och därför medvetet eller omedvetet associeras till ett visst kön. Kompetens framför kön riskerar paradoxalt nog ”att göra kön till en prioriterad faktor, men en osynlig och diskriminerande sådan”¹⁴⁸.

Kvotering

”Kvotering kan definieras som en målinriktad rekrytering med syfte att snabbt rätta till önskade skevheter i samhället”¹⁴⁹.

Kvotering som jämställdhetsinstrument kan exempelvis användas för att skapa fokus på fördelning av makt och inflytande mellan könen. Dahlerup och Freidenvall presenterar två olika modeller för att komma till rätta med underrepresentation. En modell kallas steg-för-steg-modellen och den andra modellen kallas snabbspårsmodellen. Steg-för-steg-modellen innebär att problemet definieras som att kvinnors underrepresentation inom politik eller näringsliv beror på att kvinnor saknar tillräckliga resurser och att orsakerna åtgärdas. Det kan då åtgärdas t.ex. genom olika utbildningsinsatser. Utgår man från snabbspårsmodellen kan åtgärden kvotering vara lämplig för att komma tillrätta med de exkluderingsmekanismer som döljs i rekryteringsprocesser. Genom kvotering kan en arbetsgivare fastställa och uppnå en önskad könsfördelning på en arbetsplats, inom en viss yrkeskategori eller på en specifik position på kort tid.

Kvotering används ibland med en negativ laddning och med anledning av föreställningen att kvotering sker på bekostnad av kompetens¹⁵⁰. Framför allt sker detta då man direkt fokuserar på utfallet och inte på de grundläggande diskussioner som bör förekomma för ett ställningstagande om att använda kvotering som metod. Vid rekrytering till en tjänst innebär könskvotering att, av två kandidater som bedöms likvärdiga och som har den kompetens som krävs, så ska kandidaten av det underrepresenterade könet väljas. Könskvotering är den mest kontroversiella formen av kvotering enligt Dahlerup och Freidenvall¹⁵¹. De beskriver att EG-domstolen varit oklar i sin tolkning i denna typ av ärenden. Vidare menar de att könskvotering till specifika tjänster kan och bör användas som ett led i ett långsiktigt arbete och inte som en enstaka händelse för att främja en bestämd sökande. I vårt grannland Norge finns könskvotering lagstiftad men enbart för styrelser i börsnoterade bolag¹⁵².

Finns det redan en informell kvotering? Wahl och medförfattare¹⁵³ formulerar denna fråga, eftersom de anser att det redan idag finns en informell fungerande könskvotering till fördel för män. Dahlerup och Freidenvall för ett resonemang om att det istället borde handla om lika möjligheter med hänsyn tagen till meriter oavsett kön¹⁵⁴.

¹⁴⁷ Davidsson, T. & Ellström, K. (2007) Ett kompetent jämställdhetsarbete. Intervjuundersökning angående rekrytering av förvaltnings- och bolagschefer i Göteborgs stad. Göteborg: 2007-04-01.

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Dahlerup, D. & Freidenvall, L. (2008) *Kvotering*. Stockholm: SNS Förlag. s.10.

¹⁵⁰ Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2001) s.183.

¹⁵¹ Dahlerup, D. & Freidenvall, L. (2008)

¹⁵² Lov om likestilling mellom kjønnen (2006)

¹⁵³ Roth, A-K. (2011)

¹⁵⁴ Dahlerup, D. & Freidenvall, L. (2008)

Hypotes

Som litteraturgenomgången visade finns enbart enstaka internationella vetenskapliga artiklar som belyser rekryteringsföretagens betydelse vid chefsrekryteringar¹⁵⁵. Svenska vetenskapliga studier om rekryteringsföretag saknas helt. Studier om rekryteringsföretag som belyser kön och chefstillsättningar saknas också internationellt. Med utgångspunkt från tillgängliga studier på området samt litteratur om ledarskap, kön och rekrytering är vår hypotes:

”Rekryteringsföretag gör skillnad och bidrar till jämn könsfördelning vid rekrytering av kommunala toppchefer jämfört med rekrytering utan rekryteringsföretag”.

5 Metod

I detta kapitel beskrivs studiens metod genom val av kvantitativ och kvalitativ metod, olika etiska överväganden, datakvaliteten - reliabilitet, validitet och generaliserbarhet - urval, källkritik, metodmässigt tillvägagångssätt samt bearbetning och analys av data.

Kvantitativ och kvalitativ metod

Med utgångspunkt från vår problemformulering valde vi metod eller snarare en kombination av metoder. Svaga och starka sidor hos olika metoder kan komplettera och kompensera varandra. För att följa upp resultatet av den kvantitativa undersökningen valde vi att göra en kvalitativ undersökning.

För hypotesens relevans valde vi att lägga fokus på en undersökande kartläggning. Vår hypotes ”Rekryteringsföretag gör skillnad och bidrar till att öka jämställdheten vid rekrytering av kommunala toppchefer jämfört med rekrytering utan sådant företag.” Hypotesen kunde varken antas eller förkastas. Materialet uppvisade ingen statistisk signifikans, då urvalet var för litet.

Från två stora dagstidningar, en branschtidning och en jobbsajt kartlades tjänsteannonser och anlitade rekryteringsföretag. Uppföljning gjordes per telefon eller hemsidor för att fastställa könet på den person som anställdes.

Dessa kvantitativa rådata följde vi upp med strukturerade intervjuer av ett antal personer med olika professioners perspektiv på rekrytering för att pröva deras syn på hypotesen. Denna kvalitativa del utgjordes av intervjuer med elva respondenter bland andra fem personalchefer och tre rekryteringskonsulter. För att få en vidare syn på våra frågeställningar och för att få en kontext till kartläggningens siffror ingick också intervjuer med tre respondenter med specifik kunskap och erfarenhet av chefsrekrytering.

Den kvalitativa metodens syfte är att försöka få en djupare förståelse av problemet. Våra olika frågeställningar krävde olika typer av metoder. Metoderna är redskapen och hur väl man utformar redskapen bidrar till närmandet av det fält man vill undersöka och att få svar på de problemställningar som formulerats¹⁵⁶.

Vi valde att inleda med en deduktiv ansats och att följa upp med en induktiv metod.

¹⁵⁵ Hamori, M. (2010)

¹⁵⁶ Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Etiska överväganden

Alla intervjuade fick muntlig information per telefon eller vid personligt sammanträffande om vad uppgifterna skulle användas till. Några av respondenterna uttryckte önskan om att ta del av uppsatsen p.g.a. ämnets aktualitet.

De intervjuade tillförsäkrades full konfidentialitet. De fick själva avgöra om de ville delta eller inte, deras samtycke och medverkan var helt frivillig. Intervjuerna handlade aldrig om information om enskilda individer. Upplägget följde därmed de forskningsetiska principerna som Vetenskapsrådet har fastslagit¹⁵⁷ och de fyra huvudkraven - informationskravet, samtyckekravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet - har beaktats.

Datakvalitet

Reliabilitet handlar om tillförlitlighet d.v.s. noggrannhet i hur mätningar utförs och hur information bearbetas för att med säkerhet nå samma resultat om en undersökning upprepas. Vi var noggranna och gick systematiskt tillväga på samma konsekventa sätt i undersökningarnas alla led för att eliminera eventuella felkällor. För att säkerställa reliabiliteten¹⁵⁸ och möjligheten att upprepa undersökningen redovisar vi alla källor. Intervjufrågorna bestod av ett likartat basutbud av frågor och ställdes till respektive respondent på ett likartat sätt. Frågorna redovisas i appendix 4 och 5. Svaren som utgör uppsatsens resultat redovisas i sammandrag och kan utkrävas i fulltext.

Validitet handlar om att mäta det som avses att mätas d.v.s. undersökningens begreppsmässiga och teoretiska relevans¹⁵⁹. I denna undersökning handlade det om hur väl frågorna till intervjupersonerna gav svar på de frågor vi ville undersöka, om frågorna var relevanta och hur begreppen skulle operationaliseras - utformades till konkreta frågor. Vi definierade tydligt begreppet toppchef, som var utgångspunkten för kartläggningen av rekryteringsannonserna av toppchefstjänster inom kommunal verksamhet. Kontroll av tjänstetillsättningarna skedde via respektive kommuns hemsida på internet och om det inte framkom där genom telefonsamtal till en tjänsteman i kommunen.

Statistisk generaliserbarhet ställer krav på urvalet och krav på själva generaliseringen. Det kan ge en viss säkerhet i att göra uttalanden om population och urval samt orsak och verkan under de perioder som ingår i studien. Syftet med kvantitativa metoder är att få ett tvärsnitt av en företeelse för att kunna göra jämförelser. Kartläggningarna spänner över samma tidsperiod under fem på varandra följande år.

Icke-statistisk generalisering kan vara användbar. Vi kan få viss kunskap men vi kan inte veta med vilken grad av säkerhet vi kan uttala oss. ”Vi måste då göra våra resultat trovärdiga eller sannolika på andra sätt”¹⁶⁰. Främsta syftet med kvalitativa metoder är inte att generalisera utan att studera och tolka företeelser och uttalanden som kan bidra till att ge en djupare förståelse av ämnet. Därför kompletterades kartläggningen med intervjuer av elva utvalda och på olika sätt representativa personer.

¹⁵⁷ Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanist-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

¹⁵⁸ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

¹⁵⁹ Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2003) *Statistisk verktygslåda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

¹⁶⁰ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) s.304.

Urval

Val av media till kartläggningens annonskällor - Dagens samhälle, Dagens Nyheter och Göteborgs-Posten samt den nätbaserade MeraJobb.se - gjordes för att den skulle bli rikstäckande. Dagens Samhälle ägs av alla landets kommuner och landsting och betraktas som en branschtidning. Där återfinns de flesta toppchefsannonser men inte alla. För att så långt möjligt få ett heltäckande underlag från tjänsteannonssidorna valde vi två stora dagstidningar med förankring på väst- resp. östsidan av Sverige samt jobbsajten Mera Jobb som är DN, GP och Sydsvenskans gemensamma.

Val av tidsperiod på året för kartläggningen - januari och februari - gjordes ursprungligen för att så snabbt som möjligt påbörja denna studie. Årets två första månader hade i genomsnitt fler annonser som avsåg kommunala toppchefer än övriga året, vilket vi kunde konstatera efter att ha kartlagt samtliga annonser under 2009 och 2010, se appendix 2a och 2b.

För att få en så hög tillförlitlighet i materialet som möjligt, utsträckte vi kartläggningens period till att omfatta januari och februari under fem år - 2008, 2009, 2010, 2011 och 2012, se appendix 1a, 1b, 1c, 1d och 1e.

Med utgångspunkt från en befintlig intervjuguide, som användes i en studie av chefsrekrytering och kön 2004¹⁶¹, kompletterad med frågor rörande rekryteringsföretag genomförde vi två provintervjuer. Efter provintervjuerna togs några frågor bort, då de inte var relevanta med hänsyn till denna studies syfte. Vidare gjorde vi revideringar av ett antal frågors formuleringar.

De intervjuguiderna vi använde utformades med frågor designade till respektive respondent eller grupp av respondenter - personalchefer, rekryteringsföretag/-konsulter och övriga respondenter. Frågeområdena, utifrån operationalisering av våra frågeställningar, var i huvudsak likartade men frågorna kunde variera något beroende på intervjupersonens roll i förhållande till rekrytering. Detta underlättade analysarbetet, då det fanns en minsta gemensam nämnare oavsett den intervjuades roll. Intervjuguiderna återfinns som appendix 4 och 5. Frågorna var indelade i följande delområden: tillvägagångssätt, kandidaten och kön. Intervjupersonerna fick ingen information om frågornas innehåll före intervjutillfället.

Urvalet av intervjupersoner hade en strategisk betydelse för de frågeställningar vi valde att undersöka samtidigt som vi önskade intervjua personer som kunde tillföra relevant information med hänsyn till specifik erfarenhet av rekrytering. Holme och Solvang¹⁶² beskriver att ett systematiskt urval kan vara av värde för att öka informationsinnehållet och dessutom ge möjlighet till att ta del av pålitlig information av personer väl insatta i gällande system. Vårt urval av intervjupersoner utgick från att de skulle ha kunskap om kommuner, kommunal verksamhet och dess chefstjänster samt att de skulle vara väl insatta i rekrytering av toppchefer samt att en viktig del av deras arbetsuppgifter var knutna till chefsrekrytering.

Vi intervjuade tre rekryteringskonsulter, en kvinna och två män. Rekryteringskonsulterna kom från två av rekryteringsföretagen som ingick i kartläggningen 2008. Den tredje kom från ett företag som inte ingick i någon av kartläggningarna. Företagen valdes med utgångspunkt från att vi kände till dem som rekryteringsföretag med öppenhet gentemot

¹⁶¹ Avotie, L. (2004) *Chefsrekrytering och kön: En studie av rekrytering och befordring av chefer hos Allmännyttiga Bostadsföretag*. Företagsekonomiska institutionen. Uppsala: Uppsala Universitet.

¹⁶² Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

kund och att vi antog att vi snabbt skulle få intervjuer med dem. Rekryteringskonsulterna hade alla verkat som fristående rekryterare i minst tio år och de hade minst tio års erfarenhet av rekrytering av toppchefer. Alla var akademiskt utbildade men utbildningsbakgrunden varierade (psykolog, personalvetare och civilekonom).

Vi intervjuade kommunala personalchefer (varav en HR-konsult), två kvinnor och tre män, i kommuner från 2008 års kartläggning. Dessa valdes ut slumpmässigt genom lottning. Alla personalcheferna hade högskoleutbildning. De hade arbetat mellan ett och tjugofem år med rekrytering. Personalcheferna representerade kommuner vars storlek varierade mellan 30 000 och 194 000 invånare och hade en geografisk spridning från norra till södra Sverige. I den aktuella kartläggningen hade tre av personalcheferna genomfört rekryteringar utan rekryteringsföretag och två hade rekryterat med rekryteringsföretag.

Ytterligare tre intervjuer genomfördes med personer som hade specifik kunskap och erfarenhet av rekrytering men av olika karaktär. Dessa stod helt utanför kartläggningen men skulle i kraft av kunskap och erfarenhet kunna tillföra ytterligare perspektiv till våra frågeställningar¹⁶³. Vi ville ta reda på hur rekryteringsföretagens branschorganisation ställde sig till frågeområdena i våra intervjuguider. Därför intervjuade vi en erfaren person inom ESK (Föreningen för Sveriges Executive Search Konsulter) och dess etikråd. Denna intervju hade mer karaktären av en avstämning av de frågeområden vi valt samt etik i samband med de olika rekryteringsföretagens uppdrag. Den andra intervjun gjordes med en personbedömare vid ett Assessment Center, med lång erfarenhet av hur ett sådant konsultativt stöd används i kommunala rekryteringsprocesser. Den tredje intervjun gjordes med en kvinnlig VD för ett privat bolag. Hon bidrog med information om sina erfarenheter av felrekryteringar till VD-tjänster till dotterbolag.

Intervjuerna genomfördes antingen vid besök på den intervjuades arbetsplats eller per telefon. Intervjuerna spelades in på band för att efterkontrollera att vi uppfattade svaren korrekt. Alla intervjuade fick godkänna bandning och bandupptagningarna raderades efter att informationen skrivits ut och hanterats, så att utsagor inte skulle kunna härledas. En av dessa respondentintervjuer genomfördes av oss båda. Övriga intervjuades av en av oss. Information från intervjuerna återfinns i sammanfattad form under rubrik Intervjuerna.

Källkritik

Kunde vi ha valt andra källor för undersökningen? Ja, men knappast någon mer heltäckande. De skulle snarast ha blivit komplement. Vi var och är medvetna om att en total Sverigetäckande kartläggning inte skulle vara möjlig. Det förekommer att tjänster inte alls utannonseras. Dagens Samhälle är en vedertagen branschtidning för alla kommuner och landsting men alla annonserar inte i den. Av det skälet valde vi att komplettera med två stora dagstidningar med olika spridningsområden samt jobbsajten MeraJobb.se.

Missade vi någon annons i de källor vi valt? Nej, sannolikt inte, eftersom vi efterkontrollerade. Om någon annons missades får det tillskrivas den mänskliga faktorn. Det kunde och kan vi inte helt utesluta. Hur visste vi att vi fick korrekta uppgifter om vem som tillsattes? Vi nöjde oss inte med att kontrollera att det fanns ett namn tillgängligt. Vi kontrollerade också genom att söka tillsättningsdatum via internet, tidningsartiklar och telefonsamtal. Naturligtvis kunde det ha förekommit att vi blev felinformerade.

¹⁶³ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997)

Räknade vi fel? Nej, detta kontrollerade vi tillsammans och var och en för sig åtskilliga gånger. *Tryckfelsnisse* skulle ha kunnat smyga sig in och förbi våra granskande ögon.

Vi genomförde intervjuer båda två. Varje intervjuad person mötte således en intervjuare förutom vid ett tillfälle då vi båda närvarade. Detta komparerades av att vi hade en strukturerad intervjuguide som vi följde och att intervjuaren bandades.

Vi var och är medvetna om att det alltid finns en risk för en intervjuareffekt där respondenter svarar utifrån s.k. politisk korrekthet. För att motverka sådan effekt uppmanade vi respondenterna att svara ärligt.

Metodmässigt tillvägagångssätt

1. Kartläggningarna 2008, 2009, 2010, 2011 och 2012 pågick samtliga år fr.o.m. 1 januari t.o.m. 28 februari och omfattade samtliga toppchefsannonser i DN, GP och Dagens Samhälle samt MeraJob.se i följande avseenden:

- Befattning
- Kommun
- Om rekryteringsföretag anlitas eller inte
- Vem fick tjänsten? Nya chefens kön?

Jämförelser gjordes mellan de arbetsgivare som rekryterat med resp. utan rekryteringsföretag avseende likhet resp. skillnader:

- Antal rekryteringar/tjänster
- Kön på nya chefen

2. Kartläggning av populationen det totala antalet utannonserade kommunala toppchefstjänster under två år (2009 och 2010) för att kontrollera om januari och februari månader utgjorde ett antalsmässigt representativt urval.

3. Jämförelser mellan 2008 – 2012 avseende likheter resp. skillnader:

- Antal tjänster per år
- Arbetsgivare som rekryterat med resp. utan rekryteringsföretag
- Nya chefens kön
- Nya chefens kön i förhållande till att vara rekryterad med eller utan rekryteringsföretag.

4. Litteratursökning vid Göteborgs Universitetsbibliotek, se bifogad referenslitteraturlista. Böcker, artiklar, uppsatser och avhandlingar söktes via databaserna Affärsdata, Gunda, Gupea, Libris, Scopus, Sociological Abstracts och Wos. Använda sökord: executive search firm, headhunting, jämställdhet, kön/gender/genus och management, kön och makt, chefsrekrytering inom offentlig sektor, rekrytering/recruitment och chef/manager, rekryteringsföretag, toppchefsrekrytering.

Vi sökte på andra författares referenser och förslag på träffar från aktuella söksidor. För att få så relevant information som möjligt, minska antalet sökträffar och öka träffsäkerheten gjorde vi avgränsningar.

Vi sammanträffade med forskaren Ulla Eriksson-Zetterqvist, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, och fick litteraturtips.

Vi hade också ett orienterande samtal med forskaren Anna Cregård, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Dessutom hade vi e-postkontakt med forskaren Ingrid Tollgerdt-Andersson angående hennes forskning om rekryteringsgrunder för chefer i olika länder samt Caroline Olsson, enhetschef inom arbetsgivarpolitiska avdelningen SKL, angående en pågående utredning om omsättningen av kommunchefer.

5. Intervjuer med fastställda intervjufrågor:

- tre rekryteringsföretag/-konsulter,
- fem personalchefer/HR-konsult och
- tre övriga respondenter

Bearbetning och analys av data

Materialet har analyserats (varför, orsak och verkan) med både kvantitativ och kvalitativ ansats. Det kvantitativa materialet - kartläggningarna - har bearbetats med hjälp av Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ett specialdesignat statistiskt dataprogram för det samhällsvetenskapliga forskningsområdet. Faktaunderlaget från kartläggningarna matades manuellt in i SPSS. Det empiriska materialet analyserades i form av korstabulering. Bivariat analys genomfördes i form av korstabeller som beskriver, beräknar och undersöker styrkan och riktningen av sambandet mellan två kvalitativa variabler¹⁶⁴. Allt material från SPSS återfinns i appendix 6 och 7.

För hypotesprövning och djupare analys av materialet utfördes test av sambandsmått Chi² och Cramer's V i SPSS. Med signifikansnivån 5% och frihetsgraden 1 är det kritiska värdet 3,841¹⁶⁵. Chi²-värdet i vår undersökning var under det kritiska värdet. För samtliga kartlagda år var Chi²-värdet =,859, vilket motsvarar ett p-värde på 0,354 och som är under det kritiska värdet. Påståendet att variablerna är oberoende uppfylldes således till 35%. Cramer's V, ett värde som ska befinna sig mellan 0 och +1, uppgick till =,068 och genom detta värde kan anas ett mycket svagt samband. Det kan således finnas en tendens till samband men det kan också handla om slumpen. Det innebär för den här studien att vi inte kan förkasta nollhypotesen men vi kan inte heller anta vår hypotes "Rekryteringsföretag gör skillnad och bidrar till jämn könsfördelning vid rekrytering av kommunala toppchefer jämfört med rekrytering utan rekryteringsföretag." Urvalet i denna studie var litet och resultatet av den bivariata analysen ger inte förutsättningar att statistiskt generalisera till populationen.

Tabell 1. Korstabulering Chi-två test och Cramer's V – hypotesprövning rekryteringssätt * kön

År	Värde	df	P-värde (Asymp. Sig. 2-sided)	Cramer's V
2008	,778	1	,378	,167
2009	,262	1	,609	,084
2010	,625	1	,429	,121
2011	,382	1	,537	,093
2012	,438	1	,508	,112
Total	,859	1	,354	,068

¹⁶⁴ Djurfelt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2003)

¹⁶⁵ Ibid. s.494.

En statistisk analys kräver en samhällsvetenskaplig analys, då den sociala verkligheten är mycket komplex. Då eventuella samband kan kopplas till samhällelig kontext blir resultat meningsfulla och slutsatser är möjliga att dra¹⁶⁶. Därför valde vi att komplettera den kvantitativa studien med intervjuer.

Syftet med kvalitativa studier är snarare att skapa teorier än att bekräfta befintliga teorier. God kvalitativ forskning utmärks av att den kan bidra till att skapa ny förståelse¹⁶⁷. Kvalitativ forskning kan gå till på många olika sätt och det finns inget sätt som är entydigt det rätta.

Det kvalitativa materialet - innehållet i intervjuerna - analyserades genom att söka återkommande bärande begrepp/tema i texten samt att extrahera likheter och olikheter i förhållande till varje frågas svar en s.k. tematisk analys¹⁶⁸. Materialet sorterades manuellt. De begrepp som återkom frekvent var kravspecifikation, kompetens, politikens inflytande, fallgropar, organisationskultur och transparens. Dessa begrepp från empirin kopplade vi ihop och försökte spegla teoretiskt i en helhetsanalys¹⁶⁹.

Materialet som helhet analyserades i förhållande till studiens syfte och frågeställningar samt med utgångspunkt från teorier om strukturfunktionalism, homosocialitet och politisk logik i en s.k. helhetsanalys.

6 Resultatredovisning

Detta kapitel omfattar resultaten av den kvantitativa studien - kartläggningen av toppchefstjänsterna - i diagramform och den kvalitativa studien, som sammanfattar respondenternas intervju svar i förhållande till de tre frågeområdena tillvägagångssätt, kandidat och kön. Kapitlet avslutas med en analysdel knuten till respektive frågeområde.

Kartläggningarna – studiens kvantitativa del

Denna longitudinella studie baserades på en kartläggning av toppchefsrekryteringar till kommuner i Sverige januari och februari månad under 2008 - 2012. Kartläggningen omfattar samtliga annonser som var publicerade i branschtidskriften Dagens Samhälle, dagstidningarna Göteborgs Posten och Dagens Nyheter samt jobbsajten MeraJobb.se under månaderna januari och februari dessa fem år. Endast tjänsteannonser på toppchefsnivå i kommuner, dess bolag samt kommunalförbund kartlades. Vidare kartlades huruvida tjänsterna rekryterades med hjälp av rekryteringsföretag eller inte. Uppföljning skedde fortlöpande per telefon eller via hemsidor för att få vetskap om vem som anställdes och därmed kunna fastställa den rekryterade toppchefens kön.

Kartläggningen omfattade totalt 187 tjänsteannonser d.v.s. alla kommunala toppchefstjänster som utannonserades under januari och februari månader 2008-2012 samt uppföljning av vilka personer som tillsattes på tjänsterna. Antalet tjänster varierade mellan 28 och 44 per januari-februari under dessa år, vilket var i genomsnitt 37 tjänster per tvåmånadersperiod.

¹⁶⁶ Holme, I. & Solvang, B. K. (1997)

¹⁶⁷ Widerberg, K. (2002)

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ Holme, I. & Solvang, B.K. (1997)

Under 2009 och 2010 kartlade vi också det totala antalet utannonserade tjänster för att få en bild av om antalet annonser under urvalsmånaderna motsvarade ca en sjättedel av ett års totala antal annonser. Det totala antalet annonser 2009 uppgick till 175. De 37 kartlagda annonserna som ingick i studiens två månader 2009 utgjorde 21,1%, vilket var högre än ett års tvåmånadersgenomsnitt som är 16,7%. Det totala antalet annonser 2010 uppgick till 225. De 43 kartlagda annonserna som ingick i studiens två månader 2010 utgjorde 19,1%, vilket var fler än ett års tvåmånadersgenomsnitt som är 16,7%. Därför bedömde vi att januari-februari, den valda tvåmånadersperioden, var lämplig urvalsperiod.

Till de kartlagda 187 tjänsterna rekryterades 110 män och 77 kvinnor.

Samtliga kartlagda tjänsteannonser och tillsatta personer finns redovisade i kartläggningarna, appendix 1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 2a, 2b och 3.

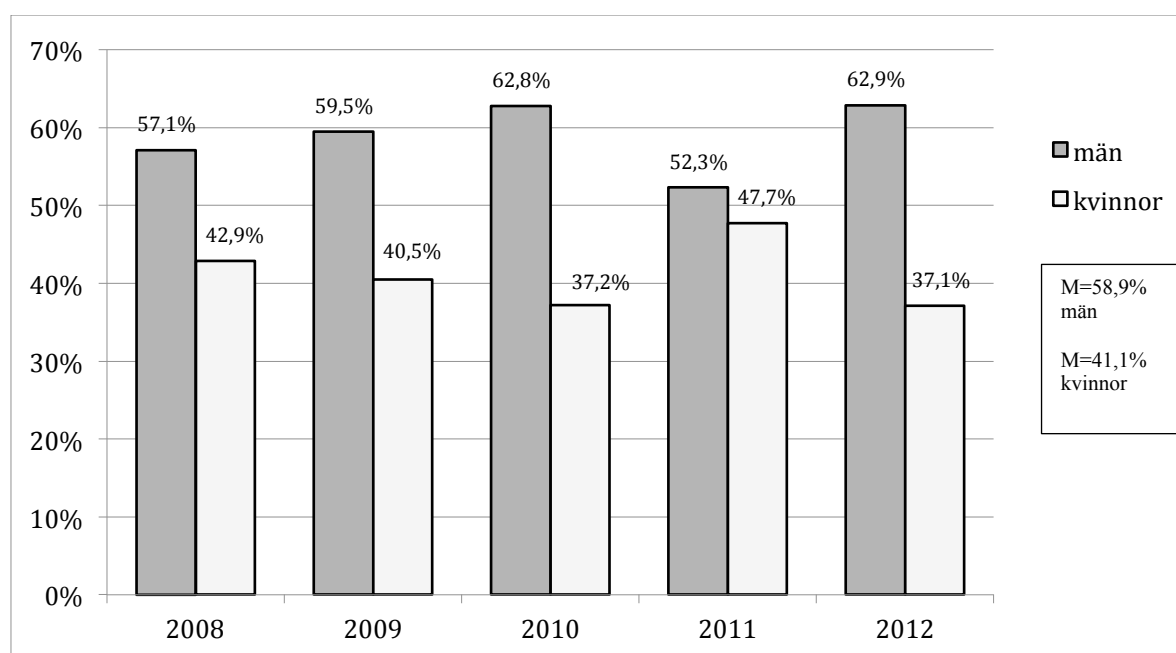


Diagram 1. Andel tjänster fördelade per kön per år 2008-2012

Till tjänsterna rekryterades i genomsnitt per år 58,9 % män och 41,1 % kvinnor.

Diagram 1 visar fördelningen män och kvinnor som rekryterades till toppchefstjänsterna per år under den kartlagda perioden. Under samtliga år rekryterades fler män än kvinnor. Under tre av åren - 2008, 2009 och 2011 - rekryterades inom det vi valt att kalla jämställdhetsspannet 40/60¹⁷⁰. Medelvärdet anger att rekryteringarna under dessa fem år skedde med knapphet inom jämställdhetsspannet - 58,9% män och 41,1% kvinnor.

¹⁷⁰ Nilsson M. (2008)

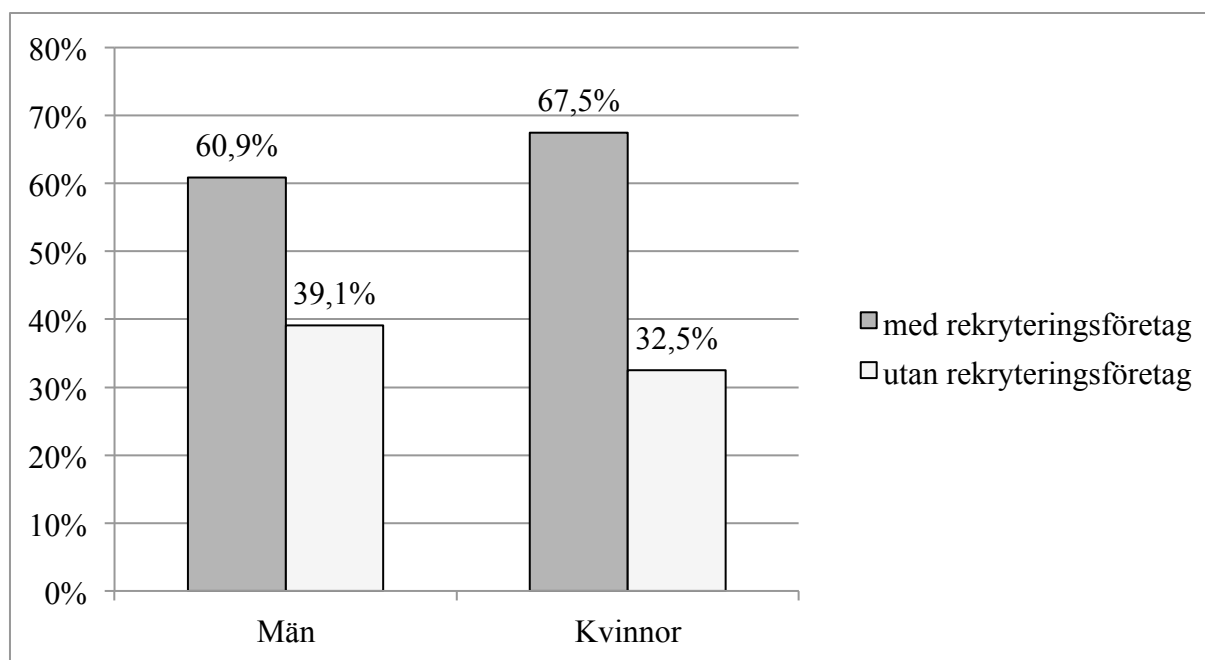


Diagram 2. Män och kvinnor fördelade rekryterade MED resp. UTAN rekryteringsföretag 2008-2012.

Av männen rekryterades 60,9% med rekryteringsföretag och av kvinnorna rekryterades 67,5% med rekryteringsföretag.

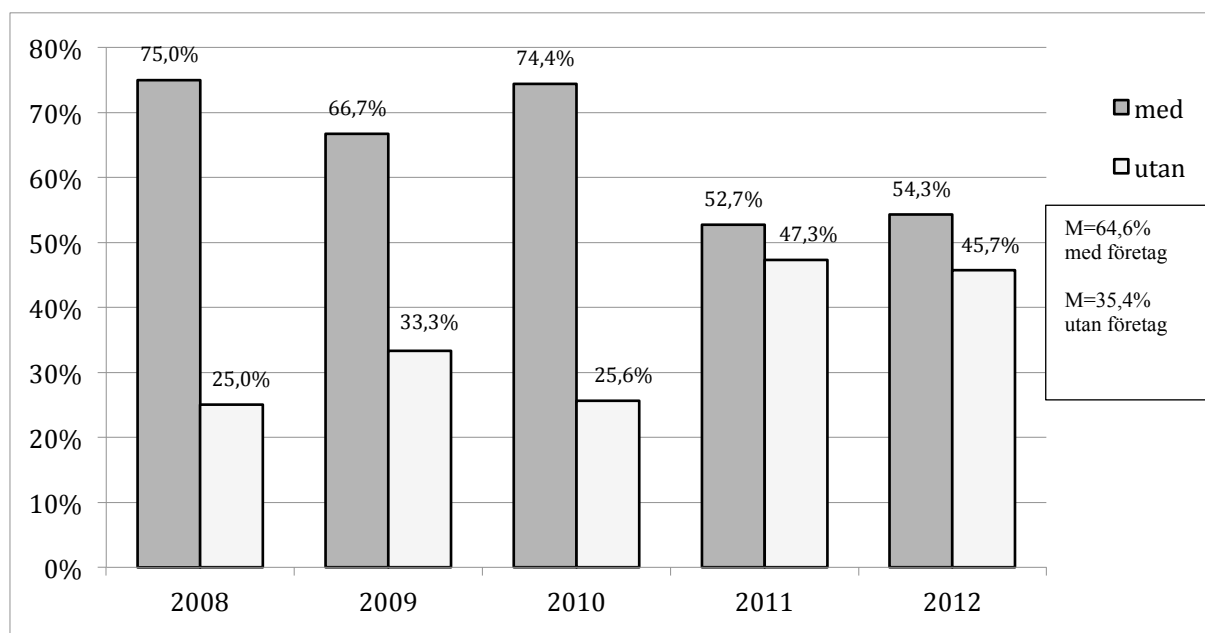


Diagram 3. Andel tjänster rekryterade med resp. utan rekryteringsföretag per år 2008-2012.

Andelen tjänster rekryterade med rekryteringsföretag uppgick i genomsnitt per år till 64,6% och de som genomfördes utan rekryteringsföretag uppgick till 35,4%.

Det var vanligare att rekrytera med än utan rekryteringsföretag till toppchefstjänsterna. Under samtliga av kartläggningens år rekryterades de flesta tjänster med rekryteringsföretag, vilket varierade mellan 75% och 52,7% av tjänsterna. 2011 och 2012 ökade rekryteringarna utan rekryteringsföretag.

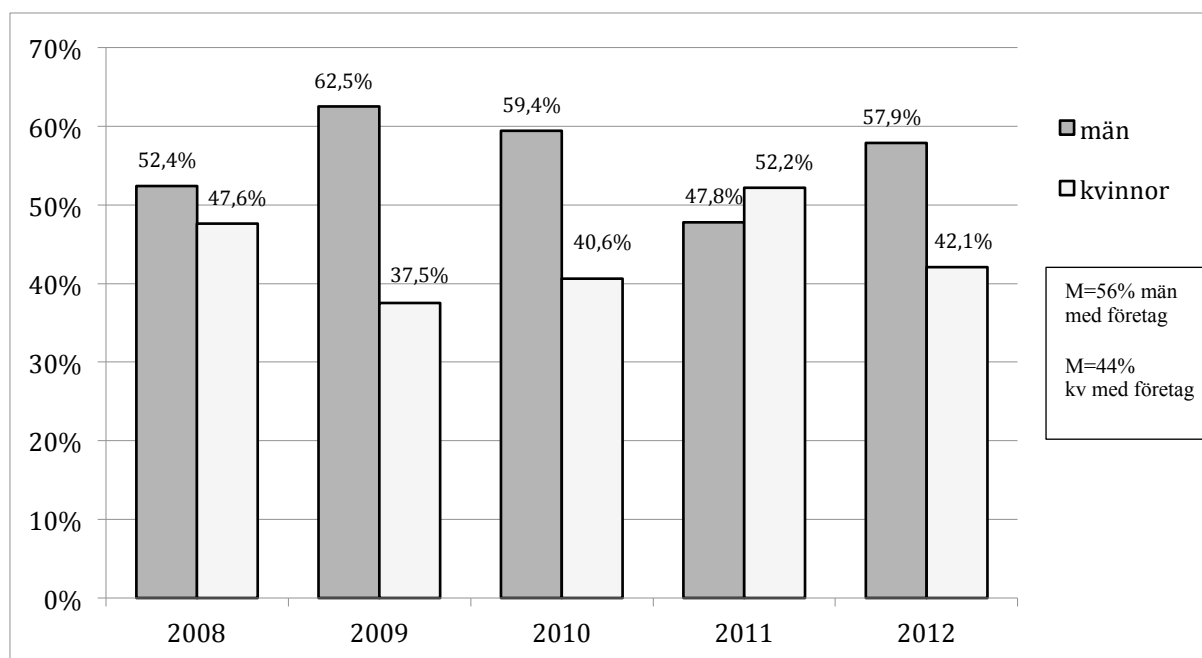


Diagram 4. Andel kvinnor resp. män rekryterade MED rekryteringsföretag per år 2008-2012.

Genomsnittligt rekryterade 56% män och 44% kvinnor MED rekryteringsföretag d.v.s. inom jämställdhetsspannet 40/60.

De flesta som rekryterades till toppchefstjänsterna med rekryteringsföretag var män. 2009 avvek från de övriga åren genom att rekryteringarna var utanför jämställdhetsspannet 40/60 - 62,5% män och 37,5% kvinnor.

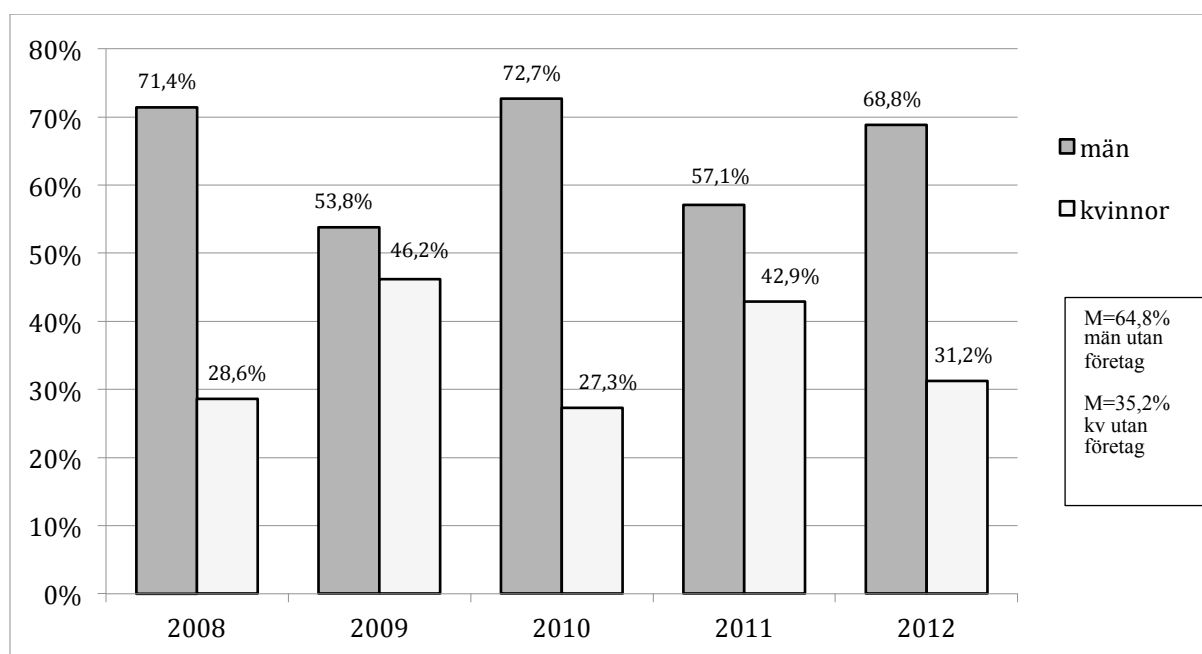


Diagram 5. Andel kvinnor resp. män rekryterade UTAN rekryteringsföretag per år 2008-2012

Genomsnittligt rekryterades UTAN rekryteringsföretag 64,8% män och 35,2% kvinnor d.v.s. utanför jämställdhetsspannet 40/60.

De flesta som rekryterades till toppchefstjänsterna utan rekryteringsföretag var män. Diagrammet visar starkt varierande värden mellan åren. Medelvärdet 64,8% för män och 35,2% för kvinnor innebar att rekryteringarna utan rekryteringsföretag var utanför jämställdhetsspannet 40/60.

Kön och verksamhetsområde

Vi har valt att presentera könsfördelningen inom några verksamhetsområden utan att analysera resultaten. Studiens avgränsning gjorde att vi valde bort att analysera dessa resultat. Toppchefsbefattningarna och deras respektive verksamhetsområde presenteras med befattningsbenämningarna kommunchef, socialchef, skolchef, samhällsbyggnadschef och VD.

- Vi valde att använda befattningsbenämningen kommunchef, vilken är synonym med titeln kommundirektör och stadsdirektör.
- Vi valde att använda befattningsbenämningen socialchef som ett samlingsbegrepp för de olika titlar - socialchef, omsorgschef, vård- och omsorgschef m.fl. - som avsåg förvaltningschef inom socialtjänstområdet oberoende av hur olika kommuner byggt upp sina respektive organisationer.
- Vi valde att använda befattningsbenämningen skolchef som ett samlingsbegrepp för de olika titlar som avsåg förvaltningschef för olika delar av skolområdet - förskola, grundskola, gymnasium och vuxenutbildning oberoende av kommunal organisation. Det förekom också samorganisering med kultur, fritid och/eller arbetsmarknad.
- Vi valde att använda befattningsbenämningen samhällsbyggnadschef och samla olika titlar för förvaltningschef för teknik, stadsbyggnad, samhällsbyggnad, fastighet, miljö m.fl. då dessa verksamhetsområden i många kommuner kan vara samorganiserade på flera olika sätt men som inte överlappar andra förvaltningschefers verksamhetsområden.
- VD är VD för ett kommunalt bolag.

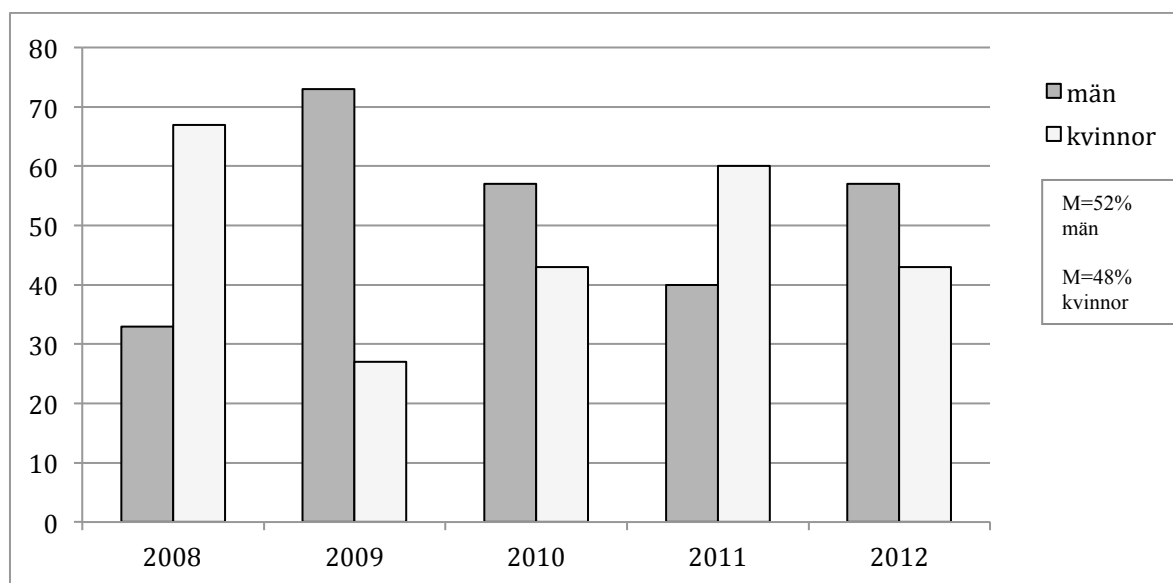


Diagram 6. Kommunchefer och kön

Kommuncheftjänsterna var 33 till antalet. Till dessa tjänster rekryterades i genomsnitt per år 52,0% män och 48,0% kvinnor.

2012-09-03 genomförde vi en totalkartläggning av Sveriges 290 kommuners kommunchefer. Denna gav resultatet 69% män (200) och 28,6% kvinnor (83) samt 2,4% delat ledarskap.

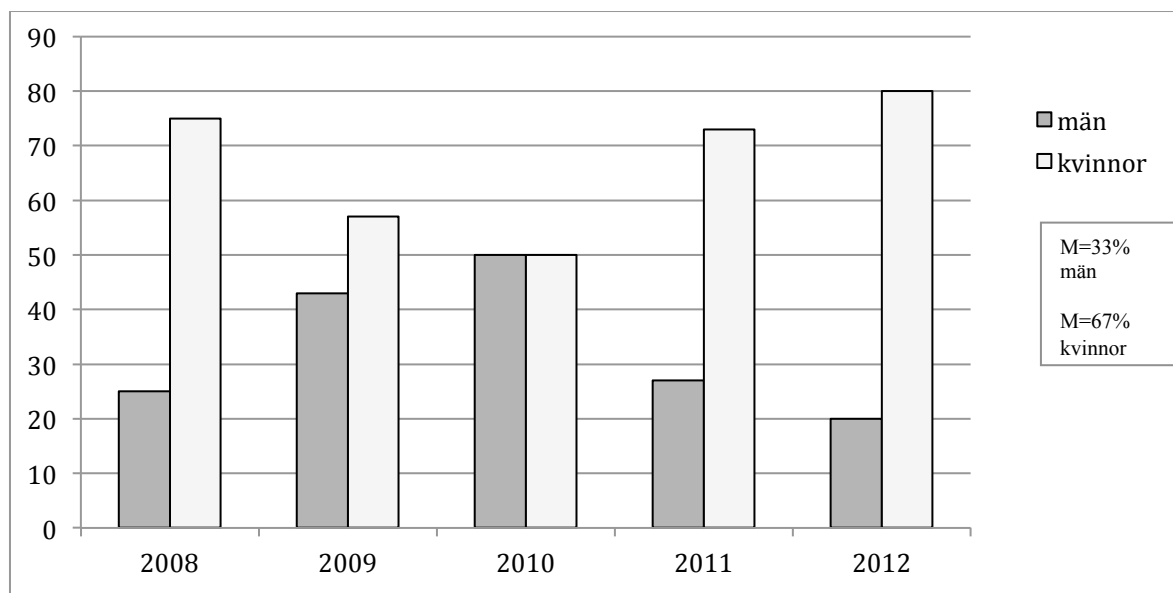


Diagram 7. Socialchefer och kön

Socialchefstjänsterna var 31 till antalet. Till dessa tjänster rekryterades i genomsnitt per år 33% män och 67% kvinnor.

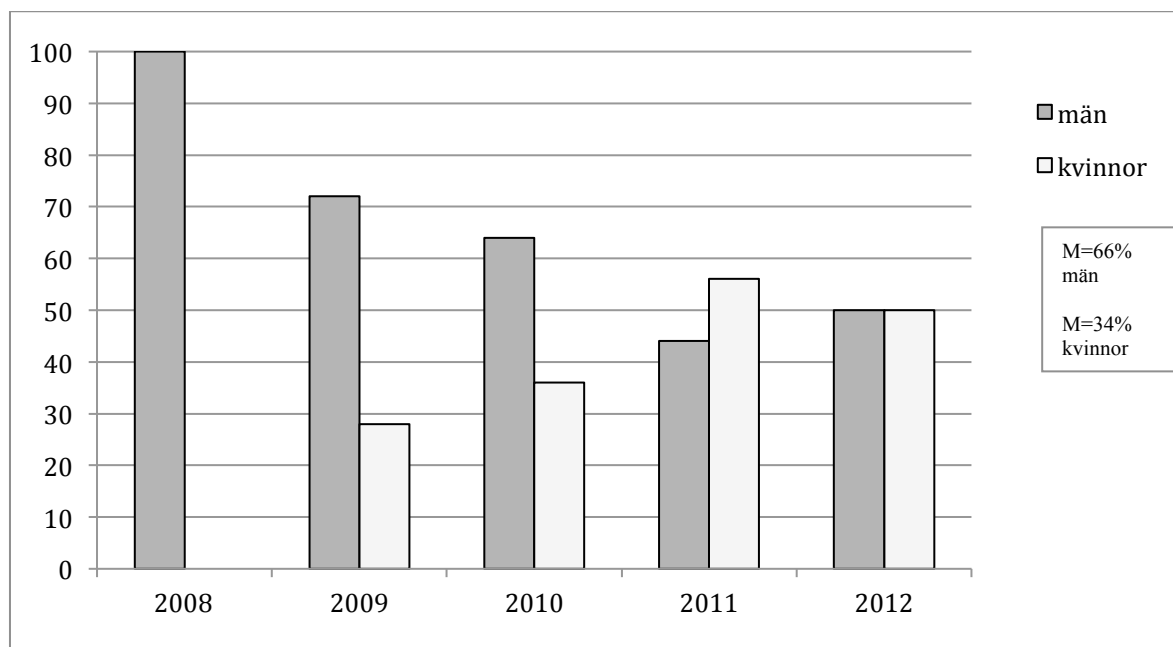


Diagram 8. Skolchefer och kön

Skolchefstjänsterna var 41 till antalet. Till dessa tjänster rekryterades i genomsnitt per år 66% män och 34% kvinnor.

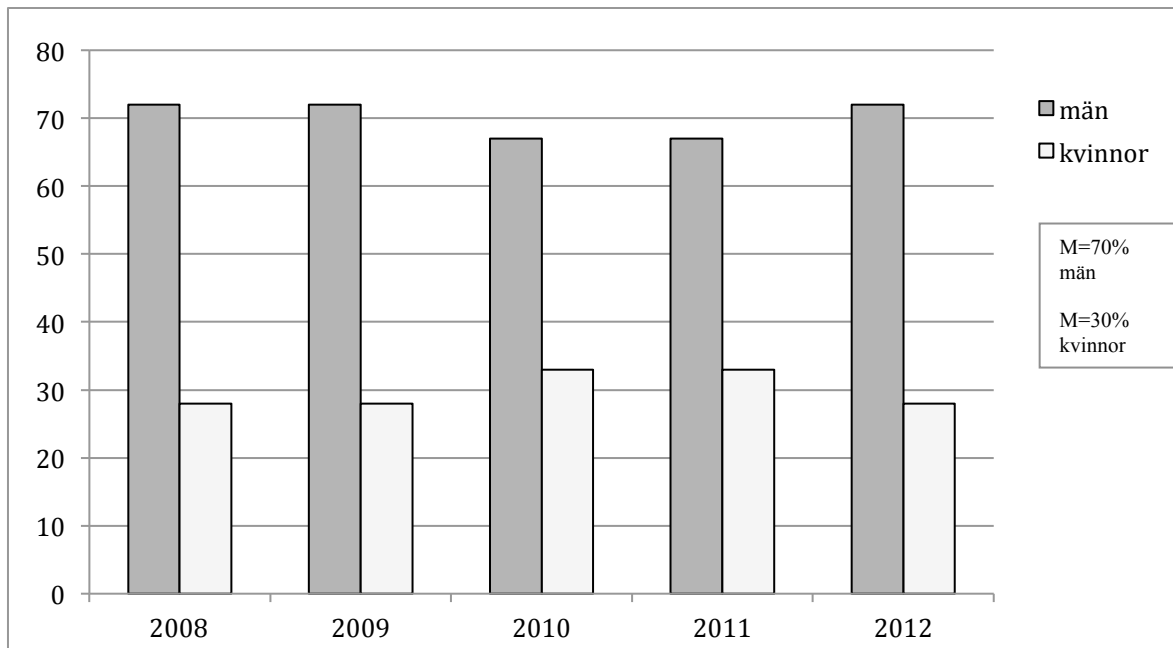


Diagram 9. Förvaltningschefer teknik, stadsbyggnad, miljö och kön

Samhällsbyggnadscheferna, sektorerna teknik, stadsbyggnad och miljö, var 45 till antalet. Till dessa tjänster rekryterades i genomsnitt per år 70% män och 30% kvinnor.

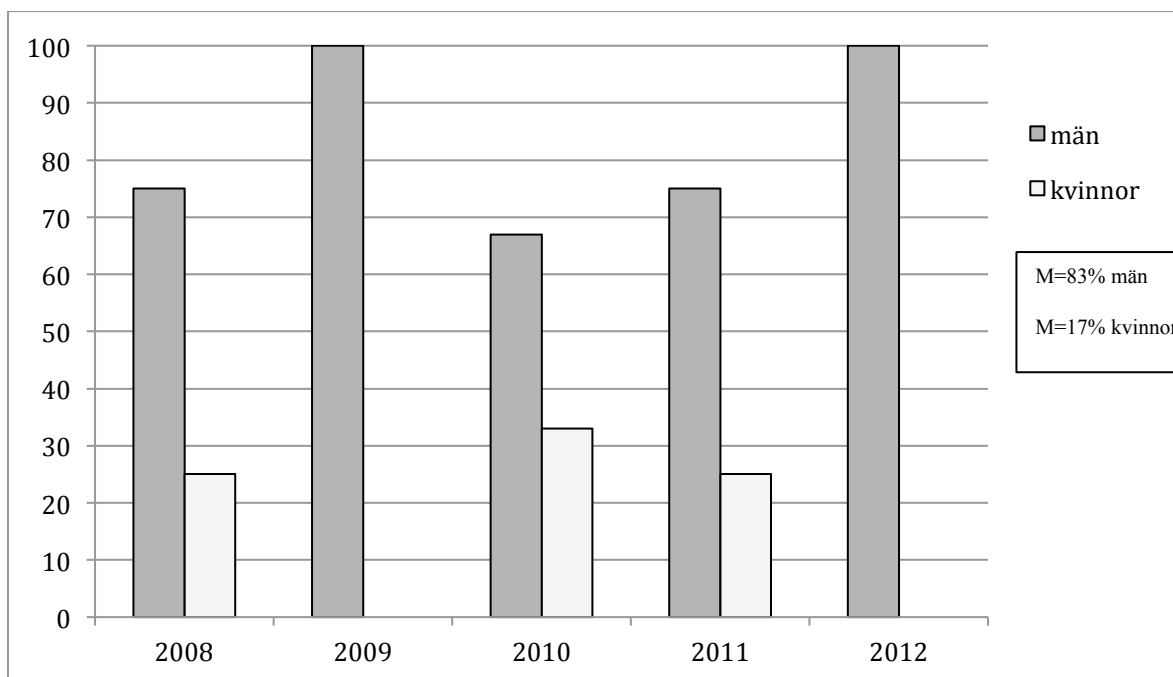


Diagram 10. VD och kön

Till tjänsterna som VD, endast 15 till antalet, rekryterades i genomsnitt per år 83% män och 17% kvinnor.

Kommentar

Omsättningen av chefer på de offentliga toppchefstjänsterna är relativt hög beräknat på en chefs antal anställningsår på samma tjänst. Detta är föremål för branschorganisationen Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) uppmärksamhet och en rapport kommer att

publiceras under 2014¹⁷¹. Detta blev också synligt i kartläggningen. Under de fem år som kartläggningen omfattade fanns ett antal namngivna personer rekryterade till mer än en tjänst t.ex. 2008 som kommunchef i Kristinehamn och 2010 som kommunchef i Alingsås (och vidare till Landskrona 2013). Under 2011-2012 var 25% av kommuncheferna nya på sina tjänster enligt en uppgift från SKL publicerad i branschtidningen Dagens Samhälle¹⁷².

Två kommunala rum¹⁷³ – ett omvårdande kvinnligt och ett tekniskt manligt verksamhetsområde – präglar kommunala chefstjänster enligt den svenska forskaren Tina Kankkunen. En liknande bild av könsfördelningen, som förmedlas utan analys, återfinns i diagram 7 och 9 ovan.

Intervjuerna – studiens kvalitativa del

Vi har valt att redovisa de frågor som var relevanta i förhållande till studiens syfte och frågeställningar. Frågor och svar presenteras under de tre delområdena tillvägagångssätt, kandidat och kön, vilka återfinns på frågeformuläret.

Respondenterna identifieras enligt följande:

R1	personalchef
R2	personalkonsult
R3	personalchef
R4	personalchef
R5	personalchef
R6	rekryteringsföretag
R7	rekryteringsföretag
R8	rekryteringsföretag
R9	ESK
R10	Assessment Center
R11	VD

Personalchefernas/personalkonsultens och rekryteringskonsulternas svar presenteras under samtliga frågor och de övriga respondenterna och deras svar benämns där de är relevanta. Om någon eller några personalchefer respektive rekryteringskonsulter har en avvikande synpunkt så framgår det tydligt i texten under varje rubrik.

Varje delområde analyserades och diskuterades med utgångspunkt från de empiriska iakttagelserna.

Tillvägagångssätt

Tillvägagångssätt vid rekrytering av kommunal toppchef

Personalcheferna uppgav att deras respektive kommuner ofta använde sig av rekryteringsföretag även om de i just denna studie hade rekryterat utan rekryteringsföretag.

Alla började med att ta fram ett förslag till kravspecifikation för aktuell tjänst. Personalcheferna lade ner mycket tid på att skapa en gemensam bild av den aktuella arbetsplatsens behov och förankra kravspecifikationen både hos politiker och tjänstemän.

¹⁷¹ e-post 2014-01-15 från Caroline Olsson, arbetsgivarpolitiska avdelningen SKL.

¹⁷² Dagens Samhälle nr 3 2013 Rena chefskarusellen.

¹⁷³ Kankkunen, T. (2009) *Två kommunala rum*. Stockholm: AB Tryck & Media.

Förutsättningarna för en kommunal toppchef ges av politikerna och är avgörande för samarbetet och vad som är möjligt att åstadkomma som toppchef. Personalcheferna uppgav sig vara noga med att kommunicera den färdiga kravspecifikationen särskilt med politikerna innan de gick vidare i rekryteringsprocessen. I två av kommunerna arbetade man med en kompetensbaserad rekryteringsmodell¹⁷⁴. Modellen är strukturerad och följer en ordning som kommuniceras både med politiker och tjänstemän. En personalchef (R5) beskrev att den inledande dialogen med politikerna ofta innebar att han försökte hjälpa politikerna att höja blicken och ta in framtidsperspektivet med frågor som ”Vad förväntar vi oss av de kommande fem åren? Hur kommer uppdraget att utvecklas?”. Rekryteringsprocessen kunde därefter ta olika vägar beroende på vad som beställts av rekryteringsföretaget. När avtal om rekryteringsuppdraget var klart, lämnades kravspecifikationen över för att företaget skulle formulera förslag till annons och/eller genomföra s.k. ”search”. Rekryteringsföretaget tog ofta ytterligare kontakt med de olika representanterna för kommunen för att komplettera med en egen bild av kommunens behov och fortsatte därefter i enlighet med avtalet. Om kommunen genomförde rekryteringen utan rekryteringsföretag annonserades i olika media efter att kravspecifikationen var klar.

Rekryteringskonsulterna beskrev att en kommunal toppchefsrekrytering ofta inleddes med att de i dialog med tjänstemän och politiker formulerade kravspecifikationen som slutligen godkändes formellt av en tjänsteman. Samtliga företag hade en strikt rutin som de följde steg för steg fram till presentation av ett överenskommet antal slutkandidater. Ett av företagen (R8) använde sig av flera konsulter i ett och samma rekryteringsuppdrag för att motverka subjektivitet, brist på neutralitet och diskriminering. Uppdragen innebar vanligtvis att tre slutkandidater presenterades. Först i denna fas blev kandidaterna offentliga. Kandidaternas intresseanmälningar och ansökningar gick vanligtvis direkt till rekryteringsföretagen och på så sätt säkerställdes en viss anonymitet för de sökande.

En respondent (R9) poängterade att det finns goda skäl för rekryteringsföretagen att fundera över sina tillvägagångssätt. Företagen borde inta en mer proaktiv roll och inte vara så följsamma mot kund, framför allt skulle de föra en ifrågasättande diskussion beträffande kravspecifikationen. Denna respondents bedömning var att en långvarig affärsrelation skapar acceptans för ifrågasättanden. Det är inte lika lätt för en rekryteringskonsult att vara ifrågasättande vid en första affär och framför allt inte om konsulten är ung. En oerfaren konsult kan ha svårare att få fram en realistisk bild.

Inblandade i rekryteringsprocessen

Personalcheferna svarade att överordnad chef och politiker alltid deltog i en toppchefsrekrytering. Fackliga företrädare och medarbetare/mellanchefer deltog alltid i något skede av processen. I de organisationer som använde en kompetensbaserad rekryteringsmodell var det tydligt vilka som skulle medverka och att deras olika perspektiv (politik, chef, medarbetare, fackliga organisationer och ev. externa aktörer) deltog redan i arbetet med kravspecifikationen. Vanligast var att kommunchef eller ordförande var huvudansvarig för toppchefsrekryteringar och att personalchefer hade det praktiska ansvaret för att samordna det interna arbetet.

Rekryteringskonsulterna uppgav att i början av en rekrytering var ett mindre antal personer inblandade och mot slutet av rekryteringen utvidgades gruppen med fack, kollegor och medarbetare. Politikerna återkom in i processen i slutfasen av rekryteringen.

¹⁷⁴ Lindelöw, M. (2008)

Skillnader mellan offentlig sektorn och privata näringslivet

Personalcheferna trodde inte att det var några särskilda skillnader mellan offentlig och privat sektor. De ansåg att det fanns fler likheter än skillnader men trodde att det kunde finnas kulturella skillnader. Näringslivet ansågs mer präglad av snabba processer medan politiska processer kunde bli väldigt utdragna, enligt personalcheferna. En personalchef (R5), med erfarenhet från både privat och offentlig sektor, beskrev att offentlig sektor använde sig av olika urvalsinstrument mer strukturerat och genomtänkt än vad som var brukligt vid rekrytering av toppchefer till privat sektor. ”Jag tror att de går mer på personliga kontakter, personlig kännedom inom branscher o.s.v. Vi lever nära offentligheten.”

Rekryteringskonsulterna ansåg att skillnaden främst handlade om vilka personer som deltog i processen och att de var fler vid toppchefsrekrytering till en kommun jämfört med i privat sektor. Rekryteringsföretagen beskrev att den stora skillnaden var att politiker deltog styrda av sina värderingar. Politiker och tjänstemän var inte alltid eniga. Det hände att tjänstemän och politiker hade olika synpunkter på vem som skulle anställas. En skillnad som beskrevs var tendensen att antalet sökande var färre till toppchefstjänster inom offentlig sektor som har krav på annonsering och öppenhet. Färre personer ville vara kvar till slutet. Rekryteringsprocessen inom offentlig sektor är en transparent, demokratisk process som bygger på bred förankring med fackligt deltagande. Rekryteringsföretagen ansåg att, till skillnad från en kommunal toppchefsrekrytering, så rekryteras t.ex. en VD till privat sektor med mycket tydlig resultatorientering. Med betoning på att resultat och prestationer i tidigare anställningar har betydelse.

En respondent (R9) framhöll att det krävs konfidentialitet så länge som möjligt i en rekryteringsprocess för att attrahera kandidater till de högsta chefstjänsterna. Offentlighetsprincipen kan därför vara ett problem för offentlig sektor. ”... så fort pappren har kommit så är det offentligt, det tror inte jag kan fungera för då är det så många som inte vill söka för man vill inte lida nederlag”.

Skillnader mellan offentlig och privat toppchefsrekrytering beskrevs framför allt med politikernas involvering men också många deltagande i processen och hög facklig involvering i offentlig sektor. Förankringsprocessen beskrevs också som långsammare och mer omfattande.

Utmärkande för beställning av rekryteringsuppdrag

Personalcheferna brukade starta med att göra en förfrågan till rekryteringsföretag om vad en komplett rekrytering innehöll. Ibland anlätades företagen för hela processen och ibland enbart för search eller testning och i andra fall först efter att uppdragsgivaren själv arbetat fram en kravspecifikation. Då rekryteringsföretag anlätades genomfördes möte och dialog om beställningen med konsult. Kravspecifikationen beskrevs som den bärande delen i rekryteringsprocessen - att åstadkomma den och att tillämpa den. En typisk kravspecifikation, enligt personalcheferna, beskrev innehållet i tjänsten och vilka behov organisationen hade i förhållande till den blivande toppchefen relaterat till:

- kunskaper
- tidigare erfarenheter
- egenskaper/färdigheter
- ledarskapsförmågor
- intresseområden
- värderingar
- utmaningar i uppdraget

- kritiska situationer som arbetsgivaren står inför

Rekryteringskonsulterna ansåg att beställningarna vanligtvis var tydliga. Det hände att en kravspecifikation fanns redan vid beställningen. Rekryteringsföretagen behövde ofta få ytterligare information om organisationen innan man kunde påbörja uppdraget.

En typisk kravspecifikation bestod av information om uppdraget, erfarenheterna och den kompetens som sökande förväntades ha. Erfarenhet av att leda andra med gott resultat samt vana av och förståelse för politisk verksamhet efterfrågades alltid. En rekryteringskonsult (R6) beskrev, att även om det fanns en tydlig intern rutin för rekryteringsprocessen så kunde det hända att politikerna inte följde den utan frångick både kravspecifikation och rutin. Från personalcheferna beskrevs det inte som ett problem.

De kommuner som använde sig av en kompetensbaserad rekryteringsmodell försökte hålla fast vid en röd tråd både avseende definitioner av de begrepp som användes och hur processen stegvis skulle bedrivas. Kravspecifikationerna var tydliga och förankrade men något allmänt hållna. En personalchef (R4) beskrev att det kunde hända att alla inte kände igen sig i den färdiga kravspecifikationen. Ofta var det svårt att få politiken att ”hålla höjden” (R5), att koppla kraven till framtiden och vad organisationen skulle komma att behöva för framtiden.

Fallgropar i en chefsrekryteringsprocess

Personalcheferna beskrev:

- Risken att rekrytera en person som liknar den som hade tjänsten tidigare, eller ”någon som är lik närmaste chef för att man tycker att man är så himla bra” (R1)
- Referenstagningen kan vara osäker - ”ibland skulle man behöva ta referenser på referenten” (R2)
- Är organisationen attraktiv - hur få rätta personer att söka?
- Orealistiska lönekrav i förhållande till kommunens nivå.
- Få lämpliga kandidater kan resultera i att man frångår kravspecifikationen och sänker kraven för att få någon alls.
- Bristfälligt genomtänkta/förankrade kravspecifikationer - t.ex. önskan om en kreativ person som kan stå på barriaderna och vara drivande men när en sådan kandidat presenteras avvisas den på grund av det driv och den kreativitet man önskade. Frågan om en organisations förmåga att härbärgera en sådan person ställs först efter i stället för innan rekryteringsprocessen startade.
- Alla urvalsinstrument används inte.

Rekryteringskonsulterna beskrev:

- Bristfälligt förarbete med dålig förankring, personbedömning och referenstagning.
- Tidspress.
- En kandidat som deltar långt in i processen och mot slutet tackar nej.
- Alltför utdragna rekryteringsprocesser, vilket gör att intressanta kandidater tar tillbaka sina ansökningar.
- Uppblåsta förväntningar som inte kan infrias.
- Politiker som inte följer kravspecifikationen när beslut skall fattas.
- För få lämpliga kandidater som sökt.

Övriga respondenter beskrev:

- Undanhållande av information till konsult om hur förhållandena runt en tjänst förhåller sig.
- Bristande information, kunskap och referensramar om uppdragsgivaren och deras förutsättningar t.ex. nationalitet, kön, språk - "konsulten har inte gjort sin läxa" (R9).
- Kortsiktighet och därför rekrytering av "någon som är lik en själv".
- Faller för första intrycket.
- Bländas av det som kallas karisma.
- Ostrukturerad intervju, som inte gör intervjuvaren jämförbara.
- Bristande följsamhet till kravspecifikationen.

Personalchefer, rekryteringsföretag och övriga respondenter förde in olika perspektiv och beskrev delvis olika fallgropar.

Fördelar och nackdelar med att använda rekryteringsföretag jämfört med att rekrytera utan rekryteringsföretag

Nedan redovisas de samlade svaren från respondenterna.

Fördelar MED rekryteringsföretag:

- oberoende part med neutrala ögon
- hög objektivitet
- hög specialistkompetens
- misstankar om och risk för nepotism minimeras
- generell och bredare kompetens och erfarenhet av rekryteringsprocesser och därmed högre professionalitet i rekrytering
- uppdragsgivaren får tid för andra arbetsuppgifter
- inga konkurrerande arbetsuppgifter - snabbare processer
- ekonomiskt lönsamt att anlita extern specialist
- större urval av kandidater - genom search-förfarandet nås andra kandidater
- söktiden begränsas inte till den formella ansökningstiden
- kan gå till botten med olika frågor som inte är möjliga för uppdragsgivaren
- arbetar ofta i nätverk och på så sätt breddas basen för att få kontakt med personer som inte är tillgängliga för uppdragsgivaren som enbart använder annonsering
- har licenser för de tester som används
- kan göra personbedömningar - med olika testlicenser kan utvärdering av testresultat ske på ett professionellt sätt och på så sätt får kunden ut mer information
- tillgång till och användande av tester med god reliabilitet och validitet
- arbetar med stor konfidentialitet och kan helt bortse från egenintresse i någon specifik kandidat

Nackdelar MED rekryteringsföretag

- bristande kunskap om organisationen, kulturen och dess inre liv, vilket främst orsakas av att uppdragsgivare inte tillräckligt väl kan beskriva sina behov
- uppdragsgivare med alltför hög tillit till rekryteringskonsult kan bidra till bristande kunskap om och underskattande av kulturskillnader
- höga kostnader

- förmår inte nå tillräckligt djupt i vissa förhållanden på grund av okunskap eller för att undvika konflikt med uppdragsgivaren - en etiskt svår fråga
- det ekonomiska intresset i affären, då de lever på nöjda kunder, samt styrelsens krav kan påverka avseende kvaliteten
- Lag om offentlig upphandling, LOU, innebär att uppdragsgivare måste vara kunniga i att köpa tjänster och styra uppdraget, vilket kan upplevas försvårande vid anlitan­de av rekryteringsföretag.

Fördelar med rekrytering UTAN rekryteringsföretag

- lättare att förmedla organisationens förhållningssätt och grundvärderingar till sökande
- fullständig kunskap om vad tjänsten faktiskt innehåller
- kunskap om organisationen och de interna förhållandena innehas av de tjänstemän som ansvarar för rekrytering
- kunskap om organisationskulturen ger förutsättning för god matchning person och tjänst
- lägre kostnader att rekrytera på egen hand, lön utgår utan tillägg

Nackdelar med rekrytering UTAN rekryteringsföretag

- lyfter inte på alla stenar och undviker att beskriva den del av organisationskulturen som man inte är nöjd med och som man själv är en del av och därför inte ser
- annonseringstidens formella betydelse kan begränsa processen - flera annonsomgångar anses negativt och minskar attraktionskraften för arbetsgivaren
- rekryteringsarbetet tar mycket av arbetstiden och konkurrerar med andra arbetsuppgifter
- interna förhållanden styr rekrytering, förhindrar nytänkande och att göra ett bra rekryteringsarbete

Fördelarna med att använda rekryteringsföretag beskrevs av samtliga som många fler än nackdelarna med att använda rekryteringsföretag.

Fördelarna MED rekryteringsföretag beskrevs som många fler än att rekrytera UTAN rekryteringsföretag.

Analys av svaren om tillvägagångssätt

I rekryteringssammanhang finns ett stort behov av kritisk analys och eftertanke, vilket påtalades av alla intervjuade.

Tillvägagångssättet vid en toppchefsrekrytering, vilka som deltar, kravspecifikationen samt skillnader mellan offentlig och privat sektor beskrevs på ett likartat sätt av de intervjuade. En kravspecifikation bör innehålla heltäckande information om önskemålen inom alla de områden som är av relevant karaktär för arbetet¹⁷⁵. Det kräver att kravspecifikationerna innehåller tydliga formella krav, kunskapskrav, personliga egenskaper, förmågor och praktiska förutsättningar samt framtidsperspektiv. När processen är igång handlar det om att matcha kandidat mot kravspecifikation för att kunna bedöma och förutsäga hur väl en kandidat kan komma att lyckas i den kommande tjänsten. Arbetsanalysens och kravspecifikationens betydelse kan inte nog poängteras¹⁷⁶. Konsekventa

¹⁷⁵ Lindelöw, M. (2008)

¹⁷⁶ Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002); Skorstad, E. (2011)

rekryteringsförfaranden, särskilt på hög ledningsnivå, påtalas i en amerikansk vetenskaplig artikel¹⁷⁷ för att locka mångfald.

Ju längre en kommunal toppchefsrekrytering fortskred desto fler personer deltog i bedömningen, vilket beskrevs som en risk för att en kandidat inte bedömdes mot kravspecifikationen. Den risk som särskilt påtalades var att politiken frångick kravspecifikationen, när de mot överenskommen struktur och bättre vetande frångick de krav de själva varit med om att formulera. Därmed ökar risken att de väljer någon de gillar med utgångspunkt från magkänsla och inte rationalitet.

En av de fallgropar som beskrevs handlade om risken att rekrytera efter likhet. Det är väl känt att det krävs hög medvetenhet för att motverka det mänskliga omedvetna sökandet efter personer som liknar oss. Det finns mycken forskning om rekrytering¹⁷⁸ som tar upp tendensen till homosocialitet - att föredra människor som liknar oss själva. Lindelöw påtalar det mänskliga i att generalisera när mängden information är begränsad, oavsett om den är positiv eller negativ. Stereotypier, mönster av generaliserande föreställningar, skapar förväntningar och påverkar vårt omdöme i förhållande till de människor vi möter¹⁷⁹.

Kunskap och medvetenhet om de tolv väldokumenterade fallgroparna i samband med rekrytering¹⁸⁰ kan vara ett sätt att aktivt motverka rekrytering på felaktiga grunder t.ex. magkänslan. Sannolikheten att specialiserade rekryteringskonsulter har högre kunskap och medvetenhet om fallgropar än de som inte är specialiserade på rekrytering är knappast kontroversiell. Frågan är dock om den specialkunskapen överhuvudtaget efterfrågas?

Av intervjuerna framgick att fördelarna med att använda rekryteringsföretag övervägde nackdelarna. Den sammantagna analysen pekar också på att fördelarna med att använda rekryteringsföretag överväger fördelarna med att rekrytera utan rekryteringsföretag. En organisations kultur beskrevs som både en styrka och en svaghet vid rekrytering utan rekryteringsföretag. Kortfattat kan man definiera begreppet organisationskultur¹⁸¹ som den livsstil, de levnadsmönster som upprätthålls i en organisation. Begreppet refererar till någonting som är gemensamt för gruppledammarna, vilket kan handla om innebörder, antaganden, tolkningar, normer, värderingar och kunskap. Kulturen i en organisation är beroende av både gemenskap och mångfald, inkludering och exkludering. Alla intervjuade benämnde risken med att inte ”lyfta på stenarna” (R5) i organisationen, vilket rekryteringskonsulter gör, men också styrkan i att ha kännedom om organisationens förutsättningar, vilket rekryteringskonsulter saknar. Att överlåta för stort ansvar till en rekryteringskonsult utan att förmedla kunskap om organisationskulturens betydelse kan få konsekvenser. Detta beskrevs av den VD (R11) vars misslyckande med två dotterbolagsrekryteringar i utlandet berodde på underskattandet av skillnader i organisationskultur i olika länder.

Antalet inblandade personer beskrevs öka mot slutet av en rekryteringsprocess. Kan det också innebära att organisationens kultur blir mer påtaglig och kanske till och med synliggjord? Kan rädsla finnas att den optimale kandidaten inte passar in i den givna organisationskulturen. Eller till och med rädsla för att den optimale kandidaten kan komma

¹⁷⁷ Elaqua, T. C. et al. (2009) Managers Beliefs about the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors, *Psychology of Women Quarterly*, 33, s.285-294.

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ Lindelöw, M. (2008)

¹⁸⁰ Skorstad, E. (2011)

¹⁸¹ Hatch, M. J. (2002)

att försöka förändra organisationskulturen? Det skulle kunna vara så att den administrativa logikens systematik och rationalitet just här uppluckras och att den politiska logikens ideologiska värderingsgrund snarare övergår till att bli personliga känslor om vem man tycker bäst om att arbeta med. Denna analys kan inte integreras i en kravspecifikation, eftersom den uppkommer först i och med att den politiska logiken blir på det klara med vilka kandidater som faktiskt är tillgängliga snarare än då kravspecifikationen skapas.

Eftersom alla intervjuade påtalade att politiken kunde vara den fallgrop som gjorde att en process avvek från kravspecifikationen, så kan och vill vi formulera frågan: Hur kommer det sig och varför frångår politiken kravspecifikationen och underkänner matchade och optimala kandidater? Befintliga forskningsstudier¹⁸² beskriver och bekräftar hur man bör gå tillväga. Såvitt vi fått fram finns det inte någon studie som beskriver hur det går till i praktiken när man inte gör som man sagt att man ska göra.

Transparensen, den breda förankringen, användande av en mer strukturerad rekryteringsprocess beskrevs som skillnader i förhållande till privat sektor som ansågs vila mer på personliga kontakter och tydlig resultatorientering. Transparens är en given parameter i offentlig sektor, med dess krav på öppenhet för att möjliggöra insyn och granskning. Den breda förankringen är också ett resultat av öppenhet och samverkan.

Frågan om anonymitetens betydelse kontra önskan om transparenta rekryteringar påtalades som ett möjligt problem av rekryteringsföretagen och övriga respondenter. Kommunala personalchefer lever med och lyder under offentlighetsprincipen i sitt dagliga arbete. Frågan om öppen eller sluten rekryteringsprocess har under flera år varit aktuell i debatten och är särskilt uppmärksammas i den statliga utredningen om sekretess vid anställning av myndighetschefer¹⁸³. Det råder stor enighet bland forskare om att en strukturerad och transparent rekryteringsprocess är av stort värde för att säkerställa att den genomförs på ett sätt som på förhand överenskommit. Det finns en övertygelse om att ”transparenta processer sätter kompetensen i fokus”¹⁸⁴. En fundering/observation från oss författare är att principen om offentlighet kan vara en så självklar förutsättning hos en offentlig arbetsgivare att den varken kommenterades som ett problem eller en möjlighet.

Behovet av att förfinas rekryteringens modeller har på senare år fått förnyad kraft, tack vare mångfaldsdebatten och ett ökat chefsrekryteringsbehov. Om förfinade modeller leder till multikulturalitet eller homogenitet är däremot inte klarlagt. Trots icke-diskriminerande ambitioner hos många rekryterare finns fortfarande metoder som bygger på en homogeniserande grundidé det vill säga att sökandet ska matchas mot den befintliga organisationskulturen¹⁸⁵. För att en organisation ska bli mer multikulturell och heterogen krävs, enligt Mlekov och Widell, att organisationen kan tillvarata kompetens som avviker från normen. Frédéric Cho¹⁸⁶ hävdar att i ett heterogent samhälle främjas människors sökande efter det som är likt hos andra och att i ett homogent samhälle påtalar man olikheter.

¹⁸² Lindelöw, M. (2008); Skorstad, E. (2011)

¹⁸³ SOU 2009:4.

¹⁸⁴ Hamilton, M. (2007) *Inte bara pengar: Så får vi fram mogna chefer*. Stockholm: Santerus Förlag. s.71.

¹⁸⁵ Mlekov, K. & Widell J. (2003)

¹⁸⁶ Cho, F. & Danasten, K. (2012) *Kina enligt Cho*. Stockholm: Kalla kulor förlag.

Kandidaten

Vilka generella chefsegenskaper/-förmågor letar ni efter hos en toppchefs-kandidat? Vilken är den enskilt viktigaste egenskapen/förmågan?

Personalcheferna beskrev ett antal olika faktorer – ödmjukhet, handlingskraft, ärlighet, genuint intresse av människor, mod att presentera de budskap som krävs, beslutsförmåga, förståelse för den demokratiska modellen samt förmågan att förstå och att befinna sig i spänningsfältet politik – toppchef i den s.k. gyllene zonen¹⁸⁷ som präglas av möten med tillit och förtroende mellan politik och förvaltning. Vidare framhölls att det krävde förmåga att kommunicera och att kunna bygga förtroende genom dialog. ”Om en toppchef som har övriga kvalifikationer samt drivkraft, intelligens, förmåga att få saker och ting att hända, tydlighet och dessutom är ödmjuk och kan förmedla respekt till människor - då är det en riktig hit.”(R2).

Rekryteringskonsulterna påtalade att egenskaper och förmågor är relaterade till vad tjänsten kräver. Genomgående lyftes fram förmågor som att vara tydlig, lyhörd, prestigelös, kunna motivera och engagera. Två av konsulterna ansåg att det var värdefullt att ha förståelse för hur ekonomi och en politiskt styrd organisation fungerar. Andra faktorer som ansågs viktiga var kritiskt tänkande, anpassningsförmåga, lojalitet, integritet, flexibilitet samt att ha ett helhetstänkande.

Vad är kompetens?

Personalcheferna beskrev kompetens som det någon åstadkommer med sina samlade erfarenheter och kunskaper och framhöll att det handlade om att vara förtrogen med uppdraget och att ha beredskap att hantera situationer som kan uppstå.

Rekryteringskonsulterna svarade att kompetens är förvärvat erfarenhet och teoretisk kunskap samt förmågan att tillämpa den kunskapen.

Har kandidaters nätverk betydelse? I så fall hur?

Personalcheferna svarade att det kunde vara en fördel att ha ett brett nätverk som bidrar till ett omvärldsperspektiv samt att nätverkskontakterna bidrar till att arbete bedrivs snabbare och effektivare jämfört med en person som arbetar isolerat eller saknar nätverk. En av dem (R4) poängterade vikten av att ha ett aktuellt omvärldsperspektiv och att få nya idéer genom nätverk.

Rekryteringskonsulterna svarade att det inte hade någon större betydelse om kandidaten hade nätverk eller inte. En (R8) nämnde att nätverk skulle kunna vara negativt och handla om ”klla-på-ryggen-fenomen” men också att det kunde vara en indikation på en persons förmåga att samverka med andra och att hålla liv i ett nätverk (R6, R7).

Trendkänslighet vid rekrytering och forskning

Trendkänsligheten kan handla om att vissa egenskaper och/eller förmågor betonas mer än andra under olika tidsperioder eller hur synen på olika urvalsverktyg kan variera.

Alla personalchefer utom en (R1) svarade att det alltid finns risk för trendkänslighet. Som exempel gavs de begrepp man använder. Så beskrevs t.ex. kommunikativ och social förmåga

¹⁸⁷ SKL pdf-dokument (2012) Konsten att mötas i den gyllene zonen, intervju med Catarina Dahlöf, regiondirektör, och Gösta Bergenheim, regionstyrelsens ordförande. Källa: Region Halland 2011.

för 20 år sedan med helt andra ord. Risk för trendkänslighet nämndes också när det gällde urvalsverktyg och tester. Trender kommer och går beroende på forskningsrapporter och vilka managementgurus som får genomslag. Idag är det populärt med personlighets- och begåvnings tester men inte de traditionella IQ-testerna. En trend som benämndes var att ha en jämställd chefsgrupp men respondenten (R4) menade samtidigt att jämställdhet och mångfald kanske inte är trend utan ett övergripande mål. En personalchef (R1) ansåg inte att det var någon större risk för trendkänslighet, eftersom det motverkades av att en rekryteringsprocess involverade många personer.

En rekryteringskonsult (R8) svarade att om det inte finns trender så händer ingenting och menade samtidigt att de flesta människor påverkas av trender och vad som för tillfället är gångbart. Ibland finns riktlinjer framtagna om jämställdhet och mångfald men detta är inte avgörande utan man söker efter den lämpligaste kandidaten.

En övrig respondent (R9) ansåg att det fanns en tydlig långsiktig trend mot ökad jämställdhet och beskrev att motståndet sitter i ”sega mentala strukturer”. En annan respondent (R10) beskrev en trend med olika förutsättningar på olika arbetsplatser som avgjorde vilka egenskaper man sökte hos en chef/ledare. Samma respondent ansåg att mans- respektive kvinnodominerade arbetsplatser har olika förutsättningar som kan bidra till olika trender beträffande de ledaregenskaper som efterfrågas.

Rekryterar ni flest kvinnor eller män till toppchefstjänsterna?

Tre av personalcheferna (R1, R2, R3) svarade att de nu hade en ganska jämn könsfördelning på toppchefsnivå i sina respektive organisationer. De två andra personalcheferna hänvisade till att det var flest män som söker - ”vi ser fler män på banan” (R5) - så trots en uttalad önskan om fler kvinnor i ledningen, innebär det ändå att en man valdes.

Rekryteringsföretagen svarade samstämmigt att det är flest män som rekryteras till toppchefstjänster. En av respondenterna (R7) påtalade dock att det blivit en mindre övervikt för män (60-40%) bland sökande men konstaterade samtidigt att få kvinnor sökte till ”hårda” verksamheter och få män till ”mjuka” verksamheter. Som möjlig orsak beskrev respondenten fördröjningseffekten mellan examentillfället och att nå en topposition.

Spelar kön roll vid en rekrytering av toppchef till offentlig sektor?

Personalcheferna svarade att det bör finnas en balans mellan könen men att kön som enskild faktor inte ska spela roll. Kompetens för tjänsten ska vara utslagsgivande. Urvalet ska grundas på den person som passar organisationen bäst utan hänsyn till kön. Kön får inte spela roll om man inte har uttalat det i kravspecifikationen från början. En personalchef (R5) uppgav att jämställdhet kan spela roll som en viktig politisk fråga. Mångfald i övrigt, såsom etnicitet och ålder, var för denna personalchef också viktigt. Det fanns behov av att vara mer kreativ för att öka inslag av mångfald, enligt samma respondent.

Samstämmigt svarade rekryteringsföretagen att enbart kön inte spelade roll vid en rekrytering. Det hade funnits tillfällen då en man valts ut fast han inte var mest kvalificerad, vilket inte enbart handlade om kön, utan omfattade nätverk eller förkunskap om en namngiven person.

De övriga respondenterna var eniga om att kön på något sätt spelar roll men de kunde inte precisera vilken roll.

”Kön är det enda du kan anklagas för att diskriminera i en annons och göra det tydligt” (R10). Om avsikten i första hand är att söka en bra person så anställer man inte en kvinna enbart för att hon är kvinna. Samma respondent lyfte fram att beslut om anställning av kommunala toppchefer fattas av politiker och politiker rör sig i många olika sammanhang. ”Det kan finnas många arenor som man spelar på i olika sammanhang och som gör att man väljer någon.” (R10)

Ställs frågan om jämställdhet vid beställning av rekryteringsuppdrag?

Tre av personalcheferna (R1, R3, R5) svarade att deras kommuner, via aktivt arbete med att tillämpa intentionerna i kommunens jämställdhetsplan, hade försökt att få en könsbalans på chefsposterna. Frågan om exkludering och inkludering måste finnas med i alla rekryteringssammanhang, inte bara i fråga om man eller kvinna utan också andra mångfaldsaspekter. En personalchef (R5) som anlidade rekryteringsföretag betonade, att när rekryteringsföretag anlidades för search ökade antalet kvinnliga kandidater ”en extra åtgärd som kan ge en extra favör till dem” (företaget).

I beställningar kunde underskott av kvinnor på toppositioner beskrivas.

För rekryteringsföretagen var alltid frågan om jämställdhet aktuell även om uppdragsgivaren sällan tog upp frågan. I samband med att de mött kandidater från andra kulturer, kunde en kandidats kvinnosyn (R7) vara ett problem snarare än organisationens förmåga att bidra till mångfald.

Jämställdhetspolicy

Två av personalcheferna (R3, R5) hoppades att rekryteringsföretagen tog del av deras jämställdhetspolicies. I övrigt menade de att företagen försökte få ett så brett underlag som möjligt och i detta kunde ingå jämställdhetsdokument. En av dem (R5) menade att det var sällsynt förekommande att rekryteringsföretag frågade efter dylika dokument.

Rekryteringskonsulterna svarade att de alltid tog del av en kommuns jämställdhetspolicy inför arbetet med kravspecifikationen. De utgick ifrån att alla organisationer, som ger dem uppdrag, har de styrdokument som krävs.

Följs rekryteringsföretagens rekommendationer vid val av kandidat?

Rekryteringskonsulterna väljer ut kandidater som motsvarar kravspecifikationen samt rekommenderar någon av dem. Motiveringarna för de rekommenderade kandidaterna är väsentliga för den mottagande kommunens personalchef. Personalcheferna vet att det är möjligt att överklaga om kravspecifikationen frångås, även om toppchefskandidater av princip inte överklagar. Enligt personalcheferna är kommunala tjänstemän mycket medvetna om att deras arbete kan granskas.

En rekryteringskonsult (R6) beskrev att politiker inte alltid bedömer med utgångspunkt från kravspecifikationen och hade också uppfattat att det förekommit dolda agendor i val av kandidat. Rekommendationer från rekryteringsföretagen följs ibland och ibland inte. Samma konsult beskrev, att även om det fanns bra struktur och tydlighet i rekryteringsprocessen, kunde det hända att politiker i slutet av processen inte tog hänsyn till kravspecifikationen.

Analys av svaren om kandidaten

Rekryteringsföretagen ansåg att det unika för en toppchef i offentlig sektor är att ha förståelse för, och eventuell erfarenhet, av arbete i en politiskt styrd organisation.

Personalcheferna påtalade också vikten av att förstå och att ha förmågan att befinna sig i spänningsfältet politik – toppchef i den s.k. ”gyllene zonen”¹⁸⁸ som präglas av möten med tillit och förtroende mellan politik och förvaltning. Samordningen mellan politiker och tjänstemän beskrivs med att politikerna beslutar och tjänstemännen verkställer. Ett annat sätt att beskriva rollfördelningen är att politikerna beslutar om vad som ska åstadkommas medan tjänstemännen beslutar om hur de politiska besluten ska verkställas. Uppdelningen i *vad* och *hur* är alltför förenklad för att i praktiken åstadkomma den nödvändiga samordningen mellan politik och förvaltning. Det finns många hur-frågor som är politiskt intressanta och det finns många vad-frågor som kräver professionell sakkunskap. Det är i denna gråzon, kallad den gyllene zonen, mellan vad och hur som det politiska och professionella ledarskapet ställs på sin spets. Ingen annan generell lämplighetsfaktor beskrevs för kommunala toppchefer jämfört med andra chefer.

På frågan om flest kvinnor eller män rekryteras till de högsta chefsposterna svarade rekryteringsföretagen samstämmigt att flest män rekryteras, att fler män än kvinnor söker sådana tjänster och vanligtvis återfinns också flest män i slutfasen. Tre av fem personalchefer svarade att det fortfarande är män som rekryteras till de högsta chefsposterna. Detta bekräftades i studiens kartläggning.

Homosocial reproduktion är ett begrepp och ett fenomen som tydliggörs och definieras i Moss Kanters studier¹⁸⁹ och som innebär att gruppen chefer har en tendens att reproducera sig själva. Genom att de som ansvarar för tillsättning av chefer reserverar chefspositioner för personer av sin egen sort, förstärks bilden av att just denna sorts människor faktiskt förtjänar dessa positioner. Vid eventuella avvikelser från normen behandlas personer exkluderande. Risken för homosocial reproduktion är en möjlig fallgrop/felkälla¹⁹⁰ vid varje rekrytering.

Nätverk har betydelse. Det ansåg både personalchefer och rekryteringsföretag men ur något olika perspektiv. Personalcheferna såg det uteslutande som en professionell tillgång, att man har kontakter, medan ett rekryteringsföretag beskrev det som en risk för ett ”klia-på-ryggen-fenomen”. En övrig respondent (R10) beskrev att delaktighet i olika nätverk kan bidra med att skapa förutsättningar för att göra avsteg från kravspecifikationen vid val av kandidat. Nätverk kan vara en professionell tillgång som ger omvärldsperspektiv och erfarenhetsutbyte men kan också, som Linus Zackrisson¹⁹¹ påtalar, ha en starkt exkluderande effekt för dem som inte tillhör nätverk och som därmed kan motverka att matchning mot kravspecifikationen sker och på så sätt bli en fallgrop.

Spelar kön roll vid rekryteringar till toppchefsposter? De intervjuade var samstämmiga, kön som enskild faktor ska inte spela roll. Kompetens, en persons samlade förutsättningar för att motsvara en tjänsts krav¹⁹², är den faktor som av alla ansågs vara överordnad. Den vars kompetens motsvarar en organisations behov bäst är det som ska ha betydelse och då spelar kön inte någon roll, om det inte uttrycks i kravspecifikationen från början. Konformitet bland chefer är en stark faktor enligt Moss Kanters forskning¹⁹³. Hon poängterar, att eftersom chefsarbete präglas av osäkerhet, förklarar det igenkännandets betydelse som grund för förtroende och därmed val av kandidater. Att förstå hur någon tänker och agerar med

¹⁸⁸ SKL pdf-dokument (2012)

¹⁸⁹ Wahl, A. et al. (2001)

¹⁹⁰ Skorstad, E. (2011)

¹⁹¹ Zackrisson, L. (2006)

¹⁹² Skorstad, E. (2011)

¹⁹³ Wahl, A. et al. (2001)

utgångspunkt från sin egen liknande bakgrund och situation blir därför utgångspunkt för det val som görs. Som konsekvens av detta uppstår homogenitet.

Rekommendationer från rekryteringsföretagen följs ibland och ibland inte. Beslutsfattare vid tillsättning av kommunala toppchefer är oftast politiker. Deras kunskapsnivå och medvetenhet om rekrytering är lägre än personalchefers och rekryteringskonsulters. Risken för fallgropar¹⁹⁴ är därför högre. Politikerna är de som i slutet av en rekryteringsprocess avviker från kravspecifikationen och därmed också från rekryteringskonsulters rekommendationer.

Kön - kvinnor och män som chefer

Typiskt manligt och kvinnligt hos höga chefer

Bland personalcheferna fanns olika synpunkter om skillnader mellan kvinnliga och manliga höga chefer. Att göra ett bra jobb är det viktiga oavsett kön. I ledningsgrupper med balans mellan könen eller där majoriteten är kvinnor konstaterades att det användes ett annat språkbruk. Inom den kommunala sektorn ansågs det lättare att vara ”den man är” (R1) oberoende av kön. Schablonen att kvinnor skulle vara mer lyhörda och ödmjuka än män stämmer inte (R1). Två personalchefer (R1, R2) påstod, utan att hänvisa till källa, att det fanns forskning som visade att kvinnor som träder in i höga chefstjänster antar ett mer manligt beteende för att anpassa sig till den högre chefsnivån. För att erövra en hög position kan kvinnor ha lagt sig till med ett manligt beteende. Det typiskt kvinnliga beskrevs som mer ”inlyssnande” (R3) än män och att de lättare orienterar sig i dialog med omgivningen.

Rekryteringsföretagen ansåg inte att det var något som särskiljde män och kvinnor på toppositioner från varandra men att de beskriver sig annorlunda. Män beskriver sig själva ofta som åtgärdsinriktade och att de omger sig med nätverk. Kvinnor beskriver sig som kommunicerande, lyssnande, med större självkännedom och att sätta verksamheten i första rummet. En blandning av kön och ålder är bra, ansåg samtliga rekryteringskonsulter. En övrig respondent (R11) kände inte igen sig i att det skulle finnas skillnader mellan bra män och kvinnor på toppositioner.

Kvinnors förmåga att ”sälja sig”

Personalcheferna hade olika synpunkter med bl.a. hänvisning till att det fanns studier som beskrev kvinnors behov av att träna mer på att marknadsföra sig, att det varierade med person och att män var ”oftast frejdiga att sälja sig” (R2). Kvinnor som deltagit i rekryteringsprocesser till toppchefstjänster beskrevs som relativt självmedvetna (R4).

Rekryteringsföretagen svarade att de inte såg några mönster (R6, R 8) beträffande kvinnors förmåga att sälja sig. ”Kvinnor tar för sig mer nu”, sannolikt ”beroende på behov av karriärutveckling” (R7).

Mäns och kvinnors bekvämlighet med att omge sig med personer av samma kön

Det var inte uteslutet att det fanns sådana mönster, enligt personalcheferna, men inga män skulle erkänna att det var så. Det kunde hända att man tipsade varandra om positioner och sammanhang om man ingick i samma nätverk, vilket gällde såväl kvinnor som män. En personalchef (R3) beskrev att det är omöjligt att arbeta i offentlig förvaltning om man prioriterar att anställa personer av sitt eget kön.

¹⁹⁴ Skorstad, E. (2011)

En rekryteringskonsult (R6) ansåg frågan svår att uttala sig om. En annan (R7) svarade att det kunde vara bra socialt för båda könen att odla sin identitet och sina intressen.

Rekryterar män helst män och kvinnor helst kvinnor?

På denna fråga gick synpunkterna isär. Fyra av personalcheferna svarade nej och hänvisade till att alltför många på de högsta tjänsterna, företrädesvis 40- och 50-talister, har breddat sin iakttagelseförmåga och insett att man kan skapa andra miljöer och annat förhållningssätt om jämställdhet och mångfald ökade. En personalchef (R1) var av annan åsikt och hänvisade till att det fanns studier, som inte namngavs, och menade att män helst rekryterar män och vice versa.

Två av rekryteringskonsulterna (R6, R8) svarade att män rent allmänt rekryterar män medan den tredje aldrig mött detta i ett professionellt sammanhang.

Medvetenheten om könets betydelse i samband med rekrytering

Personalcheferna var samstämmiga i att det fanns en medvetenhet om könsaspekten och att frågan i deras respektive organisationer stod högt på dagordningen. De hänvisade till att det fanns jämställdhetsdokument men beskrev samtidigt att det var långt från ord till handling trots intellektuell medvetenhet och hög förväntan.

Samtliga rekryteringskonsulter ansåg att medvetenheten om könsaspekten fanns i deras organisationer och i de kommuner de haft rekryteringsuppdrag.

Har du stött på det som skulle kunna benämnas dolda/osynliga budskap om kön och ledarskap i samband med rekrytering av toppchefer?

En personalchef (R5) var helt övertygad om att det hade förekommit, vilket blivit tydligt i slutet av en rekrytering. Det hade funnits en dold agenda. Rekryteringsprocessen skulle ha varit betjänt av öppenhet och tydlighet om man lyft på alla stenar tidigare i processen. Övriga personalchefer hade inte erfarenhet av några dolda/osynliga budskap beträffande kön och ledarskap i samband med att de rekryterat toppchefer.

En rekryteringskonsult (R6) svarade att det blev märkbart att sådana dolda/osynliga budskap fanns men först efter att rekryteringsprocessen pågått en tid medan en av dem (R7) inte kunde minnas något sådant. Alla ansåg att de hade hög medvetenhet om vad begreppet dolda/osynliga budskap innebar.

En övrig respondent (R10) hade slagits av att det vid tillsättning av förvaltningschef funnits interna kompetenta kvinnliga kandidater men att den som anställdes var extern kandidat och man. ”Det har upprepat sig gång efter annan och då undrar jag vad det handlar om?”

Sker en planerad uppföljning av toppchefstillsättningar? På vilket sätt?

Kommunerna hade ofta en plan för uppföljning av tillsättningar, enligt personalcheferna. Den kunde ingå som en del av en systematisk introduktion. Vid samarbete med rekryteringsföretag beställdes vanligtvis också en uppföljning från företagets sida.

Rekryteringsföretagen svar var helt samstämmiga. De genomförde alltid en uppföljning av tillsättningar med kandidat och med kommunen också om det ingick i beställningen. Uppföljningen skedde 6-12 mån efter avslutad rekrytering.

Har kommuner interna program för att identifiera/utveckla chefer?

Personalcheferna var inte nöjda med vad deras organisationer hade åstadkommit på detta område. Två (R2, R3) kommuner saknade helt interna program. De övriga påtalade behovet av att bli bättre för att identifiera lämpliga personer för karriärutveckling. En (R3) ansåg organisationen för liten för sådana program. En (R1) svarade att det hade funnits ett fungerande program, med urval och intervjuer, mellan förvaltningar. Därefter förväntades lämpliga kandidater komma in i projektledarjobb för att få möjlighet att träna sitt ledarskap men så hade inte blivit fallet.

Alla rekryteringskonsulterna hade mött arbetsgivare med interna chefsprogram men de uppgav att arbetsgivarna underlät att förvalta de personer som deltagit. Ett problem var att arbetsgivare ofta ansåg att ”gräset är grönare på grannens gräsmatta” (R7) och därför gav externsökande fördelar.

Har jämställdhetsprojekt för chefer effekt – t.ex. Women To the Top¹⁹⁵?

Samtliga personalchefer ansåg att jämställdhetsprojekt kan göra skillnad. De framhöll att allt som bidrar till att öka kunskap och medvetenhet om jämställdhet är av godo. Olika projekt kan vara verktyg för att öka medvetenheten inför kommande rekryteringar.

Rekryteringsföretagen undrade om sådana projekt har långsiktig effekt. De ansåg att frågan ofta får tillfällig uppmärksamhet och att den därför har övergående effekt. Samtidigt kan sådana program ha betydelse som opinionsskapare och att det kan göra skillnad för enskilda individer.

Analys av svaren om kön

En övervägande del av rekryteringsföretagen och personalcheferna ansåg att det inte är någon skillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Ett rekryteringsföretag (R6) menade att män som chefer är mer åtgärdsinriktade och de omger sig oftare med nätverk. Forskningen ger inget entydigt svar om likheter och skillnader mellan män och kvinnor som chefer/ledare. Ju senare forskning desto större likheter beskrivs mellan manliga och kvinnliga chefer - ”Kvinnor och män i jämförbara chefsjobb är definitivt mer lika än olika.”¹⁹⁶. Det är föreställningar om manligt respektive kvinnligt beteende hos chefer som skiljer sig åt. Det handlar inte om en chefs faktiska beteende utan mer om hur olika förväntningar uttrycks. Föreställningarna finns i betraktarens öga - kvinnor och män bedöms utifrån betraktarens sätt att se på en chef. Somliga forskare söker likheter och andra söker skillnader mellan könen. Att både män och kvinnor ses som tänkbara chefer breddar rekryteringsunderlaget och ökar förutsättningarna för bra rekryteringar. ”Jag ser inget speciellt kvinnligt eller manligt ledarskap.”¹⁹⁷

Att män helst omger sig med män och kvinnor med kvinnor kan inte uteslutas, enligt några respondenter. Fler beskrev att män helst rekryterar män snarare än att kvinnor helst rekryterar män. En rekryteringskonsult (R7) hade aldrig stött på det. En personalchef (R1) hänvisade till studier som visade att män helst rekryterar män och vice versa. De övriga fyra personalcheferna hade noterat att 40- och 50-talister på topposter, hade breddat sin

¹⁹⁵ JämO (2007) *Women to Top: 14 arbetsgivares erfarenheter och åtgärder för att rekrytera fler kvinnor till chefspositioner*. Stockholm: JämO.

¹⁹⁶ Thylefors, I. (2007) s.160.

¹⁹⁷ Ibid. (2007) s.191.

iakttagelseförmåga och insett att man kan skapa andra miljöer och ett annat förhållningssätt om mångfalden ökar.

Förekomsten av social tillhörighet/likhet med den grupp/person som beslutar om anställning, befordran o.s.v. underlättar avancemang¹⁹⁸. Denna företeelse beskrevs inte särskilt med hänsyn till kön men påtalades som en fallgrop generellt vid chefsrekrytering. Att föredra de personer som liknar oss själva är en av de vanligaste fallgroparna¹⁹⁹ vid rekrytering. Den kallas likhetseffekt och är ett omedvetet uttryck för homosocialitet.

Samstämmigheten i svaren var hög beträffande medvetenheten i organisationen om att män och kvinnor ska ha lika möjligheter vid rekrytering till chefstjänster. Huruvida det var ett utslag av politisk korrekthet vet vi inte men vi bedömde det som ett uttryck för en viljeinriktning som handlade om jämställdhet som en viktig faktor för att ta tillvara kompetens.

Anställda som deltagit i chefsförberedande program och som uppvisat potential togs inte tillvara. Det var alla överens om. De som deltagit i interna program följdes inte upp trots att de ansågs vara möjliga som blivande chefer i sina respektive organisationer. Talent management d.v.s. att identifiera och utveckla interna talanger för framtida succession inom en organisation är ett outvecklat område²⁰⁰ som det finns olika sätt att se på. Somliga anser det fel att utse interna kronprinsar och kronprinsessor medan andra anser det värdefullt för att möta framtidens behov av chefer²⁰¹. Grundfrågan bör handla om vad en organisation behöver och om en organisation är i behov av förändring. Förändringspotentialen uppnås ju först när antalet individer uppgår till den kritiska massan 30%, enligt Moss Kanter²⁰².

Åsikterna om nationella jämställdhetsprojekt och dess betydelse gick isär. Personalcheferna ansåg att sådana projekt kunde göra skillnad medan rekryteringskonsulterna ansåg att effekten var övergående och kortsiktig men möjligen kunde ha betydelse för enskilda deltagare. Att gå från att vara påläggskalv till att också arbeta med frågan och bli en verklig förändringsagent kräver nästan det omöjliga av en enskild person²⁰³. Detta var en av slutsatserna från jämställdhetsprojektet *Women To the Top*. Det finns gott om ambitioner och intresse för att åstadkomma förändring av jämställdheten i organisationer men för att uppnå en hållbar förändring av jämställdhet måste frågan finnas stabiliserad i en organisations vardagliga praktik framför allt genom dess högsta/-e chef. Svårigheten handlar om att integrera i praktiken, vilket kräver både resurser och ett brett engagemang i organisationen. Vi frågar oss: Varför startar man projekt i stället för att bedriva arbetet i den vardagliga praktiken? Kan det vara så att det skapar en illusion om handlingskraft och engagemang hos den/dem som initierar frågan?

¹⁹⁸ Lind (red.) (2002) kap. 7 Billing, D.

¹⁹⁹ Skorstad, E. (2011)

²⁰⁰ Wikström, C. & Martin, H. (2012) *Talent management i praktiken : attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids Förlag AB.

²⁰¹ Ibid.

²⁰² Roth, A-K. (2011)

²⁰³ Eriksson-Zetterqvist, U. & Renemark, D. (2011) *Jämställdhet i organisationer – hur förändring görs hållbar*. Malmö: Liber AB.

7 Summering

Syftet med studien var att undersöka om rekryteringsföretag som bistår kommuner vid rekrytering av toppchefer bidrar till (eller motverkar) jämnare fördelning av män och kvinnor på kommunal toppchefsnivå.

De frågor vi sökte svar på var:

Hur vanligt är det att kommuner använder rekryteringsföretag vid toppcheferrekryteringar? Vilka är fördelarna respektive nackdelarna med att använda rekryteringsföretag respektive att kommunerna själva rekryterar?

Hur fördelas toppchefstjänsterna mellan män och kvinnor vid rekrytering till kommunal verksamhet?

Bidrar eller motverkar rekryteringsföretag till att öka jämställdheten på toppchefsnivå?

Vad kom vi fram till?

Resultatet av kartläggningen visar att:

- Under kartläggningens fem år skedde en minskning av frekvensen rekryterade kvinnor till kommunala toppchefstjänster - från 42,9% 2008 till 37,1% 2012, diagram 1. 2011 var ett undantag då frekvensen kvinnor ökade.
- Under alla fem kartlagda år var det vanligare att kommunerna rekryterade toppchefer med rekryteringsföretag (M=64,6 % av tjänsterna) än utan rekryteringsföretag, diagram 3.
- Både med och utan rekryteringsföretag rekryterade kommunerna fler män än kvinnor till toppchefstjänster, med undantag för 2011 då frekvensen kvinnor rekryterade med hjälp av rekryteringsföretag var högre, diagram 3 och 4.
- Med hjälp av rekryteringsföretag rekryterade kommunerna fler kvinnor (M=44,0%), se diagram 4 - till toppchefstjänster än när rekrytering skedde utan rekryteringsföretag (M=35,2%), diagram 5.
- Två av tre kvinnor rekryterades med rekryteringsföretag. Tre av fem män rekryterades med rekryteringsföretag, diagram 2.

Varför rekryterades flest kvinnor med rekryteringsföretag än utan? Det vet vi inte!

Hur säkert är resultatet? Det vet vi inte!

Tillvägagångssättet vid rekrytering var likartat oavsett om man använde rekryteringsföretag eller inte. Enda skillnaden var att en kommun som rekryterade utan rekryteringsföretag inte administrerade eller använde tester. En skillnad uppstod när en kommun förde dialog med en extern rekryteringskonsult både i att upprätthålla struktur i rekryteringsprocessen och att följa kravspecifikationen. Tydligheten ansågs öka när en kommun tvingades att formulera sig, förankra och matcha kandidat mot kravspecifikation. Detta skedde när ett rekryteringsföretag anlätades. Vid jämförelse med privat sektor beskrevs en skillnad beträffande antalet involverade i rekryteringsprocessen. Fler var involverade i en kommunal rekrytering (chef, medarbetargrupper, fackliga organisationer och politiker).

Fördelar med att använda rekryteringsföretag övervägde nackdelarna. Både för- och nackdelar beskrevs med att använda rekryteringsföretag såväl som att rekrytera utan rekryteringsföretag. Uppföljning av tillsättningar gjordes. Rekryteringsföretagen gjorde det alltid och på ett strukturerat sätt.

Samstämmigheten i svaren av tillvägagångssättet var hög.

Eftersom alla intervjuade påtalade att politiken kunde vara den fallgrop som gjorde att en process avvek från kravspecifikationen, så kan och vill vi formulera frågan: Varför frångår politiken kravspecifikationen och underkänner matchade kandidater? Det vet vi ingenting om, vi har inte intervjuat politiker.

Vid beskrivning av en kandidat till en kommunal toppchefstjänst poängterades kompetens som överordnad faktor. Kompetensen beskrevs som det man förvärvat genom studier och erfarenheter samt förmågan att tillämpa dessa. Den viktigaste delen av kompetens ansågs vara att ha förståelse för och eventuell erfarenhet av arbete i en politiskt styrd organisation samt att befinna sig i den ”gyllene zonen”, som betyder förståelse för och tillit till att befinna sig i gränssnittet mellan politik och förvaltning.

De personliga egenskaper och förmågor som beskrevs viktiga var kommunikativ förmåga, tydlighet, lojalitet, handlingskraft, helhetstänkande, prestigelöshet och att ha integritet. Kandidaters nätverk beskrevs och uppfattades på något olika sätt men sågs bl.a. som ett sätt att beskriva förmågan att samverka. Personalchefer såg nätverk som en del av professionaliteten, att ha tillgång till omvärldsperspektiv. Rekryteringsföretagen såg att nätverk också kunde vara negativt och handla om ”klla-på-ryggen-fenomen” (att ge varandra ömsesidiga fördelar).

Jämställdhetsaspekten vid rekrytering påpekades men rekryteringsföretagen ansåg att kommuner sällan tog upp frågan. Jämställdhetsplaner och jämställdhetspolicys finns men tillämpas de?

Rekryteringsföretagens rekommendationer beträffande lämpligast kandidat, baserad på kravspecifikation och tydlig struktur i rekryteringsprocessen, följdes inte alltid. Politiker som yttersta beslutsfattare har mandat att fatta vilka beslut de vill. Politiker var de som inte följde rekryteringsföretagens rekommendationer.

Flest män rekryteras som kommunala toppchefer, det konstaterade alla. Det fanns kommuner som hade uppnått jämn könsfördelning. Flest män tillsattes på de kartlagda tjänsterna - 58,9%.

Fördelningen män och kvinnor mellan olika verksamhetsområden beskrivs i diagram 6 - 10 men kommenteras inte.

Kön benämndes sällan vid beställning av ett rekryteringsuppdrag.

Män och kvinnor på toppen skiljer sig inte åt, det var alla respondenter överens om. Det förekom resonemang om att kvinnor antog manligt beteende när de hade höga positioner och att det fanns vissa mer typiska kvinnliga och manliga beteenden. Kvinnor behöver mer träning i att marknadsföra sig, ansåg personalcheferna men inte rekryteringsföretagen. Det var delade meningar om huruvida män och kvinnor helst omger sig med personer av samma kön. Det ansågs omöjligt att arbeta i offentlig verksamhet med en sådan inställning. Ingen av de intervjuade reflekterade över om de hade ett omedvetet sökande efter likhet i rekryteringssammanhang. I ord finns en medvetenhet om könsaspektens betydelse vid rekryteringar.

Frågan om dolda/osynliga budskap i samband med rekrytering av toppchefer föranledde inte någon gång upphov till fråga från respondent om frågans innebörd. Det fanns en övertygelse om att dolda/osynliga budskap existerade och hade existerat i samband med rekryteringar som gjorts.

Interna program och utbildningar, s.k. talent management²⁰⁴, för att främja den egna organisationens blivande ledare hade funnits men respondenterna var inte nöjda med vad som hade åstadkommit. De intervjuade ansåg inte att kommunerna hade förvaltat de personer som deltagit i programmen.

Nationella jämställdhetsprojekt för chefer ansågs kunna ge möjliga kortsiktiga effekter och kanske på individnivå. Personalcheferna ansåg att allt som kunde bidra till uppmärksamhet i frågan om jämställdhet på toppen var av godo.

8 Slutdiskussion

Vi tror att de högsta cheferna och politikerna är signalsändare, förebilder och föredöme i en kommunal organisation. Inte i första hand som enskilda individer utan som representanter för och en del av ett mönster i en organisation. Ett mönster som innebär att var och en som människa är bärare av vardagens praktik och kan bidra till att ord och handlingar kan bli/vara kongruenta. Efter många år som anställda inom kommunal verksamhet hade vi anledning att ställa oss ett antal frågor om könsfördelningen på kommunala toppchefstjänster. Vad konstaterade vi då? Färre kvinnor än män var kommunala toppchefer. Det var inte kvalificerade kompetenta kvinnor som saknades. Det fanns och finns två kommunala rum²⁰⁵ – kvinnor på chefspositionerna inom socialtjänst och män på chefspositionerna inom tekniska förvaltningar och på kommunchefstjänster. Det handlade om att få optimala förutsättningar vid rekrytering d.v.s. det bästa urvalet för att rekrytera rätt person på rätt plats. Vi var och är övertygade om att rekryteringsprocessen är den avgörande skärningspunkten. Det är i en rekryteringsprocess det kan tydliggöras och medvetandegöras om betydelsen av rätt kompetens. En tydlig och förankrad strukturerad rekryteringsprocess och användande av bedömningsinstrument med hög validitet är avgörande för en rekrytering utan hänsyn till kön. Så motverkas obalans mellan könen. Yrkeserfarenhet på en viss position i antal år har låg validitet (0,18)²⁰⁶ och är således en svag prediktor av en persons framtida prestation på en specifik befattning. Om män har innehaft kommunala toppositioner historiskt och det vid nyrekrytering efterfrågas att ha erfarenhet av arbete på sådan position, då upprepar vi det mönster vi säger att vi vill bryta genom befintliga mångfalds- och jämställdhetsplaner. Sannolikheten är ju stor att en man anställs!

Organisationen och kulturen med dess skrivna och oskrivna regler²⁰⁷ är en möjliggörande eller begränsande referensram vid varje rekrytering. ”Organisationer får de chefer de rekryterar”²⁰⁸ och till de två kommunala rummen²⁰⁹ tycks rekrytering ske utan koppling till jämställdhets- och mångfaldsplaners eventuella underrepresentationer.

²⁰⁴ Wikström, C. & Martin, H. (2012)

²⁰⁵ Kankkunen, T. (2009)

²⁰⁶ Lindelöw, M. (2008)

²⁰⁷ Jonsson, L. (2009)

²⁰⁸ Thylefors, I. (2007)

²⁰⁹ Kankkunen, T. (2009)

Från högskola/universitet examinerades 2008/09 65,0% kvinnor och 35,0% män²¹⁰. Medan majoriteten examinerade var kvinnor så var de fortfarande i minoritet vid forskarutbildningarna. Av dem som avlagt doktorsexamen 2008 var 47,0% kvinnor och 53,0% män. På chefstjänster i Sverige 2011 fanns enligt statistik från SCB drygt en tredjedel (36%) kvinnor. I en studie från 2001 framgick att 26% av de absoluta toppcheferna i Sverige innehades av kvinnor. I den statliga utredningen Kön, makt och statistik från 2007 redovisas att i kommuner innehade kvinnor en fjärdedel av både toppchefs- och mellanchefspositioner. Tillgänglig statistik visar att antalet kvinnor på chefstjänster över tid, sakta men säkert, ökar²¹¹.

Syftet med denna studie var att belysa frågan om kön spelar roll för att rekryteras som toppchef till kommunal verksamhet. Det fanns och finns ingen nationell statistik beträffande kön och kommunala toppchefer att förlita sig på²¹². I den statliga utredningen Kön, makt och statistik²¹³ brottades utredarna med att söka könsrelevant statistik på de kommunala toppchefstjänsterna. Sammantaget beskrevs en bild där antalet kvinnliga chefer i kommuner var utanför det s.k. jämställdhetsspannet 40/60.

Vår kartläggning från åren 2008 - 2012 visade att fler män (58,9%) än kvinnor (41,1%) rekryterades till de 187 kommunala toppchefstjänsterna. I vår kommunchefskartläggning från 2012²¹⁴, av de 290 kommunernas högsta chefstjänsteman/-kvinna, var 69% män. År 2001 var andelen män 87%²¹⁵.

Vår studie visar vidare att det var vanligare att använda rekryteringsföretag (64,6%) vid kommunala toppchefsrekryteringar än att rekrytera utan rekryteringsföretag.

Antalet medlemmar i branschföreningen ESK, som auktoriserar rekryteringskonsulter, har under 2000-talet minskat. Antalet rekryteringsföretag och antalet rekryteringskonsulter har under samma period ökat. Eftersom det saknas forskning om rekryteringsföretag, saknas också kunskap och information om och i så fall hur dessa företag har betydelse för mer könsneutrala rekryteringar.

De tydligast beskrivna fördelarna med att använda rekryteringsföretag var att de är neutrala, saknar kopplingar till verksamhet och befattning men har erfarenhet och särskild specialistkompetens som handlar om att de arbetar med fokus på just rekrytering och att de använder testverktyg utformade för rekrytering. Som nackdelar beskrevs att kortsiktiga ekonomiska intressen kan bidra till att kritiska frågor inte ställs och att deras kunskap om en organisation därför begränsas. Att överlåta för stort ansvar på konsulter utan att förmedla kunskap om organisationskulturen var en annan nackdel.

Mindre följsamhet mot kund skapas av en lång affärsrelation, som gör att konsulten vågar ställa kritiska frågor, som bidrar till ett mer neutralt förhållningssätt och mindre beroende av ett kortsiktigt lönsamhetsperspektiv, enligt en av respondenterna (R9).

²¹⁰ SCB 2010.

²¹¹ Renstig, M. (2003)

²¹² www.scb.se

²¹³ SOU 2007:108

²¹⁴ Appendix 3

²¹⁵ Tollgerdt-Andersson, I. (2003)

Under samtliga fem år som kartläggningen pågick rekryterades färre kvinnor än män till de kommunala toppchefstjänsterna.

- 67,5% av de rekryterade kvinnliga toppcheferna rekryterades med rekryteringsföretag.
- 60,9% av de rekryterade manliga cheferna rekryterades med företag.
- I genomsnitt rekryterades fler kvinnor med rekryteringsföretag (44%) än utan rekryteringsföretag (35,2%).
- Rekrytering med rekryteringsföretag låg inom jämställdhetsspannet 40/60, med undantag för ett år 2009.
- Rekrytering utan rekryteringsföretag låg utanför jämställdhetsspannet 40/60, två av åren 2009 och 2011 låg inom spannet.

Enligt våra analyser kunde dock ingen statistisk signifikans beläggas avseende kön vid jämförelse mellan rekrytering med rekryteringsföretag och utan rekryteringsföretag. Urvalet kan ha varit för litet. Studiens resultat kan således ha uppstått av en slump. Det fanns en indikation på ett eventuellt svagt samband - att rekryteringsföretag bidrar till att en jämnare könsfördelning på kommunal toppchefsnivå.

Syftet med denna studie var att undersöka om rekryteringsföretag som bistår kommunala arbetsgivare bidrar till (eller motverkar) jämnare fördelning av män och kvinnor vid rekrytering av kommunala toppchefer. Bidrar rekryteringsföretag till att fler kvinnor anställs som kommunala toppchefer än när rekrytering sker utan rekryteringsföretag? Kunskapsläget var mycket bristfälligt, när vi påbörjade vårt arbete. Ingen tidigare studie i ämnet fanns att tillgå. Av detta skäl utgick vi från en deduktiv ansats.

För att i en grupp få genomslag krävs att ett antal individer övergår till en massa för att få inflytande. Den massan blir kritisk vid minst 30% av en grupp, enligt Moss Kanter från studien *Women and Men of the Corporation*²¹⁶. Om 30% av kommunala toppchefer är kvinnor då har de uppnått den kritiska massa som gör att de har tillgång till och verkar på den arena som ger ett sådant inflytande att de kan påverka och successivt erövra en jämställd maktbalans på toppchefsnivå. Som påpekats tidigare är så det svårt för en enskild individ att gå från att vara påläggskalv till att själv bli en verklig förändringsagent att det nästan är att kräva det omöjliga av en individ²¹⁷. Maktbalansen ser olika ut inom olika kommunala organisationer och inom olika kommunala verksamhetsområden. Maktbalans mellan könen är inte funktionell. Det begränsar tillvaratagandet av kompetens och stödjer inte kandidaters lika möjligheter. Kompetens handlar om rätt person på rätt plats²¹⁸. Diskrimineringslagen är det ramverk som arbetsgivare ska efterleva. Diskrimineringsfaktorn kön är inte rättsligt prövad i förhållande till chefstillsättning. Vi tror att chefer är obenägna att låta sådant ärende prövas med hänsyn till framtida karriär.

Begreppet jämställdhetsspann har vi valt för att benämna den könsfördelning som hamnar mellan 40 - 60%. Fördelningen har hämtats från SOU 2007:108²¹⁹ och begreppet används av forskaren Micael Nilsson vid Linköpings Universitet²²⁰. Är jämställdhetsspannet 40/60 ett relevant och bra mått på jämställdhet? Ja, om det växlar mellan att män och kvinnor är i majoritet. Nej, om ett och samma kön alltid är i majoritet. Positiv särbehandling som

²¹⁶ Roth, A-K (2011) s.47.

²¹⁷ Eriksson-Zetterqvist, U. (2011)

²¹⁸ Skorstad, E. (2011)

²¹⁹ SOU 2007:108 s.191.

²²⁰ Nilsson, M. (2008)

begrepp diskuteras ofta för att det finns grupper som behöver särskilt stöd men inte för att det finns grupper som har ett obefogat försprång och har fått fördelar som andra grupper saknat. Vid all rekrytering uppstår konsekvenser för en organisation. Brist på neutralitet och stereotyp tänkande tenderar att begränsa antalet tänkbara kandidater till viktiga poster i samhället. "Organisationen får kanske en mindre meriterad medarbetare än man skulle ha kunnat få, samtidigt som man skapar en begränsad eller likriktad organisation"²²¹. Det är den kunskap, de erfarenheter, de förmågor, färdigheter och förhållningssätt en person har med sig in i arbetet som kan få verklig betydelse för arbetets utförande. Skillnaderna mellan könen är mycket begränsade. Variationer mellan individer är större inom varje kön än mellan könen²²². Rekrytering kräver hög medvetenhet och förståelse för struktur. Det kräver vidare kunskap om och konsekvenser av fallgrupps betydelse för att motverka likriktning och fokusera på varje kandidats förutsättningar i förhållande till kravspecifikationen. Då är det möjligt att motverka traditionella förväntningar. En tydlig och strukturerad rekryteringsprocess utgör en bra grund för att motverka och undvika homosocialitet och andra fallgröpar²²³, vilket bekräftades av alla intervjuade.

Vår studie visar att mot slutet av en kommunal toppchefsrekrytering involverades fler personer och mötet mellan den politiska logiken och den administrativa logiken blev synlig. Den risk som påtalades av de intervjuade var att politiker, vars kunskapsnivå om rekrytering är lägre än övriga involverade, är de som frångår kravspecifikationen, när de mot överenskommen struktur och samlad kunskap frångår de krav de själva varit med om att formulera. På gränsen mellan den administrativa logiken och den politiska logiken, mellan förvaltning och politik, uppstår den brytpunkt, den gyllene zonen, som inte är reglerad och som skapar odefinierade förutsättningar. Kan en orsak till den höga omsättningen av kommunchefer vara att kravspecifikationen frångås? Omsättningen av kommunchefer är så hög att branschorganisationen SKL haft anledning att initiera en utredning, som kommer att publiceras under 2014²²⁴.

Vi ställer oss frågan om det är eftersträvansvärt och realistiskt att rekrytera till absolut jämn könsfördelning, 50/50? Kan en sådan principiell fördelning verkligen garantera rätt kompetens på rätt plats?

Medelvärde för toppchefsrekryteringarna i studien visade att rekryteringarna med knapphet skedde inom jämställdhetsspannet 40/60. Medvetenheten om könets betydelse vid rekrytering fanns i de organisationer som ingick i studien.

Vi anser att jämställdhetsspannet 40/60 är realistiskt. Det viktigaste, enligt vårt förmenande, är att aktivt motverka att ett och samma kön har ett obefogat och osakligt försprång och på det sättet fungerar som ett dominerande mönster. Den här studien visar att med rekryteringsföretag rekryterades fler kvinnor än utan rekryteringsföretag. Utan rekryteringsföretag låg rekryteringarna utanför jämställdhetsspannet. Till tjänster som förvaltningschef teknik, stadsbyggnad och miljö rekryterades 70% män och till socialchefstjänster rekryterades 67% kvinnor. Könskvotering till specifika tjänster skulle kunna användas som ett led i ett långsiktigt arbete och inte som en enstaka händelse för att främja en bestämd sökande²²⁵.

²²¹ Lindelöw, M. (2008) s.229.

²²² Thylefors, I. (2007)

²²³ Skorstad, E. (2011)

²²⁴ e-post 2014-01-15 från Caroline Olsson, arbetsgivarpolitiska avdelningen SKL.

²²⁵ Dahlerup, D. & Freidenvall, L. (2008)

Men vi tror, precis som Fransson och Norberg²²⁶ som för resonemang om, att det istället bör handla om lika möjligheter med hänsyn tagen till meriter oavsett kön.

Kompetensbaserad rekrytering syftar till att matcha kandidater som kan förutsägas ha de förutsättningar som krävs för att nå framgång. En väl genomarbetad och förankrad kravspecifikation, mot vilken matchning sker, främjar en rekrytering baserad på kompetens. Rätt kompetens ska, enligt vår uppfattning, efterfrågas, inte viss könstillhörighet. Arbetsanalysens och kravspecifikationens betydelse kan inte nog poängteras.²²⁷ Konsekventa rekryteringsförfaranden, särskilt på högre ledningsnivå, påtalas i en amerikansk vetenskaplig artikel²²⁸ för att locka mångfald. Mångfald snarare än jämn könsfördelning ska lyftas fram. Enligt vår studie skedde avvikelse från kravspecifikationen av politikerna, de reella beslutsfattarna, med utgångspunkt från den politiska logiken²²⁹, trots rekommendation från rekryteringskonsulter och tillämpning av en strukturerad rekryteringsprocess. Kandidater värderas i förhoppning om att finna någon politikerna tycker om och tror de kan samarbeta med, någon som kan hantera den ”gyllene zonen”. Det händer således att politiker underkänner den bäst matchade kandidaten.

En strukturerad kompetensbaserad rekryteringsmodell innehåller också kunskap om de tolv fallgropar²³⁰ som kan definieras som avvikelser från modellen. Risken för konformitet ökar i ett arbete - särskilt chefers - som präglas av utbytbarhet och osäkerhet, varför igenkännandets betydelse för val av kandidat uppstår och därmed selektivitet och ett återskapande av homosocialitet. Kunskap och medvetenhet om fallgroparna förefaller gagna könsneutralitet vid rekrytering. Vi tror att omedvetenhet om betydelsen av homosocialitet, magkänsla, första intrycket, bländning, stereotyper²³¹ och samtidig tillgång till professionella arenor/fält, där de kan ha betydelse, innebär risker för att samhällets mångfaldsideal motverkas. Det intersektionella perspektivet belyser komplexiteten i under- och överordnings-problematik och diskriminering. Förändring åstadkommes genom det flerdimensionella intersektionella perspektivet där inte enbart kön utan också klass och etnicitet har betydelse. Det är samspelet mellan de olika kategorierna som kommer att ge olika möjligheter. Enligt Eriksson-Zetterqvist²³² innebär intersektionalitet en grundläggande kritik av könsperspektivet.

”Intersektionalitet bör inte ses som en övergripande teori, utan snarare som ett analytiskt hjälpmedel eller begrepp, som inte strävar efter att rangordna identitetskonstruktioner utan efter att synliggöra hur olika maktordningar är sammanflätade på olika nivåer, såsom det politiska, det representationella, eller det strukturella. Ett intersektionellt perspektiv ställer frågor om hur makt och ojämlikhet vävs in i uppfattningen om identitetskategorier som kön/genus, sexualitet, ålder, klass, funktionsduglighet, etnicitet och religion. Genom att hävda att det finns flera maktordningar som samspekar med och är beroende av varandra öppnar ett intersektionellt perspektiv för att upplösa gränser mellan olika sociala kategorier för att rikta uppmärksamheten på hur de samverkar.”²³³

²²⁶ Fransson, S. & Norberg, P. (2007)

²²⁷ Kalhke, E. & Schmidt, V. (2002); Skorstad, E. (2011)

²²⁸ Elaqua, T. C. et al. (2009) Managers Beliefs about the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors, *Psychology of Women Quarterly*, 33, s.285-294.

²²⁹ Jonsson, L. (2009)

²³⁰ Skorstad, E. (2011)

²³¹ Ibid.

²³² Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.) (2009)

²³³ www.wikipedia.org 2013-08-10. Dahl, U. (2005) "Det viktigaste är inte vad extremisterna tycker utan vad den stora majoriteten gör". *Från hatbrott och homofobi till heteronormativitet och intersektionalitet - En kunskapsinventering och situering av forskning*. Stockholm: Forum för levande historia, s.21-22.

De los Reyes, P. & Mulinari, D. (2005) *Intersektionalitet: Kritiska reflektioner över (o)jämlighetens landskap*. Malmö: Liber, s.9-10.

Hur kan kommunala arbetsgivare aktivt motverka ensidiga könsmonster vid rekrytering till toppchefstjänster? Kanske kan ett medvetet, tydligt och väldefinierat användande av rekryteringsföretagens tjänster bidra till att öka en kommunal arbetsgivares kunskap om rekrytering och dess fallgropar. Vi tror vidare att kommuner i allmänhet behöver utbilda sig och utveckla sitt eget arbete med strukturerade kompetensbaserade rekryteringsmodeller. Att ha kompetens och att äga de egna processerna bidrar till att en kommun minskar beroendet av externa konsulter samtidigt som det minskar kommunens sårbarhet.

Fördelarna med att använda rekryteringsföretag är fler än nackdelarna med att använda rekryteringsföretag. Fördelarna med att använda rekryteringsföretag är fler än att rekrytera utan företag. Rekryteringsföretagen har hög specialistkompetens, är neutrala och har tillgång till fler bedömningsinstrument, tester och att tolka dess resultat, beskrivs som fördelar. Som nackdel beskrivs det ekonomiska beroendet av kunden. Att vara en del av en organisationskultur behöver inte innebära en medvetenhet om den. Det kan tvärt om vara så att omedvetenhet om den egna organisationskulturen är en av de främsta fallgroparna och nackdelarna vid rekrytering utan rekryteringsföretag.

Vår förhoppning med denna studie är att lyfta fram vikten av att aktivt arbeta med att motverka de processer som bidrar till att bevara mönster av under- och överordning baserade på kön i samband med rekrytering. Kunskap om rekrytering och dess möjliga fallgropar, kompetensbaserad rekryteringsmodell, strukturerad rekryteringsprocess, kravspecifikation som följs i alla faser, medvetenhet om den politiska och administrativa logikens olika förutsättningar²³⁴ främjar en medveten rekrytering för jämn könsfördelning på toppchefsnivå.

Rekrytering är den skärningspunkt där modet och möjligheten att bryta mönster provas för att minska det subjektiva inslaget.

Metodkritik

Skulle vi ha kunnat göra denna studie på annat sätt? Ja, det skulle vi ha kunnat med den erfarenhet vi har nu.

Vi valde att studera öppen rekrytering till kommunala toppchefstjänster och vem som tillsattes. Därför utgick vi från tjänsteannonser i ett antal tidningar. Öppen rekrytering utesluter rekrytering enbart genom search, den metod som skapar minsta möjliga insyn. Vi valde att göra en longitudinell studie över fem år för att se mönster över tid. Vi begränsade undersökningsperioden till två månader per år. Det hade kanske varit bättre att göra en totalkartläggning under tolv månader ett och samma år?

Litteratursökningen startade med alltför vida begrepp och med både svenska och engelska termer t.ex. chef/manager och rekrytering/recruitment. Vårt fokus var chefsrekrytering och kommunala toppchefer, inte rekrytering i allmänhet eller chefer i allmänhet.

Vi valde att göra en studie baserad på två delar – en inledande kvantitativ del med kartläggning och uppföljande kvalitativ del med intervjuer av olika respondentgrupper. Vi bedömde att validiteten därmed ökade. Reliabiliteten och möjligheten att upprepa studien bedömer vi som hög, då allt underlag finns att tillgå. Kvantitativa och kvalitativa studier

²³⁴ Jonsson, L. & Arnell, S-I. (2006)

baserade på få personer ger ingen statistisk generaliserbarhet. Om den kvantitativa kartläggningen hade omfattat ett helt kalenderår hade den då kunnat bidra med statistisk signifikans till resultaten? Den frågan ställer vi oss.

Intervjumetoden med dess möjlighet till fördjupande frågor avgjorde valet av kvalitativ metod. Vi valde att ha något olika formulerade frågor för olika respondentgrupper men tillräckligt lika för att med enkelhet kunna sammanföra svaren till gemensamma rubriker i resultatredovisningen. Detta underlättade arbetet. Självkritiskt kan vi konstatera att vi inte upprätthöll intervjustrukturen fullt ut genom att intervjufrågorna ibland omformulerades. Under arbetet med studien växte vår medvetenhet om politikernas betydelse i samband med dessa kommunala toppchefsrekryteringar. Denna vår tidigare relativa omedvetenhet innebar en avgränsning av studien och en samtidig begränsning av informationen/underlaget till studien. Insikten och medvetenheten om politikens betydelse och genomslag blev uppenbar för oss under 2013 när vi sammanställde materialet.

Förslag på fortsatt forskning

Forskning om rekryteringsföretag saknas. Insynen i dessa företag är minimal. ”Tilltron till konsultanvändning vid rekrytering av chefer och andra befattningar är stor i svenska kommuner”²³⁵. Det behövs studier om rekryteringsföretagens verksamhet, effektiviteten i rekryteringsprocesser och konsulternas kompetens men också för att den grupp de hämtar kandidater ur är ett redan befintligt nätverk och företagen byter kandidater med varandra²³⁶. Här finns ett viktigt utvecklingsområde som kan kopplas ihop med standarden för bedömningstjänster i arbetslivet²³⁷ och som avser hela bedömningsprocessen. Förhoppningen hos den expertis som varit med och utformat standarden menar att den som söker en tjänst ska kunna få tydlighet i återkopplingen av på vilka grunder någon väljs eller inte väljs. Detta förutsätter en mer kvalificerad rekryteringsprocess som bygger på forskning och/eller beprövad erfarenhet - en strukturerad kompetensbaserad rekryteringsmodell²³⁸.

Forskning som specifikt fokuserar på kommunpolitikerns deltagande och betydelse i rekrytering av kommunala toppchefer, deras syn på kön och kompetens samt en kompetensbaserad rekryteringsmodell framstår som särskilt viktig med hänsyn till politikerns avgörande roll vid rekrytering av kommunala toppchefer. Vilka är skälen till att en rekrytering av kommunal toppchef avviker från kravspecifikationen, oavsett om ett rekryteringsföretag deltar eller inte?

Listan på möjliga framtida studier skulle kunna göras lång men den har idag inte det fokus på kön, som var ingången till denna studie. Intersektionalitetsperspektivet har vunnit mark på bekostnad av det endimensionella könspektivet. Kanske spelar andra faktorer såsom klass och etnicitet större roll i ett samspel med kön.

²³⁵ Jonsson, L. (2009) s.123.

²³⁶ Zackrisson, L. (2006)

²³⁷ SS-ISO 10667:2011

²³⁸ Skorstad, E. (2011); Lindelöw, M. (2008)

9 Referenser

Litteratur

- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Avotie, L. (2004) *Chefsrekrytering och kön: En studie av rekrytering och befordring av chefer hos Allmännyttiga Bostadsföretag*. Företagsekonomiska institutionen. Uppsala: Uppsala Universitet.
- Bertilsson, M., Hedberg, E. & Johansson, G. (1996) *Kompetensuppfattningar – ett hinder för kvinnors avancemang till högre chefsbefattningar?* Göteborg: BAS.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Cho, F. & Danasten, K. (2012) *Kina enligt Cho*. Stockholm: Kalla kulor förlag.
- Dagens Nyheter - januari och februari 2008, 2011 och 2012 samt hela årgångar 2009 och 2010 och augusti 2012
- Dagens Samhälle - januari och februari 2008, 2011 och 2012 samt hela årgångar 2009 och 2010
- Dagens Samhälle nummer 3 2013 Rena chefskarusellen. Författare Anna Eriksson.
- Dahlerup, D. & Freidenvall, L. (2008) *Kvotering*. Stockholm: SNS Förlag.
- Davidsson, T. & Ellström, K. *Ett kompetent jämställdhetsarbete. Intervjuundersökning angående rekrytering av förvaltnings- och bolagschefer i Göteborgs stad*. Göteborg 2007-04-01.
- De Geer, H., Holmberg, I. & Karlsson, S. (2005) *Att välja ledare*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Diskrimineringslag (SFS 2008:567)
- Djurfeldt G., Larsson R. & Stjärnhagen, O. (2003) *Statistisk verktygslåda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Eagly, A. & Carli, L. (2007) Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, Sept, Vol. 85, s. 63-71.
- Elacqua, T. C. et al. (2009) Managers Beliefs about the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors, *Psychology of Women Quarterly*, 33, s. 285-294.
- Eriksson, U. (2000) *Det mangranna sällskapet: Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS.

Eriksson-Zetterqvist, U. & Renemark, D. (2011) *Jämställdhet i organisationer – hur förändring görs hållbar*. Malmö: Liber AB.

Folksam rapport (2008) *Executive Search 2008*.

Folksam rapport (2008) *Jämställdhetsindex 2008*.

Folksam rapport (2009) *Jämställdhetsindex 2009*.

Folksam rapport (2008) *Styrelsekompetens 2008*.

Fransson, S. & Norberg, P. (2007) *Att lagstifta om diskriminering*. Stockholm: SNS Förlag.

Göransson, A. red. (2007) *Maktens kön, kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa.

Göteborgs-Posten - januari och februari 2008, 2011 och 2012 samt hela årgångar 2009 och 2010.

Hamilton, M. (2007) *Inte bara pengar: Så får vi fram mogna chefer*. Stockholm: Santerus Förlag.

Hamori, M. (2010) Who Gets Headhunted – and Who Gets Ahead? *Academy of Management Perspectives*, november, s. 46-59.

Hansson, J. (1988) *Skapande personalarbete – kompetens som strategi*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Hatch, M. J. (2002) *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Hirdman, Y. (1988) Genussystemet – reflektioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr. 3, s. 49-63.

Holgersson, C. (2003) *Rekrytering av företagsledare: En studie i homosocialitet*. Ekonomiska forskningsinstitutet. Stockholm: Handelshögskolan.

Holm, U. (1993) *Modrande och praxis. En feministfilosofisk undersökning*. Uddevalla: Daidalos.

Holma, E. & Mella, J (2009) Den politiska och administrativa logikens påverkan vid användning av balanserade styrkort - en fallstudie i Luleå kommun. D-uppsats Luleå Tekniska Universitet.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Holmer, J. & Karlsson, J. Ch. (red) (1991) *Kvalifikation – hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. Stockholm: Konsultföretaget AB.

Ieskog, T. (2008) *Diskrimineringslagen i arbetslivet*. Stockholm: Talentum Fakta AB.

Jonsson, L. & Arnell, S-I. (2006) *Att organisera kommuners ledning*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa.

Jonsson, L. (2009) *Kommunchefer blir till*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa.

JämO (2007) *Women to Top: 14 arbetsgivares erfarenheter och åtgärder för att rekrytera fler kvinnor till chefspositioner*. Stockholm: JämO.

Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.) (2009) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB.

Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

Kankkunen, T. (2009) *Två kommunala rum*. Stockholm: AB Tryck & Media.

Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, Ink, Publishers.

Kommunallag (SFS 1991:900)

Kouzes, J. M. & Mico, P. R. (1979) Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organisations. *The Journal of Applied Behavioral Science*. s. 449-469.

Lag om offentlig upphandling (SFS 2007:1091)

Lind, R. (red.) (2002) *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS Förlag.

Lindelöw, M. (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi. Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur.

Lipman-Blumen, J. (1976) Toward a Homosocial Theory of Sex Roles. *Signs*, 1(3) s. 15-31.

LOOP nr 2 2008 Det säkra kortet – så väljs höga chefer. Författare Charlotte Holgersson.

Lov om likestilling mellom kjønnen (Likestillingsloven). Norsk lag 2006.

Mlekov, K. & Widell, J. (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.

Morrison, A. M., White, R. P. & van Velsor, E. (1987) *Breaking the glass ceiling*. Reading, MA: Addison Welsey.

Nilsson, M. (2008) *Genusregim i förändring. Jämställdhet och makt i kommunal politik mellan 1970 och 2006*. Linköping: LiUTryck.

Offentliga Affärer nr 6 2012 Patrik Oja hyllar det kompromissfria.

Offentlighets- och sekretesslag (SFS 2009:400)

- Parsons, T. (1951) *The Social System*. Glencoe Ill.: Free Press.
- Petersson, O. (2007). *Den offentliga makten*. Stockholm: SNS Förlag.
- Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994) Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, no 1, s. 291-310.
- Renstig, M. (2003) *Kvinnliga chefer i näringslivet: Så här ser det ut*. Stockholm: SNS Förlag.
- Roth, A-K. (2011) *Jämställdhetsboken – från teori till praktik*. Stockholm: Norstedts juridik AB.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- SKL pdf-dokument (2012) *Konsten att mötas i den gyllene zonen, intervju med Catarina Dahlöf, regiondirektör, och Gösta Bergenheim, regionstyrelsens ordförande, källa: Region Halland 2011.*
- Skorstad, E. (2011) *Rätt person på rätt plats. Psykologiska metoder för rekrytering för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Solli, R. & Cregård, A. (2008) Det är svårt att dansa tango - om kommundirektörsrollens innehåll och betydelse, *Kommunal ekonomi och politik*, volym 12, nr 3 s. 31-54
- SOU 2007:108 *Kön, makt och statistik*.
- SOU 2009:4 *Sekretess vid anställning av myndighetschefer*.
- Statistiska Centralbyrån pdf-dokument (2012) *Ojämn fördelning av makten*.
- Statistiska Centralbyrån pdf-dokument (2012) *Andra AP-fondens kvinnoindex 2012*
- Statistiska Centralbyrån *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2008*. Örebro: SCB-tryck.
- Statistiska Centralbyrån *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2010*. Örebro: SCB-tryck.
- Statistiska Centralbyrån *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2012*. Örebro: SCB-tryck.
- SS-ISO 10667:2011 *Bedömningstjänster i arbetslivet – Processer och metoder för bedömning av människor i arbetsrelaterade syften*.
- Svenskt Näringsliv (2012) *Kampen om kompetensen lyfter jämställdheten*. Stockholm.
- Their, S. (1995) *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus.
- Thylefors, I. (2007) *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.

- Tollgerdt-Andersson, I. (1996) *Svenskt Ledarskap i Europa*. Malmö: Liber-Hermod.
- Tollgerdt-Andersson, I. (2003) *Kvinnor på toppchefsnivå i kommunen: En studie av goda exempel*. Stockholm: Ordförrådet.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanist- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wessén, E. (1968) *Kortfattad etymologisk ordbok VÅRA ORD deras ursprung och uttal*. Stockholm: P.A. Norstedt & Söner.
- Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wikström, C. & Martin, H. (2012) *Talent management i praktiken: attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids Förlag AB.
- Wilson, E. (1998) Gender career paths. *Personnel Review*, Vol. 27, Issue 5, s. 396-411 (AN 4136145).
- Wood, R. & Payne, T. (1998) *Competency-Based Recruitment and Selection: A Practical Guide*. Hoboken: NJ Wiley
- Wrong, D.H. (1968) Some problems in defining social power. *American Journal of sociology*, 73, no 6 (May) s. 673-681.
- Zackrisson, L. (2006) *Headhunting - guide till kvalificerad rekrytering*. Stockholm: Bulls Graphics.

Hemsidor

www.dagensamhalle.se

www.dn.se

www.do.se

www.esk.se

www.hrk.se

www.merajobb.se

www.regeringen.se

www.scb.se

www.skl.se

www.svensktnaringsliv.se

www.vhs.se

www.wikipedia.org

E-post från

Birgitta Neuhauser, 2009-05-02

Caroline Olsson, 2014-01-15

Hans DeGeer, 2009-04-23

Ingrid Tollgerdt-Andersson, 2013-04-02