

Att förvalta en rekrytering

Hur påverkar uppfattningen om kön, jämställdhet och ledarskap rekryteringen av förvaltningschefer i Helsingborg, Lund och Malmö

Abstract

Teorier om kön och ledarskap framhåller att könsordningen, sociala och kulturella uppfattningar om kön samt stereotyper om manligt och kvinnligt försvårar för kvinnor att nå högre ledande befattningar. Genom samtalsintervjuer med fem personer vilka är involverade i rekryteringen av förvaltningschefer i Helsingborgs, Lunds och Malmö kommun har vi undersökt vilka uppfattningar och föreställningar som kan påverka rekrytering av förvaltningschefer ur ett könsperspektiv. Vi har funnit att könsrelaterade värderingar och fenomen som homosocial reproduktion har en inverkan på rekrytering av förvaltningschefer i de tre undersökta kommunerna. Vi har dessutom funnit att kommunerna betonar reflektion och handlingskraft avseende köns- och jämställdhetsfrågor i rekryteringsprocesserna i olika utsträckning. Att det är nödvändigt med en balans mellan reflektion och handling anser både vi och de befintliga teorierna är en förutsättning för att jämställdhet ska beaktas i rekryteringen.

Nyckelord: homosocial reproduktion, könsordning, jämställdhet, förvaltningschefer, rekrytering, beslutsrationalitet, handlingsrationalitet

Antal ord: 8114

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte och problemområde	2
1.3	Frågeställning	2
1.4	Avgränsningar och definitioner.....	3
2	Jämställdhet	4
2.1	Vad innebär det?.....	4
2.2	Vad säger lagen?	4
2.3	Begreppets förändring	5
2.4	Behövs det fler kvinnliga chefer?.....	5
3	Teorier och utgångspunkter	6
3.1	Könsordning	6
3.2	Den manliga ledarskapsnormen och homosocial reproduktion	7
3.3	Strukturer som hindrar kvinnor	7
3.4	Utbud och efterfrågan.....	8
3.5	Utvärdering och handling.....	8
4	Metod	10
4.1	Samtalsintervju.....	10
4.2	Material	10
4.3	Varför personaldirektörer och dessa kommuner?	11
4.4	Metoddiskussion.....	11
5	Rekrytering	12
5.1	Processerna och intervjupersonerna	12
6	Resultat och analys - Tre kommuner	13
6.1	Spelar det någon roll vem som rekryterar?	13
6.2	Finns det färre kompetenta kvinnor?.....	15

6.3	Hindrar strukturen kvinnor med ambitioner?.....	16
6.4	Hur ska ledaren vara?.....	17
6.5	Medvetenhet om att kön spelar roll och manligt och kvinnligt ledarskap	18
6.6	Jämställdhetspolicyn – en garanti för en jämlik rekrytering?	19
7	Slutsatser och diskussion.....	21
7.1	Vilka är skillnaderna och likheterna?.....	21
7.2	Avslutande reflektioner	22

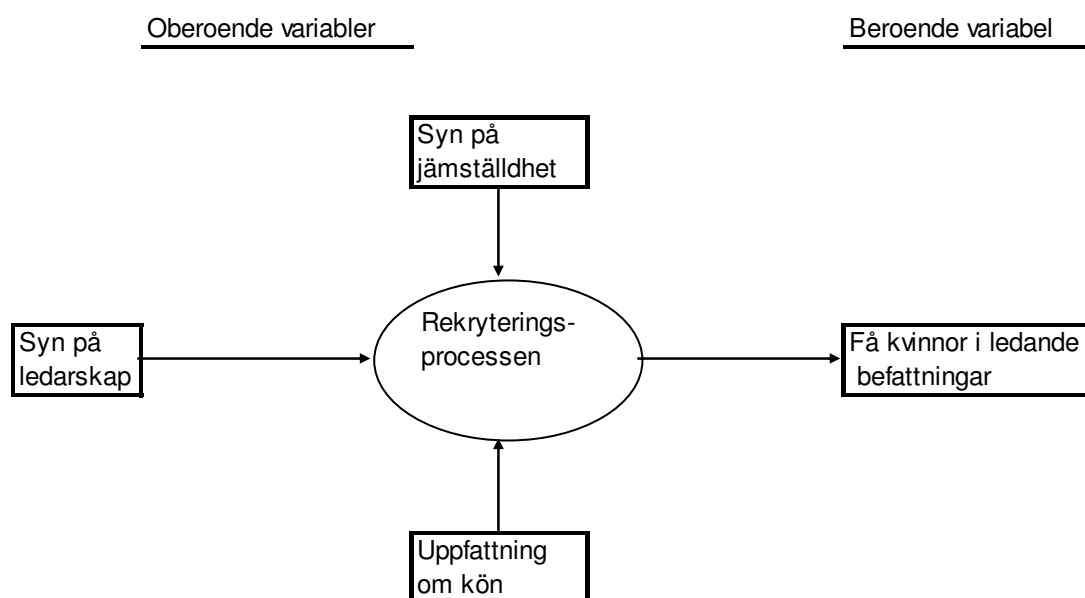
1 Inledning

1.1 Bakgrund

Forskning visar att män i stor utsträckning dominerar på högre ledande befattningar och att kvinnor möter stora svårigheter att nå dessa positioner. Vad forskningen påvisar verkar också ha förankring i den kommunala verkligheten. I Lunds kommuns jämställdhetspolicy framgår det att kommunen, med utgångspunkt i att kvinnor fortfarande är underrepresenterade på ledande kommunala befattningar, har som mål att få en jämnare könsfördelning på alla typer av ledande befattningar i verksamheten (Personalförvaltningen Lunds kommun 2003 s. 4). Undersöks saken närmare visar det sig att endast fyra av tolv förvaltningschefer i Lund är kvinnor, trots att en stor majoritet av de anställda inom kommunen är just kvinnor. För oss ter sig denna snedfördelning ologisk och ur ett könsperspektiv kan det ifrågasättas om cheferna är lämpliga representanter för de anställdas intressen. Pettersson framför (2000 s. 39) bl.a. att könsordningen som innebär att kvinnor är underordnade männen leder till en intressekonflikt mellan könen, vilket innebär att män kan ha svårt att företräda kvinnor och deras intressen. Vilka faktorer är det då som påverkar kvinnors möjligheter att nå ledande befattningar inom det offentliga? Genusteorier menar att ledarskap är förknippat och definieras utifrån manliga normer och klassiskt manliga egenskaper. Dessa föreställningar präglar även de organisationsledningar vilka styr över tillsättningen av nya chefer och det gör att de har större benägenhet att anställa män än kvinnor. Vår nyvunna kunskap om de genusbaserade ledarskapsteorierna gjorde att vi blev nyfikna på om det går att finna spår av dem i omständigheter som berör kommunens rekrytering av förvaltningschefer. Det kanske kan skapa större insikt om faktorer som påverkar kvinnors möjligheter att bli anställda till ledande befattningar i den offentliga verksamheten.

1.2 Syfte och problemområde

Eftersom förvaltningschef är en av de högsta befattningar som finns inom kommunal verksamhet anser vi att det är viktigt att undersöka hur rekryteringen till befattningen görs ur könsperspektiv. Vårt syfte med uppsatsen är därför att undersöka vilka föreställningar och uppfattningar några av de personer som medverkar i rekryteringsprocessen av förvaltningschefer i Helsingborgs, Lunds och Malmö kommun har om jämställdhet och ledarskap ur ett könsperspektiv. Vi ämnar dessutom analysera vilken effekt dessa personers föreställningar kan ha på kvinnors möjligheter att bli rekryterade som förvaltningschef inom de berörda kommunerna. Förhoppningen är att det ska leda till ett ökat reflekterande förhållningssätt till hur uppfattningen om kön kan påverka rekryteringen av förvaltningschefer.



1.3 Frågeställning

Hur kan rekryteringsprocessen av förvaltningschefer förstås ur ett köns- och jämställdhetsperspektiv?

1.4 Avgränsningar och definitioner

Vi anser utifrån undersökningens storlek att det är svårt att dra några generaliserande slutsatser av undersökningen, eftersom både antalet intervjuade personer och undersökta kommuner är få. Det begränsade antalet intervjuer medför att vi inte får en heltäckande bild över vilka föreställningar och uppfattningar som inverkar i rekryteringsprocessen eftersom det ofta är flera personer utöver de som vi intervjuat som är involverade vid rekrytering av förvaltningschefer. Vi anser ändå att eftersom personaldirektörerna har ett relativt stort inflytande i rekryteringsprocessen är deras föreställningar och uppfattningar om jämställdhet och ledarskap ur ett könsperspektiv av stor betydelse.

Vi utgår från att förvaltningen är den organisation, primärt bestående av anställda tjänstemän, vilken har till uppgift att bereda och implementera politiska beslut på alla nivåer (Lundquist 1992 s. 16). I vår uppsats är det den kommunala förvaltningsnivån i Lund, Helsingborg och Malmö som är relevant och således fokuserar vi på de tjänstemannadrivna organisationer inom dessa kommuner vilka är kopplade till kommunfullmäktige med nämnder och styrelser. Med hänsyn till vår definition berör vi inte kommunala bolag. I Malmö kommun finns det specifika stadsdelsförvaltningar och eftersom de har liknande övergripande ansvar som andra förvaltningsorgan i kommunen väljer vi att även ta hänsyn till dem i jämförelsen. De har ansvar för bl.a. förskole- och grundskoleverksamhet samt äldreomsorg (www.malmo.se (a)). Detta medför att Malmö har betydligt fler förvaltningar jämfört med Lund och Helsingborg. Vi ser dock inte att det påverkar vår möjlighet att göra en relevant jämförelse mellan kommunerna

Vi fokuserar endast på rekryteringen av förvaltningschefer då lägre ledande befattningar inte har samma relevanta koppling till vår teoretiska utgångspunkt, som inriktar sig på att kvinnor är starkt underrepresenterade på högre ledande befattningar. Vi väljer att undersöka rekryteringen av förvaltningschefer i Malmö, Lunds och Helsingborgs kommun då dessa är de tre befolkningsmässigt största kommunerna i Skåne med ett relativt stort antal förvaltningar. Det medför bl.a. att vår chans att få ta del av en aktuell förvaltningschefstillsättning ökar samt att det ger vår undersökning en generellt större bredd jämfört med om vi skulle välja mindre kommuner.

Vi använder främst benämningen kön i denna uppsats och det gör vi utifrån Wahl m.fl. (2001 s. 49-50) uppfattning om att begreppet kön och genus kan användas synonymt. Genus ser Wahl m.fl. som ett analytiskt begrepp medan kön kan ha både social och biologisk betydelse i det svenska språket. De menar att begreppet kön konstrueras och att det biologiska könet påverkar denna process, men i vilken utsträckning råder det fortfarande oenighet om. Slutligen anser Wahl m.fl. att det i dag råder en stor enighet om att kön är socialt och kulturellt konstruerat.

2 Jämställdhet

I följande kapitel kommer vi att presentera en översikt av begreppet jämställdhet. Inledningsvis beskrivs innebörden med jämställdhet och vad jämställdhetslagen innefattar. Därefter skildras begreppets förändring och tre grundläggande argument till varför det behövs fler kvinnor på ledande befattningar.

2.1 Vad innebär det?

Jämställdhet fokuserades till en början framför allt i arbetslivet och poängterade främst den kvantitativa fördelningen mellan män och kvinnor inom olika verksamheter i samhället. På senare tid har mer kvalitativa drag präglat jämställdhetsdiskursen och idag betonas främst att män och kvinnor ska ha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla områden i livet. Genom kategorisering av män och kvinnor som två motsatta grupper inriktas jämställdhetsdiskursen på maktförhållanden mellan män och kvinnor. Detta medförde att männens överordnade position gentemot kvinnan betonades. Maktrelationen mellan män och den mellan kvinnor problematiserades i liten utsträckning (Nordberg 2005 s. 78-79).

2.2 Vad säger lagen?

Jämställdhetslagen trädde i kraft den 1 juli 1980 och syftar till att främja jämställdhet mellan könen i arbetslivet. Lagens två huvudpunkter, *förbud mot könsdiskriminering* samt *krav på aktiva åtgärder för jämställdhet*, får praktisk tillämpning vid bl.a. anställningar och i frågor som berör arbetsfördelning. Lagens utformning klargör även att olika anställningsvillkor för kvinnor och män är könsdiskriminerande, om det inte rent meritmässigt finns uppenbara skillnader.

Kravet på aktiva åtgärder för att främja jämställdhet riktar sig till arbetsgivaren och att hon/han ska främja jämställdhet på arbetsplatsen genom att till exempel jobba mot formulerade jämställdhetsmål i verksamheten. Jämställdhetslagens mål är att det ska förekomma en jämn könmässig fördelning inom alla yrken och på alla nivåer (Svenska Arbetsgivareföreningen 1989 s. 11-13).

2.3 Begreppets förändring

Nordberg beskriver (2005 s. 87-88) tre jämställdhetsdiskurser och menar med dessa att begreppet jämställdhet har förändrats över tid. Den första diskursen menar att jämställdhet innebär en jämnare fördelning av män och kvinnor inom samtliga områden och avser minska gapet mellan vad som anses vara manliga och kvinnliga uppgifter. Den andra diskursen bygger på maktskillnader mellan könen vilket är socialt skapat och menar att kvinnan är underordnad mannen samt att mannen framstår som ett hinder för jämställdhet mellan könen. Den tredje diskursen betonar en positiv syn på att män och kvinnor är olika och maktasymmetrin dem emellan framhålls inte längre i samma utsträckning. Manliga och kvinnliga egenskaper och intressen ses som något som kompletterar varandra och uppfattas som en resurs. Dessutom ses män och kvinnor som bärare av orubbliga och determinerade könsrelaterade egenskaper vilka de har adopterat under uppfostringen som man eller kvinna. Nordberg framhåller (2005 s. 82) att diskurserna inte direkt har ersatt varandra utan att de periodvis har betonats i olika hög grad. Idag framstår den tredje diskursen som den mest centrala men det förekommer fortfarande inslag av de två andra diskurserna i jämställdhetsdebatten.

2.4 Behövs det fler kvinnliga chefer?

Pettersson lyfter fram (2000 s. 39) tre huvudargument i syfte att motivera varför det behövs fler kvinnliga chefer i organisationer.

För det första finns det ett *demokratiargument* vilket grundar sig på att båda könen bör vara representerade inom alla samhällsområden samt beslutsnivåer för att kunna påverka samhällsutvecklingen på lika villkor.

Det andra argumentet benämns som ett *resursargument* och syftar till att om kvinnor och män anses lika kompetenta att ha ledarpositioner dubbleras urvalet till cheferpositioner, vilket ökar chanserna att få rätt person på rätt plats. Om synen är att kvinnor och män är olika bra lämpade som chefer på grund av olikartade erfarenheter och värderingar syftar resursargumentet till att samhället går miste om kompetens och kunskaper när kvinnor inte rekryteras till ledande positioner i organisationer.

Intresseargumentet bygger på att kvinnors underordning i relation till männen skapar en intressekonflikt mellan könen, och denna intressekonflikt gör att män inte kan representera kvinnor och deras intressen.

3 Teorier och utgångspunkter

Nedan presenterar vi de teorier som vi har som utgångspunkt för att analysera rekryteringen av förvaltningschefer i Lunds, Helsingborgs och Malmö kommun ur ett köns- och jämställdhetsperspektiv. Kapitlet ger en översikt av hur kön och de djupt rotade uppfattningarna som finns om män och kvinnor påverkar kvinnors relativa svårigheter att nå högre ledande befattningar. De teorier som framförs kompletterar varandra och ger en bredare förståelse av tänkbara förklaringar till varför män dominerar på höga chefsposter. Först beskrivs teorin om maktförhållandet mellan män och kvinnor, *könsordningen*. Det följs av en redogörelse för begreppet *homosocial reproduktion* samt de *manliga ledarskapsnormerna* och dess inverkan på chefsrekryteringar. Strukturella hinder och teorin om *utbud* och *efterfrågan* anses också påverka och förklara varför män dominerar på toppen. Till sist beskrivs *besluts- och handlingsrationalitet* som för fram vikten av både reflektion och handlingskraft för att uppnå effekt i jämställdhetsarbetet och öka andelen kvinnor på högre ledande befattningar.

3.1 Könsordning

Att problematisera förhållandet mellan könen och undersöka varför kvinnor generellt, geografiskt och historiskt har ett lägre socialt värde än män anser Hirdman (1993 s. 146) är centralt för att undersöka processer ur ett könsperspektiv. Hirdman beskriver (1993 s. 149-150) genusystemet som en föränderlig struktur där processer, fenomen, föreställningar och förväntningar skapar mönstereffekter och regelbundenheter genom att de interagerar med varandra. Detta system eller struktur tar sin utgångspunkt i två logiker, varav den ena logiken är dikotomin manligt och kvinnligt som inte ska mixas. I den andra logiken benämns hierarkin vilket innebär att mannen betraktas som norm.

Uppfattningar om manligt och kvinnligt är sociala och kulturella konstruktioner vilka har ett strukturellt inflytande i samhället. Samhällsteorier kring maktrelationer mellan kön fokuserar på manlig överordning och kvinnlig underordning, i teori om *könsordning* betonas denna maktordning (Wahl m.fl. 2001 s. 47). Wahl m.fl. menar (2001 s. 37) att det är nödvändigt att synliggöra de föreställningar om kvinnor och män som personerna i organisationen har. Även maktperspektivet vilket innebär att kvinnors och mäns olika förutsättningar synliggörs i organisationer är centralt för att kunna analysera den ur ett könsperspektiv (Wahl m.fl. 2001 s. 54-55).

3.2 Den manliga ledarskapsnormen och homosocial reproduktion

Idéer grundade i kulturella motiv och sociala praktiker om varför kvinnor missgynnas framhåller att ledarskapidealet är formulerat i maskulina termer, ”*maskulin etik*”, som ofta åberopas vid chefsrekryteringar. Den maskulina etiken bygger på föreställningar om att chefer förutsätts besitta egenskaper, vilka är kopplade till män och normen av manlighet. Framtoningen av det manliga och den maskulina etikens förankring i organisationsledningar skapar en skepsis mot kvinnor som ledare vilket gör att kvinnor ofta väljs bort i rekryteringsprocesser (Alvesson och Due Billing 1999 s. 152).

Chugh och Sahgal beskriver dessa maskulina termer och menar att föreställningar om att ledare besitter karaktärsdrag som bestämdhet, emotionell stabilitet och ambition associeras till män. Även beslutsfattande och affärsfärdigheter förknippas med maskulinitet, medan att vara emotionell och relationsorienterad förknippas med feminina egenskaper. På grund av de svårigheter som kvinnor möter när de avser avancera i organisationen adopterar de ofta dessa maskulina karaktärsdrag (Chugh och Sahgal 2007 s. 353-357).

Mansdominans bidrar till att kvinnor exkluderas från chefpositioner menar Wahl. Hon behandlar begreppen homogenitet och konformitet samt hur de påverkar chefers beteenden. Wahl menar att då chefers arbete innehåller drag av osäkerhet, kommunikation och total hängivelse väljer cheferna att reservera sina platser åt personer som de vet kommer att agera och tänka som de själva. Manliga chefer kommer därför automatiskt att identifiera sig med personer av samma sort, d.v.s. andra män, och det ger upphov till en *homosocial reproduktion* på chefsnivå där män väljer män (Wahl m.fl. 2001 s. 107).

3.3 Strukturer som hindrar kvinnor

Strukturella förklaringar hänvisar ofta till det patriarkala samhället vilket leder till att kvinnor ofta missgynnas bl.a. när det gäller förhållandet mellan arbete och familj. Kvinnor har generellt svårare att rent tidsmässigt anpassa balansen mellan jobb och familj och är mindre benägna att ta jobb som kräver övertidsarbete. Kvinnor är även mindre rörliga då de med hänsyn till familjen känner att de inte kan ansöka om poster som skulle innebära flytt till en annan ort. Många menar att det är denna konflikt vilken är grundad på manliga normer, som är det stora hindret för kvinnor att nå chefspositioner (Alvesson och Due Billing 1999 s. 153-154).

Organisationers strukturer är, trots sin ambition att vara neutral, starkt könskonstruerande. Det osynliga *glastaket* är den mest debatterade faktorn som negativt påverkar kvinnors avancemang till högre chefsbefattningar. Metaforen, *glastaket*, beskriver de institutionaliserade könsuppfattningarna som medför att

kvinnor och män inte har samma villkor till avancemang i organisationen. Glastaket har sitt ursprung i kulturella och kognitiva konstruktioner i samhället och organisationer. Kön är de symboliska och betydelsemässiga, de kognitiva och emotionella skillnader som människor tillskriver varandra (Eriksson-Zetterquist och Styhre 2008 s. 134-136).

3.4 Utbud och efterfrågan

Teorin om utbud och *teorin om efterfrågan* är de teorier som har varit dominerande som förklaringar till vidmakthållandet av männens dominans på högre ledande befattningar (Teigen 2002 s. 197-198).

Teorin om utbud menar Teigen (2002 s. 199) betonar könsskillnader i yrkesvalet och påstår att det är strukturella omständigheter som är avgörande för att det i relativa mått finns färre kvinnor i förhållande till män som är chefer. Teorin betonar att det är yttre förhållanden och inte inomorganisatoriska faktorer som skapar strukturen. Orsaken till att det finns färre kvinnor som är chefer på toppnivåer förklaras med att det finns en brist på kvinnor med eftertraktad utbildning och erfarenhet inom den åldersgrupp som chefer normalt rekryteras ifrån.

Teorin om efterfrågan framhåller att organisationer präglas av könsrelaterade processer. Processerna som poängteras är rekryteringsnormer och tillämpningen av könsrelaterad rekrytering, vilka förklaras som huvudorsakerna till att män dominerar på högre chefspositioner samt upprätthållandet av könsdiskrimineringen. Teorin framhåller arbetsgivares preferenser, hur kompetens förstås ur ett könsperspektiv samt andra bedömningsgrunder i urvalet (Teigen 2002 s. 199-200).

3.5 Utvärdering och handling

Eriksson-Zetterquist och Styhre menar (2008 s. 137, 151-154) att både *beslutsrationalitet* och *handlingsrationalitet* bör betonas för att organisationer ska lyckas med jämställdhetsarbetet och för att andelen kvinnor på högre befattningar ska öka. De anser att en alltför stor fokusering på beslutsrationalitet, vilket innebär att reflektion prioriteras, kan leda till att könsskillnader vidmakthålls eller till och med förstärker ojämlikheten mellan könen.

Beslutsrationalitet bygger på en ur könsperspektiv legitim teoretisk ram och terminologi där reflektion ses som en grundläggande komponent. Reflektion är viktigt men kan också verka som ett hinder för handling, reflektion kan leda till att mer reflektion önskas och handling skjuts upp ytterligare. Reflektion skapar en översiktlig och relevant bild av problemet men utför lite (Eriksson-Zetterquist och Styhre 2008 s.151-154).

Handlingsrationalitet betonar praktiska förändringar där fokus bl.a. bör ligga på att skapa nya handlingsplaner, utnämna fler kvinnliga chefer, få bukt med ojämlika löner mellan könen och skapa nya rekryteringsprocedurer. Handling kräver att något konkret händer och är ett sätt att omvandla hur det är till hur det skulle kunna vara. Handlingsperspektivet utgår från mindre formella procedurer och betonar lokala förhållanden med avsikt att bryta mönster och förändra i praktiken (Eriksson-Zetterquist och Styhre 2008 s.151-154).

4 Metod

4.1 Samtalsintervju

För att ta reda på hur Helsingborgs, Lunds samt Malmös kommun rekryterar förvaltningschefer samt vilken uppfattning några av de som rekryterar har om jämställdhet och ledarskap ur ett könsperspektiv, har vi valt att intervjua personer som är ansvariga eller involverade i denna rekrytering. Esaiasson m.fl. menar (2007 s. 291) att det vid samtalsintervjuer är personers uppfattningar och föreställningar som ska synliggöras. Vi anser att det är svårt att komma åt föreställningar och uppfattningar genom andra metoder. I en enkätundersökning är t.ex. risken stor att frågorna missförstås eller besvaras på ett ytligt sätt.

Kjær Jensen menar (1995 s. 64) att den kvalitativa metoden har fördelar genom att man t.ex. vid intervjuer kan ställa flera olika frågor om samma ämne för att öka sannolikheten att den avsedda frågan besvaras, samt uppnå en fördjupning i frågan. Författaren anser att kvalitativa undersökningar därmed har hög giltighet, eller validitet. Däremot menar Kjær Jensen (1995 s. 64) att tillförlitligheten, reliabiliteten, särskilt bör beaktas. Grunden för att öka reliabiliteten är att inse och vara medveten om att irrelevanta faktorer kan påverka datainsamlingen, vilket är en förutsättning för att minimera eller helt undvika att oväsentliga faktorer påverkar.

4.2 Material

Materialiet som vi använder oss av består av två delar. Dels den litteratur där vi funnit teorier som syftar till att ge förklaringar till varför det är så få kvinnor på högre ledande befattningar, dels de samtalsintervjuer vi genomfört med personer som är ansvariga eller involverade i rekryteringen av förvaltningschefer. Utlägget av samtalsintervjuerna bygger på Esaiasson m.fl. intervjuguide. Guiden utgår ifrån ett antal kärnfrågor så kallade tematiska frågor vilka sedan preciseras med ett antal direkta frågor (Esaiasson m.fl. 2007 s. 298-301). Intervjuerna har i somliga fall varit väldigt öppna och ibland har de varit mer strukturerade och mer baserade på de direkta frågorna.

4.3 Varför personaldirektörer och dessa kommuner?

Vi har valt att intervjua personaldirektörer, samt ytterligare en person som är involverad i rekryteringsprocessen i respektive kommun. Vi anser att personaldirektörer är mest lämpade eftersom de har stort inflytande i rekryteringsprocessen och därför har deras uppfattning om jämställdhet, ledarskap och könsordning relativt stor effekt på tillsättningen. Att vi har valt att intervjua ytterligare en person beror på att vi vill få en bredare bild av vilka uppfattningar och föreställningar som finns bland dem som är delaktiga i rekryteringsprocessen. Det hade naturligtvis varit intressant med ytterligare intervjuer men av tidsskäl har detta inte varit möjligt. I Lunds kommun har vi inte lyckats utföra en andra intervju, med en för rekryteringen av förvaltningschefer relevant person. Om det har medfört någon effekt på resultatet är svårt att säga, men vi tror inte att det påverkar undersökningen i någon större utsträckning eftersom vi trots allt intervjua personaldirektören.

Helsingborg, Lund och Malmö är de befolkningsmässigt tre största kommunerna i Skåne med stora förvaltningar, vilket ökar sannolikheten till en mer frekvent rekrytering av förvaltningschefer. Dessutom blir en jämförelse mellan andelen kvinnor respektive män som förvaltningschefer mer rättvis när antalet förvaltningar är större. Vi menar att slumpen kan vara en allt för stor faktor om en kommun har fyra förvaltningar och tre av dessa styrs av kvinnor och att det kanske i första hand inte är resultatet av ett medvetet och hårt jämställdhetsarbete eller en problematiserad syn på rekryteringen ur ett könsperspektiv. En jämförelse mellan de tre största skånska kommunerna ökar möjligheterna att identifiera tänkbara förklaringar och faktorer, utifrån de ovan beskrivna teorierna, som påverkar rekryteringen ur ett könsperspektiv.

4.4 Metoddiskussion

Att jämställdhet är ett område som kan vara känsligt då all typ av könsdiskriminering anses vara omoralisk samt att intervjupersonernas åsikter offentliggörs, inser vi kan påverka de personer vi intervjuar. Det är möjligt att intervjupersonerna omedvetet inte förmedlar en helt korrekt bild av deras syn på jämställdhet, ledarskap och kön utan istället framför en mer idealiserad beskrivning och framhåller det moraliskt korrekta. Vi är medvetna om reliabilitetsproblematiken och för att minimera den kommer vi dels att utgå från ett genomarbetat intervjuunderlag baserat på Esaiassons m.fl. intervjuguide med flera frågor inom samma område, dels spela in samtalsintervjuerna. Denna metod använder vi för att tolkningen av intervjuerna ska bli så korrekta som möjligt samt för att vi ska kunna fokusera på samtalsintervjun utan att behöva lägga allt för stort fokus på att anteckna. Dessa åtgärder och tillvägagångssätt anser vi ökar reliabiliteten, men att helt eliminera intervjueffekten är väldigt svårt.

5 Rekrytering

Nedan beskriver vi kort hur rekryteringsprocessen av förvaltningschefer ser ut i de undersökta kommunerna. Vi presenterar även vilka personer vi intervjuat och deras roll i rekryteringen av förvaltningschefer.

5.1 Processerna och intervjupersonerna

I Helsingborgs kommun har vi intervjuat Jörgen Fransson, personaldirektör, samt Gordana Franov, kommunstyrelsens förvaltning - personalavdelningen, den 9 december 2008. Jörgen samordnar rekryteringen av förvaltningschefer och är bl.a. med och utarbetar behovsanalysen som sedan utgör grunden till den kravprofil som styr urvalet i rekryteringen av förvaltningschefer. Jörgen använder vanligtvis externt rekryteringsstöd i processen och det är konsultens uppgift att göra grundarbetet med att bl.a. utforma jobbbanners och kravprofil samt göra en sammanställande bild av de sökande. Jörgen upprätthåller den kontinuerligt pågående kommunikationen med konsulten, primärt angående vad det är för kravprofil man utgår från. Gordana arbetar med chefs- och ledarskapsutveckling och är delaktig i utvecklandet av en ny rekryteringsprocess som ska leda till tydliga rutiner i rekryteringen för att tillgodose framtida kompetensförsörjning i kommunen.

Den 4 december 2008 intervjuade vi Kenneth Wictor som är personaldirektör på kommunkontoret i Lund. Kenneth håller i den administrativa delen i rekryteringen av förvaltningschefer och är med vid urval och intervjuer. I själva rekryteringsprocessen ingår nämndens presidium (ordförande, 1:e vice ordförande och 2:e vice ordförande från ansvarig nämnd), kommunstyrelsens arbetsutskott, kommundirektören samt personaldirektören.

I Malmö kommun intervjuade vi Liselott Nilsson, personaldirektör, den 15 december 2008 samt Agneta Eriksson, 2:e vice ordförande i arbetsgivarutskottet, den 18 december 2008. Liselott ansvarar för rekryteringen av förvaltningschefer från initiering till rekrytering. Processen börjar oftast med att en extern rekryteringskonsult utarbetar en bred kravprofil utifrån en verksamhetsanalys. Tillsammans med konsulten utser Liselott några kandidater som de anser har den erfarenhet och bakgrund som de tror kan uppfylla kravprofilen. Agneta och arbetsgivarutskottet är delaktiga först när det finns några få kandidater kvar i urvalsprocessen. I detta skede intervjuar de kandidaterna och lägger därefter fram sin åsikt om vilken person de anser lämplig.

6 Resultat och analys - Tre kommuner

I följande kapitel presenterar vi resultatet av de genomförda intervjuerna och analyserar dem utifrån ovan beskrivna teorier och utgångspunkter. Som en bakgrund åskådliggör vi först förhållandet mellan antal kvinnor och män som förvaltningschefer i de tre undersökta kommunerna.

Tabell 1.

Kommun	Antal förvaltningar	förvaltningschefer		förvaltningschefer	
		Män	Kvinnor	män (%)	kvinnor (%)
Helsingborg*1	11	7	4	63,6	36,4
Lund *2	12	8	4	66,7	33,3
Malmö *3	21	9	12	42,9	57,1

1

I tabell 1 har vi sammanställt fördelningen mellan kvinnor och män som är förvaltningschefer i de undersökta kommunerna. Av tabellen framgår det att i Malmö är det en liten majoritet kvinnor på förvaltningschefsposterna, tolv av tjugo. I Helsingborg och Lund är männen i majoritet, fyra av elva förvaltningschefer i Helsingborg och fyra av tolv i Lund är kvinnor. Vad som även kan utläsas är att Malmö har betydligt fler förvaltningar än Lund och Helsingborg.

6.1 Spelar det någon roll vem som rekryterar?

Att kön har betydelse för vilka värderingar som präglar rekryteringen av förvaltningschefer och vilka egenskaper som eftersöks hos en tilltänkt förvaltningschef framgår mer eller mindre tydligt i alla de genomförda intervjuerna. De som dock särskilt berör denna problematik bland personaldirektörerna är Liselotte och Kenneth.

Liselotte påpekar att det i Malmö är hon tillsammans rekryteringskonsulterna som har till uppgift att identifiera vilken kompetens som den tilltänkta

*1 Inkluderar ENTEK, Kärnfastigheter (Fastighetsförvaltningen). Revisionskontoret ej inkluderad. (Källa: <http://helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=594&epslanguage=SV>)

*2 Inkluderar Renhållningsverket. (Källa: http://lund.se/templates/Page_391.aspx)

*3 Inkluderar 10 stadsdelsförvaltningar. Inkluderar ej Stadsrevisionen eller VA SYD (Källa: [http://www.malmo.se/servicemeny/forvaltningarbolag.4.33aee30d103b8f15916800011095.html\(b\)\)](http://www.malmo.se/servicemeny/forvaltningarbolag.4.33aee30d103b8f15916800011095.html(b)))¹

förvaltningschefen bör ha samt att utforma den kravprofil som sätter riktlinjerna i rekryteringsprocessen. Att en majoritet av konsulterna är män anser hon inte medför att något kön gynnas i processen eftersom att hon i egenskap av kvinna och personaldirektör är involverad i alla delar av rekryteringen. Hon anser att kvinnor och män många gånger har olika erfarenheter och värderingar och att det därför är viktigt att kvinnor finns representerade i rekryteringsprocessen.

Kenneth menar att det är svårt att avgöra huruvida den kompetens som definieras i kravprofilerna vid rekryteringar i Lunds kommun betonar manliga värderingar och normer. Han anser dock att män har en benägenhet att rekrytera män och att det kan föranleda att kvinnor missgynnas i rekryteringen. Kenneth tror att den *homosociala reproduktionen* beror på att män är för fega och ofta utgår från manliga värderingar, normer och det manliga sättet att resonera i rekryteringar. Även om män försöker vara objektiva så är de inte det och därför menar Kenneth att det är viktigt med kvinnlig representation i rekryteringen samt att man fortsätter att reflektera över dessa frågor. Vidare menar Kenneth att ingen medvetet könsdiskriminerar, men konstaterar att det är lätt att fastna i egna normer.

I Helsingborg kommun intar inte Jörgen eller Gordana samma reflekterande hållning kring könets inverkan på rekryteringen av förvaltningschefer. De hävdar i inledningen av intervjuerna att man bör se personer som individer och att det är förlegat att göra uppdelningen kvinnor och män. Längre fram i intervjunar gör dock både Jörgen och Gordana skillnad på kvinnor och män och antyder att det kan inverka på rekryteringen. Gordana anser t.ex. att den manliga dominansen på höga poster i organisationer kan bidra till en *homosocial reproduktion* och ser det som ett potentiellt hinder för kvinnor som vill göra karriär. Jörgen nämner att det är problematiskt att majoriteten av de konsulter som används vid rekryteringar av förvaltningschefer i kommunen är män då det kan gynna manliga kandidater.

Av intervjuerna kan vi konstatera att *Alvesson och Due Billings* samt *Wahl m.fl.* teorier om *manliga ledarskapsnormer* och *homosocial reproduktion* får ett relativt starkt stöd och att fenomenen kan ha inflytande på rekryteringen av förvaltningschefer. Dessutom stöds uppfattningen om att könbetingade värderingar hos de som rekryterar förvaltningschefer påverkar processen om man ser till sambandet mellan kvinnors representation på för rekryteringen inflytelserika poster som t.ex. personaldirektör och antalet förvaltningschefer som är kvinnor. I Malmö kommun är både personaldirektören och stadsdirektören kvinnor och där är även antalet kvinnor som är förvaltningschefer i förhållande till män högre. I Lund och Helsingborg är förhållandet det motsatta och där är det en klar dominans av män på betydelsefulla poster. Vissa kritiska punkter bör dock lyftas fram med hänsyn till slutsatsen av sambandet. Bl.a. är det svårt att värdera i hur stor utsträckning det är kvinnors representation i Malmö som har föranlett att det finns relativt många förvaltningschefer som är kvinnor. Vi är medvetna om att det förmodligen finns t.ex. historiska och andra sociala faktorer, vilka vi inte har haft tid till att granska närmare, som mer eller mindre har bidragit till förhållandet. Vi anser dock att sambandet mellan kvinnliga representanter på inflytelserika poster och antalet kvinnliga förvaltningschefer är för intressant att förbises med hänsyn till de teoretiska resonemangen.

6.2 Finns det färre kompetenta kvinnor?

Teorin om utbud grundas på att det finns färre kvinnor än män med relevant och kvalificerad utbildning och erfarenhet för chefsjobb. Därför finns det fler män i urvalsgrupperna vid chefsrekryteringar, vilket i sin tur leder till att det främst är män som rekryteras som chefer. Vi anser att denna aspekt är intressant att undersöka även vid rekryteringar av förvaltningschefer då det kan ge ytterligare förståelse för de omständigheter som inverkar på rekryteringen av förvaltningschefer ur ett könsperspektiv. Av de svar vi har fått i de genomförda intervjuerna framgår det dock att utbudsteorin har ett svagt stöd och påverkar rekryteringen av förvaltningschefer i liten utsträckning.

Liselotte och Agneta menar att trenden snarare är att det finns fler kvalificerade kvinnor än män i urvalsgrupperna till förvaltningschefsrekryteringar. Detta är ganska intressant då det i intervjuerna framgick att Malmö har relativt höga krav på att blivande förvaltningschefer har en bred ledarerfarenhet från olika verksamheter och sektorer, vilket enligt teorin bör vara något som gynnar män.

Även Jörgen och Gordana anser att det inte finns färre kvinnor med relevant utbildning eller eftertraktad erfarenhet vilket skulle påverka könsfördelningen i urvalsgrupper vid rekryteringar av förvaltningschefer. De menar också att antalet kvalificerade kvinnor ökar i takt med att fler kvinnor söker sig till chefsutvecklingsprogram. Jörgens och Gordanas påstående styrks om man ser till fördelningen mellan antalet sökande män och kvinnor vid de två senaste förvaltningschefsrekryteringarna, då det tillsattes en kulturchef samt en chef för utvecklingsnämndens förvaltning. Vid rekryteringen av kulturchefen var det en helt jämn könsfördelning mellan de sökande och vid rekryteringen av chef för utvecklingsnämndens förvaltning var ca 40 % av de sökande kvinnor.

Kenneth menar att det är svårt att uttala sig om den könsmässiga fördelningen bland de sökande till förvaltningschefsposter samt huruvida det finns färre kvinnor med mindre relevanta erfarenheter och kvalificerad utbildning. Det han definitivt kan slå fast är att det finns färre män att rekrytera till vård och omsorg och färre kvalificerade kvinnor att anställa till poster på den tekniska förvaltningen eller stadsbyggnadsförvaltningen. Vid de två senaste förvaltningschefsrekryteringarna i Lunds kommun, då det tillsattes en miljöchef samt en statsbyggnadsdirektör, var 11 av de 40 sökande kvinnor. Resultatet kan anses stödja *utbudsteorin* och avviker samtidigt från intervjupersonernas uppfattningar och de senaste rekryteringarna i både Malmö och Helsingborg. Hänsyn bör dock tas till att fördelningen mellan antalet sökande män och kvinnor till förvaltningschefsposter kan påverkas av fler faktorer utöver den att det finns färre kvinnor med kvalificerad utbildning och erfarenhet. Vi menar dock att uppgifterna ger en bra indikation på att förhållandet mellan antalet kvalificerade kvinnor och män är mer komplext än vad *teorin om utbud* gör gällande. Mycket tyder på att utbudet av kvinnor vilka är tillräckligt kompetenta och kvalificerade som förvaltningschefer är relativt högt.

6.3 Hindrar strukturen kvinnor med ambitioner?

Strukturella förklaringar som *Alvesson och Due Billing* för fram betonar att det patriarkala samhället bl.a. inneburit att kvinnor tar mer ansvar i hemmen, att kvinnor är mindre villiga att flytta till annan ort i karriärsyfte samt är mindre benägna att söka positioner som kräver utökad arbetstid. De intervjuade personerna framför olika typer av strukturella hinder.

Både Jörgen och Gordana anser att det är ett problem att det vanligtvis är en kvinna som är ansvarig för jämställdhetsarbetet och att det kanske borde vara både en man och en kvinna. Gordana menar att åsikten om att fyra av elva förvaltningschefer är kvinnor är bra, kan medföra att jämställdhetsarbetet anses vara klart och uppfyllt, vilket kan leda till en stagnation av jämställdhetsarbetet. Detta är en uppfattning som även många kvinnor har menar Gordana, hon anser också att det är märkligt att strukturen i organisationen inte har förändrats trots att jämställdhetsarbete har pågått i många år. Jörgen och Gordana framhåller också att kvinnor tar ett större ansvar i hushållen, att kvinnor tar ut mer föräldraledighet och att kvinnor i större utsträckning är hemma vid vård av sjukt barn. *Alvesson och Due Billing* framhåller att dessa strukturer är en faktor som försvårar för kvinnor att nå ledande befattningar och att strukturen grundar sig på ett patriarkalt samhälle och manliga normer. Jörgen påpekar bl.a. att man i Helsingborg ska arbeta för större flexibilitet och individuella lösningar när det gäller arbetstider för att underlätta kvinnors situation. Trainee-program för kvinnor ses också som en viktig åtgärd. *Eriksson-Zetterquist och Styhre* poängterar att det är av stor betydelse att inte enbart reflektera och identifiera problem utan att det också leder till konkreta handlingsplaner. Utifrån detta resonemang ser vi Jörgens och Gordanas syn på jämställdhetsarbete och åtgärder för att underlätta kvinnors karriär som konstruktiv.

Även Kenneth framför liknade resonemang och menar att det egentligen inte finns något som hindra kvinnor att blir förvaltningschefer i Lund. Det finns en flexibilitet menar han, även om kvinnor vill jobba deltid så finns det inga hinder för detta. Kenneth poängterar dock att han som man möjligen har svårare att identifiera strukturella hinder för kvinnor, eftersom han ser det med sina manliga ögon. Om det skulle förekomma hinder anser Kenneth att det är viktigt att Lunds kommun fortsätter att i så stor utsträckning som möjligt vara en attraktiv arbetsgivare. Jämställdhetsfrågan skulle beaktas i större utsträckning om underlaget av sökande är större eftersom det medför en större chans att någon från det underrepresenterade könet anställs.

Både Anette och Liselott menar att det möjligtvis finns strukturella hinder för kvinnor med små barn. Eftersom kommunen söker efter personer med en viss personlig mognad vilket innebär att de oftast är över 50 år, har de flesta kvinnor vilka kan bli aktuella som förvaltningschefer inga små barn. Även om det skulle vara så bör det inte påverka kvinnor negativt i en rekryteringsprocess då det finns lösningar för det. Varken Liselott eller Agneta ser några direkta strukturella hinder som finns för kvinnor men inte för män, vilket kan ha en inverkan på rekryteringen till förvaltningschefer. Både Liselott och Agneta identifierar alltså

strukturella hinder som *Alvesson och Due Billing* framhåller men menar att de inte får någon effekt vid rekrytering av förvaltningschefer.

6.4 Hur ska ledaren vara?

Inom jämställdhetsforskning påpekas ofta att ledarideal beskrivs i maskulina termer och att det gynnar män att nå högre ledande befattningar, bl.a. *Alvesson och Due Billing* samt *Chugh och Sahgal* framhåller detta. Även *teorin om efterfrågan* belyser att arbetsgivarens preferenser samt uppfattning om kompetens är könsrelaterat. Utifrån deras resonemang analyserar vi de intervjuades uppfattning om ledarskap.

Agneta menar att en ledare måste vara trygg i sig själv och i sin kompetens. De måste ha civillkurage i förhållande till politiken eftersom det finns konfliktrisker. Liselott anser att det är viktigt att en tilltänkt förvaltningschef har ett beprövat ledarskap från olika sektorer och en kommunikativ ledarstil. Hon beskriver önskvärda egenskaper hos en tilltänkt förvaltningschef som stabilitet, integritet, mognad, förmåga att lyssna och att våga fatta beslut. Både Agneta och Liselott identifierar och beskriver till viss del vad *Alvesson och Due Billing* framför om att ledarskap ofta beskrivs i maskulina termer och att den *maskulina etiken* ofta dominerar, vilket enligt *teorin om efterfrågan* får konsekvenser i rekryteringsprocessen. *Chugh och Sahgal* menar att beslutsfattande, bestämdhet och affärsfärdigheter förknippas med maskulinitet, vilket vi anser främst vara synonymt med stabilitet och att våga fatta beslut.

Även Kenneths resonemang om ledaregenskaper har kopplingar till den *manliga etiken*. Han beskriver innebörden av de fyra egenskaper som utgör grunden för Lunds kommuns allmänna syn på ledarskap genom att påpeka att en ledare måste *våga* ta obehagliga beslut och ifrågasätta, *tåla* att få kritik, visa *vilja* i sitt ledarskap samt *förstå* sin roll som ledare. Våga och tåla kan utifrån *Chugh och Sahgal's* beskrivning uppfattas som manliga egenskaper eftersom beslutsfattande, bestämdhet och dominans är starkt förknippade maskulinitet. Vi menar att denna syn på ledarskap kan kopplas till typiska och traditionella maskulina drag enligt *Alvesson och Due Billing*. Även i detta fall kan det enligt *teorin om efterfrågan* få konsekvenser på rekryteringsprocessen och framhäva manliga kandidater, vilket vi menar styrks av Kenneths beskrivning av de förvaltningschefer som är kvinnor. Han menar att de kanske inte är medelkvinnor och att de kan ha tagit till sig manliga attribut och egenskaper.

Jörgen och Gordana anser att det är svårt att generellt definiera vad som är gott ledarskap. De menar att det varierar beroende på omständigheter och de behov som finns i den verksamhet som ledaren kommer att vara verksam i. Gordana ser det som grundläggande att en ledare inom kommunen är öppen, lyhörd, mottaglig för inre och yttre signaler samt kan fokusera på och hantera problem som uppstår i organisationen. Jörgen lägger tonvikten på att en ledare är kommunikativ, har sociala färdigheter, drivs av att uppnå resultat samt har en akademisk grund för teoretiskt och kritiskt tänkande. Jörgen påpekar att det är

önskvärt med ett allmänt synsätt i kommunen om vilka egenskaper som eftersöks hos en ledare och därför har en ledarfilosofi formulerats med utgångspunkt i sex teser: kunna jobba genom en ledningsgrupp, ha förmågan att jobba både lång- och kortsiktigt, ha förmåga att delegera, att i sitt arbete värna om Helsingborg stad, att kunna jobba nära politiken samt ha en personlig mognad för att kunna hantera problemsituationer i organisationen. Utifrån vad Gordana och Jörgen betonar som viktiga ledaregenskaper och de teser som utgör ledarfilosofin anser vi inte att de lägger tonvikten på ett manlig ledarskapsideal, utifrån de teorier och forskning inom området vi har studerat.

6.5 Medvetenhet om att kön spelar roll och manligt och kvinnligt ledarskap

Nordberg, Hirdman och Wahl m.fl. menar att könsordningen och jämställdhetsdiskursen betonar män och kvinnor som olika samt att det är en förutsättning att vara medveten om detta för att inse konsekvenserna av maktasymmetrin. Föreställningar om att män och kvinnor besitter skilda egenskaper anses vara sociala och kulturella konstruktioner. Könsordningen får konsekvenser och därför är det viktigt att synliggöra föreställningar om kvinnor och män. Om insikten och medvetenheten om detta är svag finns det en risk att *glastaket* befästs samt att arbetsgivarens preferenser och uppfattningar om kompetens präglas av manliga normer, vilket *teorin om efterfrågan* poängterar.

Kenneth anser att det är svårt att se några skillnader mellan hur män och kvinnor är som ledare, men framhåller ändå några saker t.ex. att kvinnor kanske är bättre än män på att känna av stämningen i arbetsgruppen. Av förvaltningscheferna i Lund ser han ingen skillnad på resultatfokuseringen mellan män och kvinnor. Kenneth menar emellertid att en kvinna som är förvaltningschef kan ha tagit till sig manliga attribut och egenskaper och anpassat sig eftersom det är mansdominerat på chefsnivå. Dessutom menar han att det är viktigt med fler kvinnor som förvaltningschefer, mångfald är viktigt och det är bättre med bredare erfarenheter eftersom det medför ett mer komplett lag. Vi anser att Kenneth under intervjun påvisar ganska stor medvetenhet om att kön kan ha betydelse och att kvinnor och män uppfattas som olika, vilket enligt *Nordberg, Hirdman och Wahl m.fl.* är en grundläggande förutsättning för att jämställdhetsarbetet ska bli verkningsfullt.

Liselotte är tveksam till om det finns några klara skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Den tendens hon ändå kan se är att män generellt är mer karriärlystna än kvinnor. Anledningen till att män har större benägenhet att söka sig till yrken med högre status tror Liselotte är ett resultat av att killar och tjejer uppfostras på olika sätt. Vidare menar Liselotte att kvinnor generellt kan vara något mer relationsorienterade och män mer uppgiftsfokuserade. Agneta anser också att män och kvinnor resonerar olika och att män oftast har bättre självkänsla än kvinnor, men menar även att det är viktigt att se män och kvinnor som individer.

Både Liselott och Anette påvisar genom deras sätt att resonera och deras konkreta exempel under intervjuerna att de är medvetna om att män och kvinnor uppfattas som olika, vilket enligt *Nordberg, Hirdman och Wahl m.fl.* är en förutsättning för att förstå att det kan få konsekvenser vid rekrytering.

Både Jörgen och Gordana anser att det inte finns något som är typiskt kvinnligt och manligt ledarskap och att det är förenklat att syna ledarskapet ur ett könsperspektiv eftersom alla individer är olika med olika egenskaper. Båda är dock överens om att det är nödvändigt att ha både män och kvinnor som ledare i organisationen. Argumentationen bygger de på att organisationen bör avspegla den tvåkönade samhällsliga kontext den verkar i och att en organisation bör bestå av en blandning av personer med olika egenskaper för att fungera på ett optimalt sätt. Resonemangen kan relateras till *demokratiargumentet* och *resursargumentet* som Pettersson för fram. Demokratiargumentets koppling är tydligt och grundas på att båda könen bör vara representerade på beslutande nivå eftersom samhället är tvåkönt. Vi menar att det i Jörgens och Gordanas beskrivning finns antydningar att de ändå anser att det är skillnad mellan mäns och kvinnors ledarskap samt att det är svårt att bortse från kön trots ambitionen att endast se människor som individer. Därför kan kön omedvetet styra förståelsen av ledarskap och kompetens om man inte reflekterar och är medveten om att det kan påverka synsättet vilket kan leda till att *glastaket* befästs. Även resonemanget om att det är viktigt med en könsmässig blandning och att det medför en mer komplett organisation tyder på en uppfattning om att det är skillnad i erfarenheter och kompetens mellan könen, vilket resursargumentet poängterar. Gordana framför ändå viss medvetenhet om att kön kan påverka hur ledarskap och kompetens uppfattas och nämner bl.a. fenomenet homosocial reproduktion. Båda har ändå stor tilltro till att kompetensbaserad rekrytering leder till en könsneutral rekrytering. De menar att genom att identifiera önskvärd kompetens är det inte längre nödvändigt att problematisera könsrelaterade frågor. Vi anser att de har en allt för stor tilltro till att kompetensbaserad rekrytering leder till en könsneutral rekrytering och att jämställdhetsaspekten minskar i betydelse. Detta kan befästa en manlig struktur, enligt *teorin om efterfrågan*, samt vidmakthålla det *glastak* som försvårar för kvinnor att nå ledande befattningar.

6.6 Jämställdhetspolicyn – en garanti för en jämlik rekrytering?

I samtliga intervjuer framgår det att olika typer av jämställdhetspolicys ofta inte nått önskad effekt p.g.a. att målen med dessa ofta är orimliga och att de är alltför övergripande. Med utgångspunkt i *Eriksson-Zetterquist och Styhres* resonemang om *beslutsrationalitet* och *handlingsrationalitet* analyserar vi intervjupersonernas resonemang om jämställdhetspolicys påverkan på rekryteringsprocessen av förvaltningschefer.

I Lunds och Helsingborgs kommun framgår det att jämställdhetspolicys inte fått någon större effekt på rekryteringen. I Lund menar Kenneth att rekryteringsprocessen rent formellt ska vara könsneutral och ta hänsyn till jämställdhetslagen samt jämställdhetspolicyn. Om rekryteringen är könsneutral i verkligheten menar Kenneth är mer osäkert, men det finns en stor vilja och medvetenhet om jämställdhet i kommunen. I Helsingborgs kommun anser både Jörgen och Gordana att jämställdhetsplaner har fått liten effekt och att de ofta bara är en pappersprodukt som får liten inverkan på rekryteringen av förvaltningschefer och verksamheten i stort. Vi anser att det i Lund och Helsingborg finns en avsaknad av handlingsrationalitet, vad avser jämställdhetspolicys. De beskrivs som alltför övergripande och abstrakta och har därmed inte varit en konkret handlingsplan utan snarare ett otydligt måldokument. Huruvida och i vilken utsträckning det har påverkat att det är betydligt fler män än kvinnor som förvaltningschefer i både Lund och Helsingborg är svårt att säga, men det kan vara en bidragande faktor. Helsingborgs kommun avser istället för att fokusera på problem, arbeta lösningsfokuserat i jämställdhetsfrågor, vilket enligt *Eriksson-Zetterquist och Styhres* resonemang kan få positiva effekter på rekryteringen ur ett könsperspektiv.

Att Malmö har en jämn könsmässig fördelning av förvaltningschefer menar Liselotte inte beror på att det från kommunens håll har drivits ett framgångsrikt jämställdhetsarbete. Liselotte tycker att jämställdhetspolicyn är något ”dammig” och inte får någon effekt i verksamheten. I Malmös fall verkar alltså *Eriksson-Zetterquist och Styhres* resonemang om *beslutsrationalitet* och *handlingsrationalitet* inte haft något större inverkan på att andelen kvinnor som förvaltningschefer är hög. Handlingsrationalitet har inte haft någon större inverkan, då policyn inte är en lokalt anpassad handlingsplan som påverkat rekryteringsproceduren.

7 Slutsatser och diskussion

I detta kapitel avser vi sammanfatta resultatet och jämföra de intervjuade personernas uppfattningar och föreställningar om kön, ledarskap och jämställdhet samt vilka konsekvenser det kan få på rekryteringen. Detta är grunden för presentationen av våra slutsatser. Kapitlet avslutas med ett reflektionsavsnitt med utgångspunkt i jämförelsen.

7.1 Vilka är skillnaderna och likheterna?

Att kön och könsbetingade värderingar är något som påverkar rekryteringen av förvaltningschefer har framkommit tydligt i de genomförda intervjuerna. Det är främst Kenneth som reflekterar och visar medvetenhet om att problematiken med mäns dominans på ledande befattningar i organisationer har skapat ett *glastak* vilket hindrar kvinnor att nå ledande befattningar. Han reflekterar också över att ledarskap definieras utifrån manliga normer, en *manlig etik*, och att det kan ge upphov till en *homosocial reproduktion* i förvaltningscheferrekryteringen. Även Liselotte och Agneta framför liknande argument och menar att kvinnor och män många gånger har olika värderingar och synsätt vilket kan påverka rekryteringen. I Helsingborgs kommun intar inte Jörgen eller Gordana samma reflekterande hållning kring könets inverkan på rekryteringen av förvaltningschefer, men antyder ändå att kön och könsrelaterade värderingar påverkar rekryteringen. Jörgen anser att kompetens är könsneutralt och reflekterar inte på samma sätt över att kompetens kan vara könsbundet, beroende på vem eller vilka som identifierar och beskriver den.

Att könsbetingade värderingar hos de som rekryterar förvaltningschefer påverkar processen stöds om man ser till sambandet mellan huruvida det finns kvinnor representerade på inflytelserika poster som t.ex. personaldirektör och antalet kvinnor som förvaltningschefer. I Malmö kommun är både personaldirektören och stadsdirektören kvinnor och där är det även förhållandevis fler kvinnor som förvaltningschefer än män. I Lund och Helsingborg finns det inga kvinnor representerade på dessa poster och där är det betydligt fler män än kvinnor som är förvaltningschefer. Det bör dock tilläggas att det finns fler faktorer som kan ha påverkat utfallet, vilket vi diskuterat tidigare.

Intervjuerna visar att det inte finns ett nämnvärt större utbud av kvalificerade män än kvinnor att tillgå vid förvaltningscheferrekryteringar. Det är främst de intervjuade personerna i Helsingborg och Malmö som framhåller att det finns minst lika många kvalificerade kvinnor som män att tillgå vid rekryteringar av förvaltningschefer. Uppgifterna från de två senaste rekryteringarna i Helsingborg

stärker resonemanget då det där var en relativt jämn fördelning mellan kvinnor och män bland de sökande. Emellertid var det en klar majoritet av män bland de sökande vid de två senaste rekryteringarna i Lund. Trots detta menar vi att förhållandet i utbud mellan kvalificerade och chefskompetenta kvinnor och män är mer komplext och inte lika entydigt som *utbudsteorin* hävdar.

Inte heller de strukturella hinder som *Alvesson och Due Billing* berör vilka till stor del präglar jämställdhetsdebatten anser intervjupersonerna påverkar kvinnors möjligheter att bli rekryterade som förvaltningschefer. Generellt framhålls det att kommunerna medvetet arbetar för att hitta praktiska lösningar på problem som skulle kunna missgynna kvinnor, t.ex. när det gäller förhållandet mellan familj och arbete.

När de intervjuade personerna framför deras uppfattning om ledarskap framgår det att de i Malmö och Lunds kommun beskriver ledarskap med antydningar till vad forskning anser vara kopplat till maskulina egenskaper och karaktärsdrag. Det bör dock tilläggas att det inte är en helt entydig beskrivning utan snarare tendenser. Däremot finner vi inte någon tydlig betoning på ett maskulint ledarideal hos de intervjuade personerna i Helsingborg när de beskriver ledarskap.

I intervjuerna framgår det att jämställdhetspolicys inte har en betydande inverkan på rekryteringen av förvaltningschefer. Tendensen är att dokumenten inte ses som tillräckligt konkreta och förändringsinriktade, vilket *Eriksson-Zetterquist och Styhre* framför är centralt för ett lyckat jämställdhetsarbete och öka andelen kvinnor på ledande befattningar.

7.2 Avslutande reflektioner

I Lunds kommun betonas enligt vår bedömning beslutsrationalitet i rekryteringsprocessen eftersom personaldirektören visar medvetenhet om könsbundna effekter och reflekterar över hur kön påverkar rekryteringen. Lunds kommuns nya rekryteringsprocess, vilken vi inte haft möjlighet att studera, kan innebära en ökad betoning av handlingsrationalitet i rekryteringsprocessen. Det förutsätter dock att köns- och jämställdhetsperspektivet framhålls och konkretiseras i den nya rekryteringsprocessen, samt att medvetenhet om könsrelaterade faktorer får praktisk inverkan vid rekrytering. Lunds kommuns allmänna syn på ledarskap bör dessutom ses över då den betonar maskulina ideal.

I Helsingborgs kommun kommer, enligt vår bedömning, handlingsrationalitet att betonas främst genom deras nya rekryteringsprocess och att den innebär att könsfrågor inte särskilt behöver beaktas. Vi anser att det kan finnas en alltför stor tilltro till att jämställdhetsfrågor löser sig per automatik om man utgår ifrån kompetens. Vi anser att det ur ett jämställdhetsperspektiv finns risker med att bortse från de djupt rotade könsuppfattningarna när man tillämpar ett strikt individcentrerat synsätt i rekryteringen. *Wahl m.fl.* och *Hirdman* framhåller att kön är en social och kulturell konstruktion och utifrån de könsspecifika egenskaper och karaktärsdrag som forskning konstaterar påverkar vår uppfattning

om kvinnor och män, är det centralt att vara medveten om detta för att inte fenomen som *homosocial reproduktion* och *glastak* ska hindra kvinnor i rekryteringen. Poängteras bör ändå att varken Jörgen eller Gordana framhåller ett typiskt maskulint ledarideal, vilket kan få en positiv effekt på rekryteringen ur ett könsperspektiv.

I Malmö kommun förekommer enligt vår bedömning en betoning av beslutsrationalitet i rekryteringsprocessen, främst genom personaldirektörens inflytande samt medvetna och reflekterande hållning till könsfrågor. Däremot anser vi att det finns en avsaknad av handlingsrationalitet, framför allt för att kommunen inte tillämpar en gemensam strukturerad rekryteringsprocess eller har aktuella och konkreta jämställdhetsåtgärder. I Malmö anser vi att det snarare är personaldirektörens kännedom och reflektiva förhållningssätt som bidrar till att kön beaktas i rekryteringen. Anmärkningsvärt är dock att det förekommer tendenser till en maskulin beskrivning av ledarskapsidealet. Det finns således en risk med att inte alls betona handlingsrationalitet om det i framtiden anställs en personaldirektör som inte besitter samma insikter om könsbundna uppfattningars inverkan på rekryteringen.

Slutligen anser vi att den mest markanta skillnaden mellan kommunerna är de intervjuades uppfattning och kännedom om könsordningen samt insikt i könsrelaterade uppfattningar och stereotyper. Skillnaden kan påvisas även om de intervjuade personerna inte explicit har identifierat eller kommenterat könsordningen, att det skulle finnas en maktasymmetri mellan könen. De intervjuade personerna i Lund och Malmö påvisar dock större medvetenhet om könsrelaterade fenomen. Hos intervjupersonerna i Helsingborgs kommun finns det en stor tilltro till en kompetensbaserad rekrytering och att jämställdhetsaspekten inte kommer att behöva belysas. En annan intressant skillnad är att personaldirektören och stadsdirektören i Malmö trots allt är kvinnor och de i Helsingborg och Lund är män. Om och i vilken utsträckning det påverkar fördelningen mellan kvinnor och män som förvaltningschefer är svårt att säga. Därutöver kan vi inte bortse från det faktum som framkommit i många av intervjuerna att omsättningen av förvaltningschefer är låg, vilket bör beaktas i sammanhanget. Dessutom vill vi åter poängtera att det inte enbart är personaldirektörernas uppfattningar och föreställningar som får betydelse vid rekrytering av förvaltningschefer. Deras relativt stora inflytande i rekryteringsprocessen menar vi ändå kan få konsekvenser på rekryteringen ur ett köns- och jämställdhetsperspektiv.

8 Källförteckning

Alvesson, Mats - Billing, Yvonne Due. 1999. *Kön och organisation*. Studentlitteratur: Lund.

Chugh, Sunita – Sahgal, Punam. 2007. "Why Do Few Women Advance to Leadership Positions?". *Global Business Review* 8:2 (2007), 351-365.

Eriksson-Zetterquist, Ulla – Styhre, Alexander. 2008. "Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the "Women to the Top" Programme". *Gender, Work and Organization* Vol. 15 No. 2 March 2008, 133-160.

Esaiasson, Peter - Gilljam, Mikael – Oscarsson, Henrik – Wängnerud, Lena, 2007. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik. (3:e uppl.).

www.helsingborg.se

<http://helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=594&epslanguage=SV>

besökt 2008-12-05

Hirdman, Yvonne. 1993. i *Genus i historisk forskning*. Studentlitteratur: Lund.

Kjær Jensen, Mogens. 1995. *Kvalitativa metoder – för samhälls- och beteendevetare*. Studentlitteratur: Lund.

www.lund.se http://lund.se/templates/Page_391.aspx besökt 2008-12-05

Lundquist, Lennart. 1992. *Förvaltning, stat och samhälle*. Studentlitteratur: Lund.

www.malmo.se (a)

<http://malmo.se/stadsdelar.4.33aee30d103b8f15916800033074.html> besökt 2008-12-02

www.malmo.se(b)

<http://www.malmo.se/servicemeny/forvaltningarbolag.4.33aee30d103b8f15916800011095.html> besökt 2008-12-05

Nordberg, Marie. 2005. *Jämställdhetens spjutspets?* Bokförlaget Arkepelag: Göteborg.

Personalförvaltningen Lunds kommun. 2003. *Jämställdhetspolicy för Lunds kommun*.

Pettersson, Lena. 2000. *Genus i och som organisation*. Santérus förlag: Stockholm

Svenska Arbetsgivareföreningen. 1989. *Jämställdhet i arbetslivet*. Andra reviderade upplagan. SAFs förlag: Stockholm.

Teigen, Mari. 2002. "The suitable few: managerial recruitment practices in the Norwegian state bureaucracy". *Scandinavian Journal of Management* 18 (2002), 197-215.

Wahl, Anna – Holgersson, Charlotte – Höök, Pia – Linghag, Sophie. 2001. *Det ordnar sig*. Studentlitteratur: Lund.

Intervjuer

Eriksson, Agneta. 2:e vice ordförande i arbetsgivarutskottet, December 18 2008.

Franov, Gordana. Kommunstyrelsens förvaltning – personalavdelningen.
December 9 2008.
Fransson, Jörgen. Personaldirektör Helsingborgs kommun. December 9 2008.
Nilsson, Liselott. Personaldirektör Malmö kommun. December 15 2008.
Wictor, Kenneth. Personaldirektör Lunds kommun. December 4 2008.

9 Bilaga 1

9.1 Intervjuunderlag

9.1.1 Rekrytering

- Vilken roll i rekryteringen av förvaltningschefer har du?
- Vilka rekryterar förvaltningschefer i er kommun?
- Vilka rekryterade den senaste?
- När rekryterades den senaste förvaltningschefen?
- Fanns det både män och kvinnor i denna grupp?
- Hur var fördelningen mellan dem (antal kvinnor/män i rekryteringsgruppen)?
- Anser du att det är viktigt att både män och kvinnor är med vid rekryteringen?
- Varför?
- I vilken utsträckning tar ni hänsyn till er (kommunens) jämställdhetspolicy/plan vid rekrytering av förvaltningschef?
- Vad var avgörande (egenskap eller annat) när ni rekryterade den senaste förvaltningschefen? (erfarenhet, utbildning, löneanspråk, etc??)
- Har ni en gemensam rekryteringsprocess?
- Anser du att den leder till en könsneutral rekrytering?
- På vilket sätt gör den det? Kan du peka på något konkret?
- Kan du identifiera något hinder eller någon faktor som försvårar för kvinnor att nå högre ledande befattningar (förvaltningschefspost)?
- Hur många förvaltningschefer har anställts sedan 1980?
- Hur många av de har varit kvinnor respektive män?
- Hur många av de sökande var kvinnor respektive män?
- Anser du att det finns färre kvinnor med eftertraktad/önskvärd utbildning/erfarenheter/kvalifikationer i urvalsgruppen vid chefrekrytering?
- Finns det meritsammanställning av de sökande som vi kan ta del av, angående de/den senaste rekryteringen?

9.1.2 Uppfattning om ledarskap

- Vad anser du vara viktig hos en tilltänkt förvaltningschef?
- Vilka egenskaper/karaktärsdrag anser du att en bra ledare bör ha?
- Om du måste ange tre egenskaper, vilka skulle de vara?
- Vilka önskvärda kvalifikationer (utbildning, erfarenhet) anser du att en förvaltningschef bör ha?
- Anser du att det är mer lämpligt med en kvinna som ledare för en förvaltning om den är kvinnodominerad? (kommunalförvaltning starkt kvinnodominerad)
- Varför?
- Utgår ni ifrån en kravprofil eller liknande vid rekrytering av förvaltningschefer?
- Om ni utgår från en kravprofil när en förvaltningschef ska rekryteras, beaktar ni att den ska vara könsneutral? (T.ex att den inte implicit riktar sig till kvinnor eller män, reflekterar ni över kravprofilen ur ett köns- och jämställdhetsperspektiv?)
- På vilket sätt gör ni det?

9.1.3 Kvinnligt/manligt ledarskap

- Hur är män som ledare?
- Hur är kvinnor som ledare?
- Anser du att kvinnor har en annorlunda ledarstil jämfört med män?
- Anser du att det är viktigt med både män och kvinnor som ledare/förvaltningschefer?
- Varför då?
- Anser du att män har ett annorlunda förhållningssätt till att vara chef än vad kvinnor har?
- På vilket sätt har de det?
- Vilka konkreta åtgärder i rekryteringen (behövs göras/ämnar du att göra) för att främja en jämnare könsfördelning på förvaltningschefsnivå?
- Anser du att det finns ”kvinnliga” resp. ”manliga” förvaltningar?

9.1.4 Jämställdhet

- Vad innebär jämställdhet för dig?
- Anser du att du är väl insatt i er jämställdhetsplan/policy
- Vad innebär den för dig? (Vad är det mest centrala, viktigaste)?
- Anser du att det finns hinder för kvinnor, som inte finns för män, vilka försvårar deras möjligheter till karriär?
- Anser du att det är ett problem att det är betydligt fler medarbetare i organisationen som är kvinnor? (Helsingborg: 78,5%, Malmö: 76,2 % (2007), Lund: 78 % (2007).
http://www.helsingborg.se/upload/Politik%20och%20forvaltning/Stadens%20ekonomi/Arsredovisning_2007.pdf
<http://www.malmo.se/download/18.28b8faaa118e59f2fbd80004257/Personalredovisning+2007.pdf> personalpolitisk uppföljning 2007 (Lund).
- Vilket/vilka är problemen i så fall?
- Varför tror du att det är så?
- Varför tror du att det är tvärtom bland förvaltningscheferna?

- Tror du att fördelningen kommer att utjämnas i framtiden?
- Tycker du det är viktigt att uppnå en utjämning?
- Varför?
- Vilka konkreta åtgärder vidtar ni för att skapa arbetsförhållanden som gynnar både kvinnor och män? (hänvisning till Jämställdhetslagen)