

# Anonymitetens implementeringsproblem

En studie om Kortedalas försök av aidentifierade  
jobbansökningar

Adnan Samardzic  
Lisa Inzunza Paiu

# Abstract

Anonymous job applications as a method to further diversity on the labour market is widely discussed. The method aims to promote an equal selection procedure, where the employer can only judge on merits and experience. We are with this study on the other hand interested in seeing how this specific method of employment has been implemented. We have chosen to perform a small qualitative case study, of a limited attempt of this method in the government administration of Kortedala, a district in Gothenburg.

Our interests are to see whether we can, while studying a specific implementation procedure, show that any implementation problems have occurred. Furthermore explaining it by applying our implementation theory, that consists of Lennart Lundquists three criterias for explaining implementation problems experienced from the appliers' standpoint. These being the appliers' abilities to: *understand*, *can* and *will*. As a complement to these criterias we also discuss steeringinstruments. Our material mainly consists of interviews with the appliers of this method in Kortedala. Our conclusion states that implementation problems have occurred. There were for example difficulties in the administrative work because a lack of resources, which we for instance explain within the *can*-criteria. Further we conclude that additional steering was needed.

*Nyckelord:* avidentifierade jobbansökningar, implementering, styrning, förvaltning, Kortedala

*Antal tecken:* 65 146

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemformulering och syfte.....	1
1.1.1	Frågeställningar.....	3
1.2	Avgränsningar.....	3
1.3	Metod och material.....	3
<b>2</b>	<b>Teori</b> .....	<b>6</b>
2.1	Implementeringsteori.....	6
2.1.1	Styrning som teori.....	7
2.2	Lennart Lundquists kriterier.....	7
2.2.1	Förstå.....	7
2.2.2	Kunna.....	8
2.2.3	Vilja.....	9
<b>3</b>	<b>Behovet</b> .....	<b>10</b>
3.1	Mångfald och diskriminering.....	10
<b>4</b>	<b>Dellösningen: aidentifierade jobbansökningar</b> .....	<b>12</b>
4.1	Försöket.....	12
4.2	Rekryteringsprocessen.....	13
4.3	Organisationen.....	14
<b>5</b>	<b>Kortedalas försök</b> .....	<b>16</b>
5.1	Projektledaren.....	16
5.2	Stadsdelschefen.....	17
5.3	Personalenheten.....	18
5.3.1	Personalchefen.....	18
5.3.2	Sekreteraren och planeringsledaren.....	19
5.4	Verksamhetscheferna.....	19
5.5	Resultatenhetscheferna.....	20
<b>6</b>	<b>Sammanfattande analys</b> .....	<b>22</b>
6.1	Förstå.....	22

6.2	Kunna .....	23
6.3	Vilja.....	24
6.4	Slutsatser .....	25
<b>7</b>	<b>Referensförteckning.....</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>Bilaga 1: Aidentifierad ansökningsmall.....</b>	<b>29</b>
<b>9</b>	<b>Bilaga 2: Organisationskarta för stadsdelsförvaltningen Kortedala.....</b>	<b>34</b>
<b>10</b>	<b>Bilaga 3: Intervjufrågor .....</b>	<b>35</b>

# 1 Inledning

I det inledande avsnittet redovisas problemformuleringen samt syftet med vår granskning. Därefter presenteras de konkreta frågeställningarna som avses undersökas för att sedan förtydliga det mer genom ett avsnitt om avgränsningarna. Slutligen redovisar vi tillvägagångssättet för vår studie samt det material som använts.

## 1.1 Problemformulering och syfte

Ordet diskriminering har vi fått höra många gånger under vår livstid. För varje enskild har ordet olika innebörd men alla kan vi enas om att det är något negativt. Att vara diskriminerad på något sätt är för många svårt att uttrycka hur det upplevs men i varje fall känns det som orättvisa. Diskriminering uppkommer i olika former och på många arenor vilket gör att det är svårt för samhället att reagera med motstånd. Den som diskriminerar har ofta okunskap, fördomar och/eller förutfattade meningar om somliga grupper, antingen medvetna eller omedvetna. Oavsett arena måste diskrimineringen mötas med åtgärder vars vision ska vara att få alla människor att känna sig likabehandlade i alla situationer.

Dock är det sistnämnda svårt att göra och särskilt på en viktig arena i vårt samhällsliv, nämligen arbetsmarknaden. Att ha ett arbete att gå till är för oss människor en viktig del av livet som många gånger ger uttryck för självständighet, utveckling, glädje och liknande. Men att komma in på arbetsmarknaden är inte alltid lätt för många grupper i samhället. Det kan handla om HBT-personer (homo-, bi- och transsexuella), kvinnor, funktionshindrade och personer med utländsk bakgrund som i allmänhet ofta är utsatta i samhället och i synnerhet på arbetsmarknaden. Lagstiftning i all ära men tyvärr räcker det inte för att komma åt problemen, vilket gör att andra åtgärder måste tas till, särskilt eftersom diskrimineringen ibland sker omedvetet. Det är svårt för lagstiftningen att ta på diskrimineringen på samma sätt som man kan reglera skattereglerna. Därför är det nödvändigt att aktörer på alla arenor kommer med åtgärder som motverkar diskrimineringen.

Något som många ser som ett sätt att komma åt diskrimineringen på arbetsmarknaden, eller snarare som en delösning, är rekryteringsmetoden avidentifierade jobbsökningar. I korthet bygger rekryteringsmetoden på att arbetssökande ska vid en ansökan på en tjänst inte avslöja sitt namn, kön, ålder, etniska bakgrund, sexuella läggning och liknande. Arbetsgivaren ska bara se faktauppgifter som inte kan avslöja identiteten på arbetssökanden för att fastställa vem som är bäst lämpad för att komma till anställningsintervjun.

Om själva rekryteringsmetoden är det något som det tycks väldigt mycket om då det varit och är fortfarande ett hett diskussionsämne. Antingen förkastar eller hyllar de insatta den och i debatten används olika argument för att motivera sina åsikter. Vissa är ideologiskt övertygade om att rekryteringsmetoden är något bra medan andra använder sig av faktamässiga uppgifter som saknar någon anknytning till forskningen.

Den generella frågan om avidentifierade jobbansökningar är om den egentligen är en lyckad rekryteringsmetod för en mindre orättvis och diskriminerande arbetsmarknad. Leder rekryteringsmetoden till att fler kvinnor eller personer med utländsk bakgrund anställs? Kommer man åt fördomarna och de förutfattade meningarna som arbetsgivaren har om HBT-personer? Får funktionshindrade en rättvis chans till att komma på en anställningsintervju?

Ovanstående frågor är svåra att svara på då denna rekryteringsmetod är så pass ny i Sverige och utomlands saknas erfarenhet. Den har inte heller använts på bred front inom Sverige för att kunna undersöka frågorna närmare. De försök som har gjorts hittills har i huvudsak bedrivits av ett fåtal kommuner. I alla kommuner har man infört rekryteringsmetoden på försök och i varierande omfattning, dock inte i så stor utsträckningen att man skulle kunna svara på frågorna. Underlaget hade varit för litet för att entydigt kunna påvisa ett resultat som kan stödja rekryteringsmetodens vara eller icke-vara.

Den socialdemokratiska regeringen som förlorade valet 2006 bestämde innan dess avgång att sju olika myndigheter skulle prova rekryteringsmetoden. Detta försök, som påbörjades 1 januari 2007, kommer vara den mest omfattande och kommer t.ex. kunna svara på frågan om rekryteringsmetoden gör att mångfalden ökar på arbetsplatserna.

De frågor som tagits upp ovan är oftast de som hamnar i fokus i en debatt eller i en utredning. Men som i så många andra fall – och även i försök med rekryteringsmetoden – hamnar implementeringen, d.v.s. förverkligandet av beslut, i skymundan. Att utreda implementeringsprocessen är egentligen viktig del av en analys då förverkligandet är en central punkt. Implementeringen i sig kan vara det som gör att beslutets avsikter inte uppnås.

Istället för att granska om rekryteringsmetoden fungerar eller inte går denna studie ut på att undersöka implementeringen av försök med avidentifierade jobbansökningar. Genom att se på förverkligandet av försök med rekryteringsmetoden syftar vi till att belysa vilka problem som kan ha uppstått inom en förvaltningsorganisation. Syftet är också att få fram ett nytt perspektiv på själva rekryteringsmetoden då implementeringsproblem är något som inte diskuteras mycket om. Tanken bakom att få in en ny vinkling är att vårt resultat ska kunna användas i debatten om rekryteringsmetodens vara eller icke-vara. Det ska också kunna användas som underlag för kommunernas utveckling av organisationen och rekryteringsmetoden. Samtidigt syftar vi till att uppmärksamma implementeringsprocessens betydelse vid förverkligande av beslut.

### 1.1.1 Frågeställningar

I vår studie utgår vi från tre frågor som vi vill söka svar på. Dessa kommer ha en central del genom studiens gång. Vi har följande frågor:

- Hur genomfördes ett projekt med aidentifierade jobbansökningar?
- Kan man påvisa vissa implementeringsproblem i projektet?
- Hur kan det förklaras?

För att besvara våra frågeställningar kommer vi använda Göteborgs Stad försök av rekryteringsmetoden. Den första frågan kommer att besvaras under arbetets gång medan de två följande kommer besvaras med teoritillämpning utifrån vårt empiriska material.

## 1.2 Avgränsningar

Vi avser inte att undersöka huruvida aidentifierade jobbansökningar är en bra eller dålig rekryteringsmetod. Syftet är inte att ta fram underlag för att ta ställning huruvida rekryteringsmetoden borde tillämpas av samtliga offentliga arbetsgivare eller inte. Att undersöka om mångfalden ökade eller om fler personer som ”tillhör” utsatta grupper anställdes är inget som denna studie lägger fram. Avsikten är inte heller att granska rekryteringsmetoden och ta ställning till om den kommer åt den strukturella diskrimineringen, om arbetsgivaren t.ex. fortfarande har fördomar eller förutfattade meningar om exempelvis kvinnor. Fokus kommer att ligga på implementeringen och vår studie ska kunna användas som ett argument för eller mot rekryteringsmetoden.

## 1.3 Metod och material

Vi syftar till att göra en kvalitativ fallstudie på en stadsdel i Göteborgs Stads försök av aidentifierade jobbansökningar. Vi vill undersöka detta försök och titta närmare på implementeringen. Med denna metod avser vi inte att kunna generalisera, utan endast visa på hur denna process empiriskt har visat sig.

Ett viktigt skäl till att använda en kvalitativ metod för att besvara våra frågeställningar är att kunna visa en ingående blick av försöket i Göteborgs Stad där vi använder oss av vår teori på ett teorianvändande sätt.<sup>1</sup> Vi tillämpar teorin på

---

<sup>1</sup> Esaiasson, Peter, m.fl., *Metodpraktikan*, 2005, s. 97.

det empiriska material som vi får fram från kommunen och gör en så kallad "disciplined-configurative"<sup>2</sup> fallstudiemetod som är kvalitativ i sitt syfte.

Då det var stadsdelsförvaltningarna Centrum och Kortedala samt fackförvaltningen Kulturförvaltningen som var med i försöket valde vi att gå på djupet av Kortedalas försök. Centrum och Kortedala var de som hade anställt flest under försöket (81 respektive 54) medan Kulturförvaltningen hade knappt två handfulla rekryteringar.<sup>3</sup> Att Kulturförvaltningen hade liten erfarenhet av själva rekryteringen, då man gjort mindre än två handfulla rekryteringar, gjorde att vi valde bort dem. Centrum, som gjorde flest rekryteringar, började använda själva rekryteringsmetoden mycket senare än Kortedala och var med bara under några månader. Det avgörande skälet till att vi valde Kortedala var att Centrum inte såg till att ansökningsblanketterna alltid var avidentifierade när den rekryterande chefen skulle få handlingarna, något som Kortedala gjorde. Av den anledningen, i kombination att Kortedala trots allt hade genomfört många rekryteringar, gjorde att vi valde fördjupa oss i Kortedalas försök.

Vi kommer som sagt att göra en förklarande empirisk undersökning där teorin appliceras i materialet.<sup>4</sup> Vår teori är främst baserad på Lennart Lundquist kriterier med en komplettering att titta på vissa styrningsinstrument.

Vi har valt att ta fram intervjuer med olika delar av stadsdelsförvaltningen som har tagit del av försöket med avidentifierade jobbansökningar. Vi har intervjuat de som är tillämparna av detta beslut, främst resultatenhetschefer men även verksamhetschefer. Vi har också intervjuat några som var med och skapade försöket, de mer styrande aktörerna som exempelvis projektledaren som man kan säga ansvarade för beslutets implementering. Även personalchefen och andra anställda som direkt jobbade med utformningen av ansökningarna samt Kortedalas stadsdelschef intervjuades. Vi anser dock att man även ska kalla de styrande för tillämpare, enligt oss passar de in i processen som att de har en dubbelroll, både styrare och tillämpare. De är inte högst upp i ledet och inte längst ned, de är mellangardet i organisationen.

Intervjuerna är i huvudsak av respondentkaraktär då det var svarspersonerna och deras tankar vi studerade.<sup>5</sup> Vi kartlade genom intervjuerna deras uppfattningar och åsikter om försöket. Bearbetningen av intervjuerna skedde genom att vi utgick från nyckelord som var kopplade till våra frågeställningar respektive teori. Det handlade exempelvis om ord som inställning, förankring och förståelse av beslutet att vara med i försöket om avidentifierade jobbansökningar. Vi valde medvetet att fritt skriva ned vad svarspersonerna sagt utifrån relevans för vår studie då vi ville att läsaren skulle få egen uppfattning om vad svarspersonerna sagt. Vår avsikt var alltså att inte lägga i någon värdering i det svarspersonerna sa förrän i vår analysdel.

---

<sup>2</sup> Landman, Todd, *Issues and methods in comparative politics*, 2003, s. 34.

<sup>3</sup> Sibbmark, Kristina, *Avidentifierade jobbansökningar*, 2007, s. 19.

<sup>4</sup> Esaiasson, Peter, m.fl., *Metodpraktikan*, 2005, s. 97.

<sup>5</sup> Esaiasson, Peter, m.fl., *Metodpraktikan*, 2005, s. 255.



Samtidigt var samma intervjuer av informantkaraktär då svarspersonerna gav oss fakta om hur exempelvis rekryteringsprocessen fungerade. Dock hade inte informantintervjuerna någon större roll i studien.

Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer, en mellanform av den strukturerade och ostrukturerade intervjumetoden.<sup>6</sup> Det gav oss möjlighet att ha strukturerade frågeställningar till samtliga svarspersoner samtidigt som dem hade stor möjlighet och frihet att tala fritt samt fördjupat. De intervjuade kunde alltså svara i egna termer samtidigt som vi kunde styra intervjun genom att ställa frågeställningar som var relevanta för vår studie. På så sätt blev också resultaten mer jämförbara.

Vi valde Lundquist implementeringsteori med åtanke att kunna analysera tillämparnas roll i beslutets genomförande. Sedan som komplement använder vi oss av styrning som instrument och dess betydelse i en implementeringsprocess. Vi tycker att de kompletterar varandra i och med bådas fokus på kommunikation och samspråk mellan olika led, vilket är det vi är intresserade av. Vi vill se processen från så kallad ”topp till tå”.

Till vår undersökning kommer vi att använda oss av både primära och sekundära material. Inledningsvis kommer vi att använda oss av sekundära material såsom utvärderingen av försöket i Göteborgs Stad som gjordes av Institutet För Arbetsmarknadspolitisk Utvärdering samt andra relevanta utredningar. Vidare främst för vår teoritillämpning kommer vi att använda primärt material genom att utföra intervjuer med personer inom organisationen och behandla offentligt tryck exempelvis motioner.

---

<sup>6</sup> May, Tim, Samhällsvetenskaplig forskning, 1997, s. 150.

## 2 Teori

Den teori som kommer att vara utgångspunkten i denna uppsats är en klassisk förvaltningsteori benämnd implementeringsteori. Vi har valt att främst utgå ifrån Lennart Lundquist idéer kring möjliga orsaker till implementeringsproblem. Vi kommer också att ta upp styrning och styrningsinstrument som används som en del av implementeringen.

### 2.1 Implementeringsteori

“Implementation theory studying the output of political processes, can be considered a sub-field within state theory.”<sup>7</sup>

Som detta citat implicerar är implementeringsteori en gren av förvaltningsteori, den del som fokuserar på anledningar för de tillämpningsproblem som uppstått i den politiska beslutsprocessen. Implementering betyder tillämpningen av en metod i praktiken. Forskning av implementering är en samhällsvetenskaplig inriktning som går ut på att undersöka förverkligandet i förvaltningen av politiska beslut. Och implementeringsproblematik är när politiska beslut inte genomförs på avsett vis d.v.s. att det inte implementeras handling i enlighet med beslutet.<sup>8</sup>

Implementeringsteori behandlar frågor inom förvaltningsforskning där man undersöker beslutsprocessen eller beslutsprocesserna av något särskilt beslut.<sup>9</sup> När man talar om implementering talar man om styrning av dessa beslutsprocesser. Det handlar om förhållandet mellan beslutstagarna och beslutstillämparna.

Lennart Lundquist tar i sin bok ”Implementation steering” upp styrningsprocesser ur tre nivåer, ”system level, form level och technical level”.<sup>10</sup> ”System level” är den styrning som sker mellan politikerna och högt uppställda byråkrater, ”form level” den mellan byråkraterna och närbyråkrater, och ”technical level” den mellan staten och medborgarna.

Han menar att det finns olika nivåer på vilka man kan studera styrning. Styrningskedjan kan ske på olika abstraktionsnivåer<sup>11</sup>, i stort ligger vår koncentrerings främst på ”system level”.

---

<sup>7</sup> Lundquist, Lennart, *Implementation steering*, 1987, s. 29.

<sup>8</sup> Hall, Patrik- Löfgren, Karl, *Politisk styrning i praktiken*, 2006, s.134.

<sup>9</sup> Rothstein, Bo, (red.), *Politik som organisation*, 2001, s. 26.

<sup>10</sup> Lundquist, Lennart, *Implementation steering*, 1987, s. 27.

<sup>11</sup> Lundquist, Lennart, *Implementation steering*, 1987, s. 9.

### 2.1.1 Styrning som teori

Styrning är oftast applicerat när man talar om beslut som ska genomföras i praktiken. För att ett beslut skall kunna genomföras på det sätt det är tänkt krävs det en del. Man kan tala om olika styrningsinstrument. Detta kan vara avgörande för hur implementeringen går till. Exempelvis kan informationen vara avgörande för hur ett beslut genomförs. Kommunikationen mellan de olika aktörerna är avgörande. Implementering handlar trots allt om att besluten ska genomföras som tänkt. Det bör alltså inte finnas några tvivel om hur genomförandet skall gå till.

Det finns olika typer av styrningsinstrument som används när ett beslut skall implementeras. Exempel på styrinstrument är lagar, regler, anslag vilka uppfattas bland de starkaste instrumenten. Sedan har man propaganda, information och idéer som sprids från central nivå vilka uppfattas som de svagare instrumenten. Andra styrningsinstrument som de på central nivå kan använda sig av, är tillsättande av någon speciell grupp, en ledning eller ledare eller myndighet för att specifikt genomföra beslutet. Annat som kan ses som styrningsinstrument är även utvärderingar och revisioner.<sup>12</sup>

## 2.2 Lennart Lundquists kriterier

Lennart Lundquist tar upp tre kriterier som kan förklara orsaker till implementeringsproblem utifrån tillämparens roll. De syftar till att klargöra avvikelser som kan uppstå mellan beslutet och resultaten.

Tillämparens roll är av stor betydelse, och speciellt utifrån Lundquist kriterier kan man analysera hur beslut genomförs av tillämparna. Det visar både beslutsfattarnas sätt att genomföra såväl som tillämparnas. Om tillämparna inte har lyckats kan det ofta bero på beslutets ogenomförbarhet som en följd av att beslutsfattarna inte har fattat ett rätt beslut eller ev. inte ett realistiskt beslut.

### 2.2.1 Förstå

För att man skall kunna utföra ett beslut så som det är avsett är det viktigt att man fullt förstår beslutet. Man menar att det inte fungerar om beslutet inte framförs till tillämparen på ett klart och direkt sätt. Tillämparen bör inte behöva tvivla på vad målen för beslutet är. Det ska vara tydliga målsättningar som inte motsäger varandra, styrningen skall vara tydlig.

---

<sup>12</sup> Hall, Patrik – Löfgren, Karl, *Politisk styrning i praktiken*, 2006 s. 135.

Det finns exempelvis skillnader i hur tydliga målsättningar kan vara. Ibland är målen vaga då precisionen i styrningen är dålig. Vilket gäller i den första av de tre perspektiv på implementering som Lundquist redovisar.<sup>13</sup>

Det förklarar en traditionell implementering av beslut på så vis att det utgår ifrån en rationalistisk tanke om att specifika åtgärder skall implementeras och att de åtgärderna är viktiga i styrningen av förvaltningen. Även om det ibland kan vara komplicerade beslut med inte så klara och precisa åtgärder förväntas tillämparen ändå följa beslutsfattarnas styrning. Detta kan tydligt vara problematiskt eftersom det just genom brist på förståelse som implementeringsprocessen kan gå mycket fel. Dock om målen är tydliga med konkretiserade åtgärder är denna traditionella implementering mindre problematiskt, speciellt gällande ”förståelse- problematiken”.

Denna förståelse påverkas av kontakten med de styrande, hur organisationens struktur är uppbyggd och hur aktörernas kontakter är menar Lundquist.

## 2.2.2 Kunna

Detta gäller även tillämparens möjlighet att kunna realisera beslutet. Det handlar om hur organisationens struktur är, om tillämparen har tillräckligt med resurser för att kunna utföra åtgärderna som förväntas.

Tillämparen måste ha den tid, pengar, teknik, personal och material som realistiskt krävs för att kunna utföra sitt jobb. Däremot kanske det inte alltid är så lätt att förutspå eller förfoga över de resurser som krävs för att beslutet skall kunna genomföras. Vilket kan tänkas bero på olika faktorer inom organisationsstrukturen. Det handlar ofta för beslutsfattarna att få ekonomin att gå ihop, budgeten kanske inte alltid är realistisk i hänseende till målen för organisationen. Anders Sannerstedt diskuterar Lundquist kriterier och menar exempelvis att resultatet ofta blir så att tillämparna ska se allt för höga målsättningar mer som riktlinjer. Detta bidrar i sin tur att beslut inte tillämpas som de var tänkt och det uppstår ett tydligt problem i styrningskedjan. Dock menar Sannerstedt att det kanske är så att beslut ofta är tänkta att implementeras utifrån bästa möjliga sätt, beslutsfattarnas syfte kanske inte alltid är att målen strikt ska uppfyllas. Syftet kanske är att tillämparen skall sträva efter att göra sitt bästa med de resurser som den förfogar över.

Sannerstedt menar om så är fallet, bör man inte se genomförda mål som ett implementeringsproblem.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Rothstein, Bo, (red.), *Politik som organisation*, 2001, s. 21.

<sup>14</sup> Rothstein, Bo, (red.), *Politik som organisation*, 2001, s. 36.

### 2.2.3 Vilja

Vidare för att det inte ska ske implementeringsproblem förutsätts att tillämparen inte skall vara negativ till beslutet eller de åtgärder som det innebär. Detta är mycket svårt att kontrollera eftersom det gäller personers attityder och personliga tankar och intentioner.

Lundquist menar att tillämparens vilja att utföra ett beslut bra eller inte alls, är en oerhört viktig faktor till vad som kan ske i en implementeringsprocess. Det kan handla om en stark motvilja och ointresse för något, men det behöver det inte vara menar exempelvis Sannerstedt.<sup>15</sup>

Det kan vara så att tillämparen har rättfärdiga grunder till varför den är emot beslutet och inte vill göra jobbet. Sannerstedt tar upp exempel som:

”När vi kritiserar de befattningshavare i Hitlers Tredje rike som försvarade sina illdåd med att de bara lydde order, så utgår vi från att det i vissa situationer är fullständigt legitimt att vägra genomföra auktoritativa politiska beslut”<sup>16</sup>

Detta bör ses som ett viss rättfärdigande av tillämparens roll som ovilliga mot vissa beslut. De har ändå ett ansvar, ett större ansvar gentemot medborgarna. Det finns särskilda normer och regler för fattande av beslut, dessa regleras genom exempelvis lagen. Den professionella kompetensen är ännu en faktor som spelar in. Det ger professionella personer rätt att kunna motsäga sig vissa politiska beslut grundat på deras kompetens på området, där de ger sin sorts ”veto” på att beslutet inte är gynnsamt för det större målet. Det kan alltså vara aktuellt och riktigt att tillämpare motsätter sig vissa beslut.

---

<sup>15</sup> Rothstein, Bo, (red.), *Politik som organisation*, 2001, s. 37.

<sup>16</sup> Ibid.

## 3 Behovet

Detta avsnitt kommer att kortfattat ta upp problemen som vissa personer möts av i deras väg mot rekrytering till arbetslivet. Vi kommer att redovisa för mångfald och strukturell diskriminering i allmänhet. Detta för att förstå behovet av mångfaldsarbete i Sverige idag och vad rekryteringsmetoden med avidentifierade jobbansökningar har för syfte att arbeta för.

### 3.1 Mångfald och diskriminering

Med mångfald i stort syftar man på ett stort och varierande utbud av olikheter, och att ta tillvara på samhällets olika resurser. Man menar alla grupper i samhället, att så många som möjligt ska representeras i organisationen.<sup>17</sup> Det gäller ofta en representativitet av genus, etnicitet, ålder och funktionshinder.<sup>18</sup> Man syftar oftast på dessa grupper när man talar om ökat mångfald, eftersom det är dem som ofta är marginaliserade både på arbetsmarknaden och i samhället generellt. I rekryteringen strävar man därför efter att anställa olika sorters människor.<sup>19</sup>

Diskriminering i arbetslivet är ett stort problem i dagens samhälle. Även i och med Sveriges exempelvis ökande etniska mångfald uppstår mycket etnisk diskriminering.

I den offentliga utredningen om strukturell diskriminering från 2005, som heter *Det blågula glashuset*, tar man upp de problem som bland annat invandrare och kvinnor upplever i en rekryteringsprocess. Man visar att det har gjorts många studier om särbehandlingen av bland annat utlandsfödda både i Sverige och utomlands som tydligt visar en skillnad och en potentiell diskriminering av vissa grupper av utlandsfödda mer än andra.<sup>20</sup> Exkluderingen som man kan konstatera att många blir utsatta för i en del rekryteringsprocesser, tyder på en snedfördelning och en orättvisa för vissa grupper.

Enligt ”Lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet (...)”<sup>21</sup> är arbetsgivarna tvungna att sprida information om att det finns ledig tjänst till personer med olika etnisk bakgrund. Det står alltså att de måste rikta in sin annonsering på personer med varierande och olika etnisk tillhörighet. Ingen

---

<sup>17</sup> Mlekov, Katarina – Widell, Gill, *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, 2003, kapitel 1.

<sup>18</sup> De los Reyes, Paulina, *Mångfald och differentiering*, 2001, s. 18.

<sup>19</sup> Mlekov, Katarina – Widell, Gill, *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, 2003, s. 101.

<sup>20</sup> SOU (2005:56) *Det blågula glashuset*, kapitel 6.

<sup>21</sup> Lag (1999:130) om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, § 4.

arbetsgivare får vara passiv. Viktigt är att arbetsgivarna måste ha ett öppet rekryteringsförfarande. Där ”personer oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning ges möjlighet att söka lediga anställningar”.<sup>22</sup>

I exempelvis motionen som förs fram angående försöket med avidentifierade jobbansökningar poängterar man gång på gång Göteborgs Stads aktiva strävan att öka mångfalden.<sup>23</sup> Fokus för denna strävan är att förändra attityder i likväl organisationen som samhället. Arbetsplatserna måste arbeta för en långsiktig lösning och arbete för att främja mångfald. Som konstaterat tidigare menar man mycket mer än bara etniska mångfalden när man talar om de mångfaldsplaner som införs. Ett av de stora målen är att förvaltningens personal ska spegla befolkningssammansättningen.<sup>24</sup>

Syftet och målet med själva rekryteringsmetoden är att den ska ge den arbetssökande ”en rättvis och objektiv behandling”.<sup>25</sup> Tanken är att rekryteringsmetoden ska förebygga etnisk diskriminering och främja etnisk mångfald.

---

<sup>22</sup> Lag (1999: 130) om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet, §7.

<sup>23</sup> Handling 2003 nr 33.

<sup>24</sup> SOU (2005:115) *Avidentifiera jobbansökningar*, s.47.

<sup>25</sup> Handling 2003 nr 33.

## 4 Dellösningen: avidentifierade jobbansökningar

I detta kapitel redovisar vi hur projektet med avidentifierade jobbansökningar i Göteborgs Stad genomfördes. Till en början berättas hur försöket uppkom för att senare beskriva hur själva rekryteringsprocessen skedde. Slutligen får man som läsare beskrivet hur organisationen för Göteborgs Stad respektive stadsdelen Kortedala ser ut, något som är viktigt att veta för fortsatt läsning. Vänligen observera att i de fall där det anges bara Kortedala avses själva stadsdelsförvaltningen, nedan också kallad för förvaltningen.

### 4.1 Försöket

Göteborgs Stad, som Göteborgs kommun kallas, har under perioden oktober 2004 till juni 2006 gjort försök med avidentifierade jobbansökningar.<sup>26</sup> Initiativet till försöket tog två folkpartiska ledamöter i kommunfullmäktige i början av 2003. I en motion, som gick igenom, föreslog de att man skulle tillsätta en utredning som skulle åt kommunfullmäktige ”ta fram ett förslag till avidentifiering av personuppgifter som ska användas i Göteborgs kommuns fortsatta rekryteringsarbete”.<sup>27</sup> Utredningen kom fram till att man borde pröva rekryteringsmetoden i tre s.k. stadsdelsförvaltningar.<sup>28</sup> Ett enigt kommunfullmäktige gav i februari 2004 klartecken till att försöket skulle genomföras enligt utredningens förslag.

Det var Stadskansliet som fick i uppdrag att genomföra försöket som i sin tur utsåg en särskild projektledare. Projektledaren, som höll i hela försöket, hade däremot inte några detaljerade anvisningar om hur försöket skulle genomföras som i sin tur medförde att hon inte hade direktiv att ge nedåt.<sup>29</sup> Man började med att fråga vilka kommunala bolag och förvaltningar som var intresserade av att delta. Svarsfrekvensen på förfrågan var 40 procent och däribland var det stadsdelsförvaltningarna Centrum och Kortedala samt Kulturförvaltningen som anmälde intresse.<sup>30</sup> Att det blev dessa tre förvaltningar, som var starkt intresserade av att testa rekryteringsmetoden, berodde på att de var av olika storlek och att

---

<sup>26</sup> Sibbmark, Kristina, *Avidentifierade jobbansökningar*, 2007, s. 3.

<sup>27</sup> Handling 2003 nr 33.

<sup>28</sup> Handling 2004 nr 20.

<sup>29</sup> Intervju med tjänsteman 2007-06-18.

<sup>30</sup> Sibbmark, Kristina, *Avidentifierade jobbansökningar*, 2007, s. 14.



både stadsdels- och fackförvaltningar deltog.<sup>31</sup> Att Centrum och Kortedala skulle ha stort rekryteringsbehov under försökets gång var av stor vikt när Stadskansliet skulle bestämma vilka som skulle delta i försöket.<sup>32</sup>

När försöket skulle komma igång hade Stadskansliet gemensamma möten med förvaltningarna, men även enskilda kontakter med dem. På mötena diskuterades hur försöket skulle utformas på respektive förvaltning. De sistnämnda fick ingen styrningen från Stadskansliet utan var fria med att välja arbetssätt och avidentifieringsmodell.<sup>33</sup> Själva metodutvecklingen var något som förvaltningarna själva fick göra men de avidentifieringsmodeller förvaltningarna valde var i slutändan väldigt snarlika. De gemensamma mötena mellan förvaltningarna och Stadskansliet, som organiserades även under försökets gång, gav möjlighet till att utbyta erfarenheter med varandra.<sup>34</sup>

I Kortedala, som vår studie bygger på, använde man inte rekryteringsmetoden på alla tjänster när den infördes under våren 2005. Om förvaltningen väntade sig många sökande till någon utlyst tjänst skedde en traditionell rekryteringsprocess. Där man använde den avidentifierade rekryteringen var i verksamhetsområden eller yrkeskategorier som förvaltningen uppfattade som att personalsammansättningen var etnisk homogen.<sup>35</sup> För att öka mångfalden på sådana arbetsplatser valde man då att använda sig av den avidentifierade rekryteringsmetoden. Från november 2005 och till försökets slut, juni 2006, använde förvaltningen avidentifierade jobbansökningar på alla tjänster som utlystes. Detta p.g.a. att Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering (IFAU) kopplades in i hela försöket hösten 2005 eftersom man fick i uppgift att utvärdera projektet. För att IFAU skulle ha tillräckligt med underlag fick alla förvaltningar använda den avidentifierade rekryteringsmetoden på alla tjänster.

Under försökets gång genomförde Kortedala 54 avidentifierade rekryteringar men tillsatte många gånger fler tjänster samtidigt.<sup>36</sup> Rekryteringarna man gjorde var i huvudsak inom de tre olika verksamhetsområdena som varje stadsdelsförvaltning i Göteborgs Stad har. Rektorer, enhetschefer för äldreboenden och verksamhetschefer är några exempel på vilka som varit inblandade i rekryteringsprocessen.

## 4.2 Rekryteringsprocessen

När en tjänst utlystes informerades de arbetssökande i annonsen om att Kortedala på försök använder sig av avidentifierade jobbansökningar. Förvaltningen hade

---

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Intervju med tjänsteman 2007-06-18.

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Sibbmark, Kristina, *Avidentifierade jobbansökningar*, 2007, s. 14 samt intervju med tjänsteman 2007-06-18.

<sup>35</sup> Sibbmark, Kristina, *Avidentifierade jobbansökningar*, 2007, s. 17.

<sup>36</sup> Ibid. samt intervju med tjänsteman 2007-06-18.

utarbetat en ansökningsmall som de sökande skulle använda vid intresse av tjänsten. De sökande kunde hämta ansökningsmallen från exempelvis Kortedalas hemsida på Internet för att sedan skicka in den brev- eller mejlledes.<sup>37</sup>

Ansökningsmallen var indelad i två delar (Se Bilaga 1.) där man i första delen angav, utöver vilken tjänst man söker, sin utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet. I denna del, som kallades för meritsammanställningen, fick inga uppgifter som namn, kön, ålder och etnisk bakgrund uppges. I andra delen av ansökningsmallen skrev den sökande ett personligt brev och ev. referenser samt namn, adress och kontaktnummer. När försöket påbörjades i Kortedala var det personliga brevet med i första delen, men eftersom de sökande många gånger uppgav identitetsbärande uppgifter flyttade förvaltningen under hösten 2005 det personliga brevet till andra delen av ansökningsmallen. Fram till dess att brevet flyttades avidentifierade sekreteraren vid personalenheten, som tog hand om ansökningarna, de personliga breven.

Dock fyllde de sökanden inte alltid i den första delen eller använde inte ansökningsmallen alls. Till en början skickade sekreteraren på personalenheten ansökningsmallen till de sökanden som inte gjorde enligt anvisningarna med uppmaning att fylla i den avidentifierade delen, något som inte alla gjorde.<sup>38</sup> Sådana ansökningar som inte hade den avidentifierade delen flyttades, under en period, bort från rekryteringsprocessen och användes endast om chefen som skulle rekrytera inte var nöjd med de sökanden som kallades till intervju.<sup>39</sup> Från och med hösten 2005 var det personalenheten själva som fyllde i den första delen av ansökningsmallen när den saknades.<sup>40</sup>

När ansökningsmallen var korrekt ifylld lades den första delen i en pärm och den andra delen i en annan pärm. När annonstiden för tjänsten hade gått ut fick den chef som skulle rekrytera pärmen med ansökningsmallens första del. Chefen valde sedan ut ett begränsat antal som skulle kallas till anställningsintervju och då fick chefen också ansökningsmallens andra del för de personer som skulle intervjuas.<sup>41</sup> Därefter skedde rekryteringen i vanlig ordning med sällning bland dem som intervjuats och ev. nya intervjuer bland de som blev kvar. I de fall som den rekryterade chefen inte hittade lämplig person i första omgången av intervjuerna fick denna upprepa processen.

### 4.3 Organisationen

Göteborgs Stad har i toppen av sin organisation kommunfullmäktige respektive kommunstyrelse. Där sitter endast politiker fördelade efter parti utifrån de senaste

---

<sup>37</sup> Intervju med tjänsteman 2007-06-18.

<sup>38</sup> Intervju med tjänsteman 2007-06-18.

<sup>39</sup> Sibbmark, Kristina, *Avidentifierade jobbansökningar*, 2007, s. 18.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Intervju med tjänsteman 2007-06-18.

valresultaten. Under sig har kommunfullmäktige Stadsrevisionen där tjänstemän granskar Göteborgs Stads nämnder och bolag. Kommunstyrelsen har till sitt förfogande tjänstemän på Stadskansliet som bl.a. ska hjälpa i personalfrågor och ekonomisk planering. Stadskansliet har också ansvar för att göra uppföljning av fattade beslut men även att hjälpa övriga verksamheter inom kommunen med juridiska och rättsliga frågor.

Under Stadsrevisionen och Stadskansliet finns kommunala bolag vars uppgift är att t.ex. förvalta bostäder och ta hand om elnätet. På samma organisationsnivå finns s.k. fackförvaltningar som bedriver näringsverksamhet utan vinstsyfte men är allmännyttiga, exempelvis konsumentvägledning och museer. Under Stadsrevisionen och Stadskansliet finns också 21 stadsdelsförvaltningar som i sin tur har den politiska stadsdelsnämnden över sig. Stadsdelsnämnden utses av kommunfullmäktige där den sistnämnde bestämmer hur mycket resurser i form av pengar nämnden ska få varje år.

Exempel på stadsdelar i Göteborgs Stad är Örgryte och Älvsborg men även tidigare nämnda Kortedala och Centrum. Gemensamt för alla stadsdelar är att alla har liknande organisation. Detta eftersom deras uppgift är att erbjuda service för sina medborgare i form av t.ex. för- och grundskola, individ- och familjeomsorg samt social omsorg för funktionshindrade och äldre.

I Kortedala, liksom i de övriga stadsdelsförvaltningarna, finns en stadsdelschef som befinner sig direkt under stadsdelsnämnden (Se Bilaga 2.). Chefen är tjänsteman och har ansvar för organisationen nedåt. Till förfogande för Kortedalas stadsdelsförvaltning står enheten ekonomiservice, som har hand om ekonomiska frågor för hela förvaltningen, respektive personal- och kansliservicen (i studien kallad för personalenheten), vars uppgift är att arbeta med personalfrågor. På samma organisationsnivå erbjuder nämnden något som de kallar för gemensam service, t.ex. bibliotek åt medborgarna. Under stadsdelschefen finns också tre olika verksamhetsområden: *barn och ungdom; funktionshinder, individ och familj* samt *äldre och hemsjukvård*. För varje verksamhetsområde finns en s.k. verksamhetschef som har ansvaret för sina resultatenheter, t.ex. för- och grundskola samt äldreboende. I Kortedala, där ca 27.000 människor bor, finns femton resultatenheter för barn och ungdom, sju resultatenheter för funktionshinder, individ och familj samt nio resultatenheter för äldre och hemsjukvård. För varje resultat enhet finns resultat enhetschefer i form av exempelvis rektorer. Sammanlagt finns runt 1500 anställda inom hela Kortedalas förvaltning.

## 5 Kortedalas försök

I denna del redovisar vi för de 11 intervjuer vi utförde angående försöket i Kortedala. Intervjufrågorna som ställdes hittas i Bilaga 3. Avsnittet är uppdelat i organisationsordning, från de högre till de längre ned i förvaltningen. Under detta avsnitt kommer vi inte att skriva ut referenser eftersom all information i denna del är helt och hållet direkt från våra intervjupersoner. Vi kommer inte att nämna namn, intervjupersonerna kommer bara att benämnas utifrån deras yrkesgrupp under respektive rubriker. I referensförteckningarna anges intervjupersonerna enligt ”Intervju med” och därefter titel samt namn. Rekryteringsmetoden avidentifierade jobbansökningar benämns nedan också som *metoden*.

### 5.1 Projektledaren

Projektledaren var den som inte var anställd av någon deltagande förvaltning utan var den som ledde projektet från Stadskansliet. Projektledarens uppdrag var att ”få igång ett försök och se till att det blev ett försök”. Hon tyckte projektet lät intressant och var positiv till försöket hela tiden, vilket hon tycker är viktigt att ha som projektledare. Dock var inte själva beslutet från politikerna att ha ett försök förankrat på något sätt till någon på Stadskansliet, men någon form av motstånd till försöket upplevde hon aldrig under försökets gång. Hon såg sin roll som att förankra försöket till personalchefen på respektive förvaltning som i sin tur skulle ha resten av ansvaret gentemot sin egen förvaltning.

Någon detaljerad styrning hur försöket skulle gå till fick hon inte förutom att man skulle införa rekryteringsmetoden i tre förvaltningar. Det gav henne väldigt fria händer om hur hon ville utforma hela projektet i sig. Att det inte var särskilt styrt såg hon som något bra då metoden bara var på ett försök och det fanns ingen given rekryteringsmodell att använda. Därför lät hon bli att styra nedåt och förvaltningarna fick välja hur man ville ha det.

Projektledaren hade möten kontinuerligt med representanter från förvaltningarnas personalenheter. Där diskuterade man mycket praktiska frågor kring metoden, t.ex. om blankettens utformning och hur rekryterandet gick till. Erfarenheter mellan förvaltningarna utbyttes på mötena vilket gjorde att metoden kom att ändras under försökets gång, något som hon tyckte var bra att det fanns utrymme för förändringar.

Men när IFAU trädde in i bilden för att göra en utvärdering ”blev det mer struktur på arbetssättet”. Det var genom IFAU:s medverkan som rekryteringsmetoden i sig tog form som skulle användas länge och inte ändras under försökets gång. Exempelvis styrde man upp vad man skulle ha för blankett.

Projektledaren tycker sig ha fått tillräckligt med resurser för att kunna leda projektet då hon uttrycker sig att ”det där med pengar var inga problem”. När det för förvaltningarna var ökad belastning p.g.a. försöket fick hon extra resurser i form av personal. En anställd på Stadskansliet var till förfogande för att kunna åka ut till förvaltningarna och hjälpa till med den administrativa delen av försöket på personalenheterna. Det var bara för förvaltningarna att signalera att man behövde hjälp.

## 5.2 Stadsdelschefen

Stadsdelschefen är den som är ansvarig inför den politiska stadsdelsnämnden då han organisatoriskt är högst upp i stadsdelsförvaltningen. Han anställer vanligtvis verksamhetscheferna men då dessa inte byttes ut under försökets gång har han ingen erfarenhet av själva metoden. Stadsdelschefen var bara med och fattade beslut i ledningsgruppen om att anmäla intresse till försöket. I ledningsgruppen sitter de högsta cheferna som stadsdelschefen, personalchefen och ekonomichefen. När försöket sedan skulle utformas drog han sig ut ur processen men personalchefen avrapporterade kontinuerligt om hur försöket gick.

Hans inställning till försöket var positivt då han tyckte det verkade ett intressant projekt. Han såg det som en del av förvaltningens arbete för ökad mångfald och åtgärder mot diskriminering, som också var försökets syfte som han tycker var glasklart. Stadsdelschefens förhoppning var att snedfördelningen på ledande befattningar skulle minska då man exempelvis nästan inte har några med utländsk bakgrund.

Inom ledningsgruppen, som tog beslutet att vara med i försöket, fanns en diskussion om metoden skulle leda till förändrat resultat, vilket uteblev, och deras negativa betänkligheter förverkligades. Man kunde efter försökets gång konstatera att metoden var byråkratisk och gav en onödig process som inte ledde till något förbättrat resultat. Dock ville man inte från början avfärda metoden då man inte prövat den, man ville ge den en chans.

Han menar att metoden med stor sannolikhet krävde ett visst merarbete men att det inte var av den arten att de har saknat resurser för att klara av det. Ingen har frågat efter extra medel för att kunna klara av försöket. Dock fick förvaltningen en ”uppmuntringspeng” från Stadskansliet som enligt stadschefen gick till personalenheten, och som i så fall skulle ha använts till det merarbete som uppstått. Det anställdes dock ingen extra personal för försökets skull utan snarare fick inblandad personal prioritera bort andra arbetsuppgifter.

Styrningen från Stadskansliet var inte detaljerad, man fick upplysningar om hur det skulle gå till rent tekniskt men allt annat, om tillämpandet, var öppet. Något motstånd till försöket har han aldrig upplevt, de han var i kontakt med ville till en början vara med i försöket.

## 5.3 Personalenheten

### 5.3.1 Personalchefen

Personalchefen leder personalenhetens arbete och har hand om personalstrategiska frågor för hela förvaltningen. Han har inte själv anställt någon till sin enhet med hjälp av metoden då han inte rekryterade någon under den perioden. Däremot var han ansvarig för försöket på Kortedala och hade där huvudrollen vid försökets utformning. Några detaljerade direktiv uppifrån, d.v.s. Stadskansliet, fick varken han eller någon annan då samtliga deltagande förvaltningar fick bestämma själva hur de skulle gå tillväga. Att styrningen var knapp ser han som något mindre bra, han tror det hade varit bättre om Stadskansliet varit mer tydlig och föreslagit en modell för samtliga deltagande förvaltningar.

Han var en av de i ledningsgruppen som bestämde att Kortedala skulle anmäla sitt intresse för försöket. Ingen motverkade på något sätt att inte vara med då alla i ledningsgruppen i grunden var positiva. Däremot kom hans inställning att ändras till det sämre under försökets gång då det visade sig att hans personal, som tog hand om det praktiska arbetet kring försöket, fick merarbete i form av att exempelvis behöva avidentifiera ansökningshandlingar.

Från resultatenhetschefer har han fått höra att många tycker att försöket varit ”jobbigt för det var krångligt”, även om det finns dem som var ”lite intresserade”. Någon förankring nedåt i organisationen gjordes inte, det diskuterades aldrig med resultatenhetscheferna om man vill vara med i försöket eller inte utan det var ledningsgruppen som bestämde. Någon utbildningsdag eller liknande, om hur anställningsförfarandet ska fungera i och med försöket, fanns inte för rekryterande cheferna då det inte krävde någon större insats. Istället informerades alla på ordinarie gemensamma möten.

Enligt personalchefen fick han inga medel i form av mer personal eller pengar för försöket. P.g.a. det administrativa merarbetet fick han omfördela arbetsuppgifterna på personalen. Den nedan nämnda sekreteraren, som i vanliga fall tar hand om rekryteringar men även annat på personalenheten, fick under större delen av försökets gång bara jobba med rekryteringarna. För att sekreteraren skulle hinna med fick planeringsledaren, som nämns senare, också ofta hjälpa till. De övriga arbetsuppgifterna som sekreteraren hade överfördes på en annan person på enheten.

Han begärde aldrig mer medel för att klara av merarbetet som försöket medförde då han hade inställningen att klara sig med de resurser man hade. Däremot hade det varit nödvändigt med mer personal, och därmed pengar, ifall rekryteringsmetoden hade permanentats.

Målet och syftet med försöket tyckte han var glasklart, ”att öka mångfalden och motverka diskrimineringen”, och tror ingen i organisationen missat det.

### 5.3.2 Sekreteraren och planeringsledaren

Sekreteraren är den som tog emot alla ansökningarna medan planeringsledaren har egentligen inget med rekryteringsprocessen att göra, men drogs in i det p.g.a. merarbetet som försöket medförde. Innehöll exempelvis ansökningarna identifierade uppgifter eller någon inte skickade in ansökningsmallen var det sekreteraren med hjälp av planeringsledaren som avidentifierade ansökningarna respektive fyllde i ansökningsmallen om den saknades.

Personalenheten, exklusive personalchefen, tillfrågades inte om man ville delta i försöket. Dock gjorde man inget motstånd mot att införa försöket och inte heller fick man uppleva det från andra håll i organisationen. Deras inställning var god vid försökets start men den kom att ändras negativt under tiden p.g.a. det administrativa merarbetet.

Några extra resurser, t.ex. fler personal utöver sekreteraren och planeringsledaren, fick de inte trots att man tycker att det fanns ett behov. Men man ”bet ihop” och visste att det fanns ett slutdatum, dock hade situationen behövt en annan lösning ifall försöket permanentades.

Anvisningar om hur man skulle jobba praktiskt och lösa vissa situationer fanns inte utan man fick jobba väldigt självständigt. Det fanns ingen kontakt att vända sig till vid problem utan det var något man löste på egen hand direkt.

Målet och syftet med att ha försöket var tydligt för sekreteraren och planeringsledaren. Det var ingen som tydligt redovisade tanken bakom det hela men ”det förstod man ju, att mångfalden skulle öka och diskrimineringen minska”.

## 5.4 Verksamhetscheferna

Verksamhetscheferna (i detta avsnitt i fortsättningen kallade för *chef*) är ansvariga för hela verksamheten inom sitt respektive område och således över resultatenheterna. Vi intervjuade en kvinna och en man som hade ansvar för verksamhetsområdena barn och ungdom samt äldre och hemsjukvård. De har sammanlagt anställt omkring åtta resultatenhetschefer under försöket.

Inledningsvis var båda positivt inställda till försöket även om den ena chefen, som var med och beslutade att anmäla intresse till försöket, hade en skeptisk syn på metoden i sig. Inställningen till försöket kom inte att ändras för denna chef under försökets gång då erfarenheten visade att man trots allt kunde identifiera personer redan i första steget av ansökningsprocessen. Dessutom var det ofta lätt att se om det var en kvinna eller man som sökte bara för att de skrev annorlunda.

Den andra chefen var positiv till försöket hela tiden även om det visade sig att metoden var ”lite ineffektiv” med tanke på att man inte såg de som redan var anställda och inte passade för jobbet. Inte överraskande hade den tidigare nämnda chefen inte infört metoden igen medan den sistnämnda är fortfarande öppen för ett permanent införande:

Man ska börja längst upp i organisationen för längre ned i organisationen är mångfalden på många plan mycket bra.

Båda tycker att beslutet att vara med i försöket var tillräckligt förankrat hos dem då de blev tillfrågade innan om de var intresserade. Dock resonerar man som så att de inte behövde ha så mycket att säga till om, det vara bara att följa beslutet. En av cheferna försökte förankra beslutet hos sina resultatenhetschefer medan den andra tyckte att det inte ligger i deras roll att förankra beslutet utan att det var personalenhetens jobb.

Dock upplevde en av cheferna att vissa resultatenhetschefer visade ett motstånd mot försöket då man tyckte det var jobbigt och krångligt, ”det blev huvudbyråkrati för att nå ett syfte som vi ändå jobbar med”. Motståndet som fanns förstår chefen som upplevde ovanstående då resultatenhetscheferna fick in många fler ansökningar per tjänst jämfört med dem.

Informationen om hur de skulle göra, som kom från personalenheten, var väldigt tydlig och bra enligt båda cheferna. Personalenheten hjälpte till när de hade frågor trots deras stora arbetsbörda som de fått höra om. De själva behövde extra tid att rekrytera då det blev en mer långdragen process. Det var inget de fick mer resurser för utan fick göra allt inom ramen för det man hade. Dock tyckte båda att det inte tog så mycket tid att man var i stort behov av att ha extra medel i form av t.ex. pengar eller personal.

Syftet och målen med själva försöket var uppenbar för båda cheferna även om ingen gav direkt information vad det var. Man tycker att det går att räkna ut att det i varje fall är i syfte att öka mångfalden.

## 5.5 Resultatenhetscheferna

Resultatenhetscheferna (som benämns *chef* i detta avsnitt) är de som befinner sig längst ned i förvaltningen med ansvar för respektive enhet, t.ex. skola eller äldreboende. Vi intervjuade två rektorer samt två enhetschefer på äldreboenden. Samtliga vi intervjuade var kvinnor och hade i snitt anställt fyra personer var med hjälp av rekryteringsmetoden.

Deras inställning till försöket var positivt då samtliga tyckte det lät som en bra åtgärd för att få ökad mångfald. En chef har också uppfattningen att de flesta andra chefer på samma organisationsnivå också var positiva till att testa metoden. Två av cheferna säger att medvetandet ökade om diskriminering, medan de två andra tycker att det inte utgjorde någon hjälp eftersom det redan är så inbitet i deras arbete att tänka på mångfaldsfrågor. Men alla uppgav att man ville ge metoden en chans. Dock ändrade cheferna inställningen under försökets gång då man upptäckte metodens nackdelar. Dessutom upplevde man att personalenheten var missnöjda och inte så entusiastiska att arbeta med metoden. Exempelvis säger en chef att hon fick uppfattningen att personalchefen var glad när hela projektet var över, något som hon fått höra att andra resultatenhetschefer också tyckte likadant.



Ett problem med metoden var, som verksamhetscheferna också uppgav, att det i många fall var möjligt att identifiera den sökande. Dessutom kunde cheferna dra slutsatsen om någon hade utländsk bakgrund eller inte i de fall ansökan var ifylld på så sätt att man brast i svenska språket eller fyllde i ansökningsmallen på alla möjliga sätt. Ett problem som en chef tyckte man kunde se var att det ”inte gavs tillräckligt information till de sökande om hur viktigt det är att fylla i rätt”.

De flesta cheferna tyckte att metoden krävde merarbete från deras sida som gjorde det administrativa mer krångligt. Vissa chefer tyckte det var svårare i andra delen av rekryteringsprocessen med att gå fram och tillbaka mellan de olika pärmarna p.g.a. ansökningarnas utförlighet. Ofta krävdes ett andra eller tredje urval för att hitta rätt person till tjänsten då det var en hel del misslyckade intervjuer, något som några chefer tror hade undvikits om en traditionell rekryteringsmetod använts. Administrativt betydde den avidentifierade metod, enligt cheferna, ett extra led i rekryteringsprocessen. En chef uttryckte det hela att det var ”merarbete för ingenting” då det blev ineffektivt att behöva gå mellan olika pärmar som de dessutom var tvungna att hämta på Kortedals förvaltningsbyggnad, som ofta låg en bit bort från chefernas kontor.

Två av cheferna nämnde också en fördel med första delen av ansökningsmallen. Genom att titta på meriterna som gick enligt mallen kunde cheferna enkelt sålla bort de som inte var aktuella för tjänsten. Då blev själva metoden ett rekryteringsverktyg som gjorde själva anställningsprocessen till en början effektiv.

Cheferna fick inga extra medel för att handskas med det merarbete man upplevde i och med försöket. En chef uttryckte det som att tid är en prioritering och att det är deras jobb att se till att det går ihop. Alla tyckte att rekryteringen var något viktigt så det fick ta den tid det tar.

Införandet av försöket var inte särskilt förankrat på deras organisationsnivå. Ingen av cheferna tillfrågades om man ville delta och de upplevde inte heller att man hade något inflytande eller något att säga till om själva försöket. Det var ett beslut som kom uppifrån och som man bara skulle följa:

Men det är så ibland med vissa beslut, man kan inte alltid hålla med. Men man måste införa det ändå, det ingår i yrkesrollen.

Dock var förtroendet för dem som tog fram själva metoden högt och de flesta av cheferna kände inget behov av att behöva påverka eller att ha inflytande.

Bra och tydlig information från personalenheten tyckte alla chefer man fick, förutom en som tyckte att hon inte fick mycket information om sin roll i försöket. Samtidigt menar hon att det inte var särskilt svårt att veta hur hon skulle göra, särskilt då man kunde vända sig till personalenheten om det var något man inte förstod. Alla tycker att man fick stöd från personalenheten under försöket.

Samtliga chefer förstod också syftet och målet med försöket. Det var inga oklarheter om att det handlade om ökad mångfald och att metoden var en åtgärd mot diskriminering. Det var ingen som direkt informerade cheferna om syftet samt målet, men alla tycker att det var uppenbart vad det var.

## 6 Sammanfattande analys

Vår analys är uppbyggd kring våra tre teorikriterier; kunna, vilja och förstå. Utifrån dessa och om styrning kommer vi att diskutera vårt fall av avidentifierade jobbansökningar i Kortedala. Vidare kommer det avslutas med våra slutsatser och besvarandet av våra frågeställningar.

### 6.1 Förstå

Det var mycket uppenbart att förvaltningen i Kortedala inte tydligt informerades om försökets mål och syfte. Så gott som all intervjuad personal fick själva komma fram till vad avsikterna var och vad man ville uppnå. Detta är anmärkningsvärt då personalen måste *förstå* tanken bakom det hela. Eftersom rekryteringsmetoden var så speciell tyckte alla att man förstod målet och syftet med försöket, det var något som kunde räknas ut på egen hand. Med tanke på att rekryteringsmetoden varit ett debattämne i samhället innan försöket infördes hade kunskapen om avidentifierade jobbansökningar med stor sannolikhet varit känt sedan tidigare vilket också gjorde det lättare för personalen att förstå avsikterna.

Man skulle alltså kunna se det som tur att personalen förstod vad det hela gick ut på i och med att rekryteringsmetoden ”talade för sig själv” så att säga. Eftersom informationen kring syftet och målen var bristande, i princip obefintlig, kunde det sluta på det motsatta sättet. I den situationen hade personalen inte varit medveten om avsikterna vilket hade medfört implementeringsproblem. Vi kan utgå ifrån oss själva när vi gör något då vi vill ha en förståelse för det vi gör för att uppnå målet. Ett exempel är just varför vi studenter tar beslutet att ta studielån; för att klara oss ekonomiskt under tiden vi pluggar på universitet vars mål är att få jobb på t.ex. FN i syfte att få ett jobba med det man är intresserad av. Vi förstår alltså beslutet med hjälp av att vi har ett eller fler övergripande mål och syften som vi vill uppnå.

Att informationsutbytet fungerade dåligt kring själva förståelse-kriteriet beror mycket på att styrning saknades. Det var inte tydligt om vem som hade vilket ansvar och kring vad. Det krävdes uppenbarligen mer planering från Stadskansliet och från personalchefen på Kortedala om hur och vilken informationen skulle gå ut, i varje fall om syftet och målet med försöket.

Vi tycker att i framtiden måste Kortedalas förvaltning tänka mer på informationens roll kring beslut och dess syfte samt mål. Låt säga att ett annat projekt genomförts på samma sätt vars mål och syfte inte var lika ”självklar” som ovanstående försök; då hade det funnits implementeringsproblem som teoretiskt sett hade ställt till det i förvaltningen och avsikterna hade inte uppnåtts.

## 6.2 Kunna

När man talar om att *kunna* talar man ofta om man hade tillräckliga resurser i form av pengar, tid, personal, teknik och material. Detta för att kunna tillämpa beslutet och utföra jobbet.

Man kan inte alltid förutspå något besluts resursbehov och det tycker vi att det kanske inte gjordes i detta fall. Beslutsfattarna kalkylerade inte det omständliga med merarbetet på personalenheten. Enligt personalenheten fick man inga extra resurser, och även om man som enligt stadsdelschefen hade fått en ”uppmuntringspeng” från Stadskansliet, räckte det tydligen inte. Det blev en påfrestande period för dem flesta under försöket när det istället hade kunnat vara en givande erfarenhet.

Men det är dock ett väldigt vanligt problem att försöka få ihop budgeten för de mål som sätts upp i organisationen, oftast försöker man klara sig med det man har till förfogande. Men vi anser att man faktiskt kunnat möjliggöra ett smidigare försök genom att anställa extra personal när man under försökets gång märkte av den hårda påfrestningen.

Något anmärkningsvärt är att vi under intervjun med projektledaren fick veta att hon hade en anställd till förfogande som kunde lånas ut till förvaltningarnas personalenhet när det administrativa merarbetet uppkom. Men detta var uppenbarligen inte något som man kände till på personalenheten eller möjligtvis i hela förvaltningen på Kortedala då ingen nämnt om denna resursmöjlighet. Det fanns tydligen kommunikationssvårigheter mellan projektledningen och förvaltningen på Kortedala.

Ett annat problem var att det inte fanns tydliga direktiv för försökets genomförande. Det kan möjligtvis vara så att beslutsfattarnas syfte var att ha ett öppet förfarande där målen inte strikt skulle följas eftersom det just inte fanns direkta mål. Sannerstedt skulle som nämnt tidigare i teoriavsnittet hävdade att det i sådana fall inte bör ses som ett implementeringsproblem om vissa direktiv inte genomfördes. Eftersom det i detta fall inte fanns exakta direktiv kan man nog inte heller se det som ett implementeringsproblem, utan vi skulle kalla det styrningsproblem. Det innebär alltså problem i styrningskedjan där man menar att det fanns brist på styrning som orsakade problem, inte brist på genomförande av beslut.

Personalens möjligheter att införa försöket var enligt dem flesta bra. De införde ju ett försök, de implementerade det beslut som hade tagits, så det var lyckat. Men det implementerades dock utan några konkreta eller tydliga direktiv. Den väldigt vaga och öppna styrningen påverkade förvaltningens genomförande på alla plan. Det fanns inga tydliga styrande personer under själva genomförandet. Det enda konkreta för personalen var att de fick i uppgift att genomföra ett försök, men hur det skulle gå till var nästan upp till var och en. De som skulle anställa de fick information om förfarandet och hjälp om de behövde från personalenheten. Vi vill påstå att de egentligen inte hade dem bästa förutsättningarna för att på ett lyckat och problemfritt sätt införa metoden. De upplevde mycket administrativa problem, det var ett stort merarbete för personalen på personalenheten. Det

orsakade en ineffektiv process, där man var tvungen att avsätta mer av sin tid för genomförandet av försöket och ta från andra arbetsuppgifter. Vi skulle hävda att det kunde ha skapats bättre förutsättningar för att implementeringen av metoden skulle ha fungerat lättare. Möjligtvis genom, som vi tidigare skrev, att anställa någon specifik person vars enda uppgifter hade varit att implementera försöket så smidigt som möjligt. Men för att försöket var tidsbegränsat löste man inte situationen långsiktigt. Hade försöket permanentats hade behovet att hitta en lösning varit starkt. För de rekryterande cheferna hade själva anställningsprocessen behövts effektiviserats, för att tackla merarbetet som de flesta uttryckte. Här krävs, anser vi, inga extra tilldelade resurser som personal och pengar utan effektiva rekryteringsverktyg, exempelvis att de kunde sköta ansökningarna via datorn.

## 6.3 Vilja

Att sakna *vilja* att genomföra ett beslut kan vara ett problem. Det är enligt Lundquist en förutsättning att man ska vara positiv till beslutet eller åtgärder som det innebär. Finns det någon form av motstånd mot beslutet och saknas viljan att genomföra beslutet bra eller inte alls leder det till implementeringsproblem.

Personalen som vi intervjuade var samtliga positiva till att testa rekryteringsmetoden och beslutet att vara med i försöket. Någon enstaka hade i förväg funderingar på att metoden ev. inte skulle fungera men i grunden var alla villiga till att pröva den. Ingen ville avvisa den trots att beslutet om att ha försöket inte förankrades längre ner i organisationen. Att exempelvis resultatenhetschefer inte tillfrågades om de ville delta såg de själva inte som något problematiskt. Dock tycker vi att det kan bli problematiskt att inte på något sätt ha en kommunikation med hela organisationen. Det är omöjligt att alltid få med alla på allting men att ”de högre hönsen” beslutar utan att förankra projekt och liknande kan få negativa effekter. Aidentifierade jobbansökningar är i grund och botten en kontroversiell rekryteringsmetod och personal hade kunnat motverka försöket och på så sätt skapat implementeringsproblem.

Den bristande informationen om t.ex. syfte och mål samt anvisningar kunde också göra att inställningen till beslutet kunde vara negativt. Vi ser det som tur att personalen som skulle använda sig av metoden inte protesterade i olika former. Å andra sidan kan man också tycka att alla i hela förvaltningen har en skyldighet att genomföra beslut. Dock är det alltid viktigt att ha en kommunikation med alla inblandade parter för att kunna påverka varandra på så sätt att man känner sig deltagande och lusten att vara positiv till ett beslut ökar.

De allra flesta kom att ändra sina inställningar under försökets gång. Man blev negativt inställd till själva metoden då det för vissa var mer tidskrävande jämfört med traditionell rekrytering. Dessutom blev det ett administrativt merarbete som krävde extra resurser. I detta skede kunde de rekryterande cheferna och personalenheten, som kände mest av försöket, komma att motverka det hela. Dock hade alla inställningen att man skulle bita ihop då försöket var tidsbegränsat och

således hade ett slutdatum. På så sätt kanske personalen kunde behålla viljan att fortsätta med försöket och se till att göra enligt anvisningarna trots motståndet mot själva metoden. Vi tror att viljan att genomföra beslutet hade minskat avsevärt om försöket hade permanentats i den form man hade under försöket. Det merarbete som försöket medförde gjorde att ett motstånd växte inom organisationen.

Vi vill alltså hävda att det fanns ett underliggande motstånd, i just den mening att många tappade viljan. Även om de ändå gjorde sitt jobb med implementeringen är det tydligt att det fanns bristande förankring hos dem flesta efter man sett konsekvenserna av försöket. För dem innebar det inga resultat utan endast en krångligare process. Man upplevde kanske mest motstånd från grupper utanför organisationen, då viljan från exempelvis de arbetssökande att ansöka på ett nytt sätt verkligen inte fanns.

## 6.4 Slutsatser

Vår första frågeställning – hur genomfördes ett projekt med avidentifierade jobbansökningar – är en bred fråga som vi syftade att besvara under arbetets gång genom att titta närmare på Kortedalas försök. De två andra frågeställningarna – kan man påvisa vissa implementeringsproblem i projektet och hur kan det förklaras – har under ovanstående analys diskuteras. Här nedan syftar vi till att kort men konkret besvara frågeställningarna.

Implementeringsproblem fanns i försöket som Kortedala genomförde. Dock var inte problemen av sådan stor art att själva försöket inte kunde avslutas som planerat. Trots att problemen existerade under försökets gång pågick försöket fram tills man avsåg att avsluta det.

De implementeringsproblem som vi kunnat påvisa är att personalen inte hade tillräckligt med resurser för att på bästa möjliga sätt sköta det merarbete som uppkom i och med försöket. Extra personal, som i sin tur kräver pengar, hade behövts sättas in för att det administrativa arbetet tog tid. Arbetsbördan var så pass hög att vi inte tvivlar på att det behövdes mer resurser i form av personal och därmed pengar.

Ett annat implementeringsproblem som vi kunnat påvisa är att viljan till att genomföra beslutet ändrades under försökets gång. Som vi tidigare kunnat konstatera var personalen på Kortedala positiva till försöket trots att beslutet inte hade förankrats hos dem. Men under försökets gång, när man fick erfarenhet av själva rekryteringsmetodens nackdelar som t.ex. att det var en ineffektiv rekryteringsprocess, ändrades inställningen till metoden. Detta påverkade i sin tur inställningen till försöket och ett motstånd formades, viljan att genomföra försöket minskade.

Utöver ovanstående implementeringsproblem var det tydligt att informationen om syftet och målet till exempelvis rekryterande chefer var mycket bristfällig. Att förstå varför ett beslut ska genomföras är en viktig del för att implementeringen ska fungera. Lyckligtvis förstod personalen själva målet och syftet med beslutet

då det inte var svårt att lista ut självständigt. Således var det inget implementeringsproblem som utgjorde något hinder för försöket.

Det var uppenbart att avsaknaden av tydlig styrning var ett problem för förvaltningen. Hela kedjan, från Stadskansliet och neråt, hade inga direktiv att följa utan förvaltningen fick bestämma mycket själva. Det är något som vi anser vara negativt eftersom man under försökets gång ändrade en del i försöket vilket i slutändan skulle göra det svårt att utvärdera om försöket uppnådde sitt mål.

Det var inte förrän man kopplade in IFAU som det hela styrdes upp med anledning av den utvärdering som skulle göras. För att utvärderingen vetenskapligt skulle hålla var förvaltningen tvungen att sätta ihop en och samma rekryteringsprocess som skulle användas en längre tid och som inte kunde göras om när man upptäckte något negativt med den rekryteringsmodell man hade valt. Vi kan alltså konstatera att IFAU blev den faktor som fick försöket att komma igång på riktigt. Hade man från Stadskansliets sida detaljstyrts mer tror vi att man hade fått ut mer av försöket.

Sammanfattningsvis var resurserna främst det problem som även orsakade andra problem. Det var på grund av brist på resurser man hade problem med det praktiska genomförandet så tillämparna begränsades i hur de *kunde* implementera. Men också *viljan* påverkades av resurserna, många förlorade genom merarbetets betydelse avsikten och den positiva synen till metoden.

## 7 Referensförteckning

De los Reyes, Paulina, 2001. *Mångfald och differentiering – Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Borås: Sjuhäradsbygdens Tryckeri AB.

Esaiasson, Peter – Gilljam, Mikael – Oscarsson, Henrik – Wängnerud, Lena, 2005. *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Andra upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Hall, Patrick – Löfgren, Karl, 2006. *Politisk styrning i praktiken*. Malmö: Liber AB.

Handling, 2003. Nr 33. 14 augusti 2007. <http://www.goteborg.se/prod/G-info/kskfhandl.nsf/FrameSetWebKF?OpenFrameSet>

Handling, 2004. Nr 20. 14 augusti 2007. <http://www.goteborg.se/prod/G-info/kskfhandl.nsf/FrameSetWebKF?OpenFrameSet>

Intervju med:

Personalchef på personal- och kansliservicen (personalenheten), Johansson, Anders. 2007-06-26.

Planeringsledare på personal- och kansliservicen (personalenheten), Laos, Siv. 2007-06-18.

Projektledare på Stadskansliet för försöket med aidentifierade jobbansökningarna i Göteborgs Stad, Forslund, AnnKristin. 2007-06-18.

Resultatenhetschef för äldreboende Sekelbo, Axelson, Emma. 2007-06-18.

Resultatenhetschef för äldreboende Fjällyckan och korttidsboende Utby, Hansson Monica. 2007-06-18

Resultatenhetschef för Utmarksskolan, Hanson, Susanna. 2007-06-19.

Resultatenhetschef för förskolorna Beväringsgatan 21, Fjällbo Park 13-15, Förländegatan 3, Kanngjutaregatan 1, Kalasbacken och Knivsmedsgatan 2, Rosendahl, Gunilla. 2007-06-19.

Sekreterare på personal- och kansliservicen (personalenheten), Algren, Inger. 2007-06-18.

Stadsdelschef för stadsdelsförvaltning Kortedala, Brickzén, Lars. 2007-06-19.

Verksamhetschef för barn och ungdom, Mellgren, Jan. 2007-06-19.

Verksamhetschef för äldre och hemsjukvård, Olsson, Karin. 2007-06-18.

Landman, Todd, 2003. *Issues and methods in comparative politics – an introduction*. Andra upplagan. London: Routledge.

Lundquist, Lennart, 1987. *Implementaion steering – an actor structure approach*. Lund: Studentlitteratur.

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

Mlekov, Katarina – Widell, Gill, 2003. *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*. Lund: Studentlitteratur.

Rothstein, Bo, (red.), 2001. *Politik som organisation – Förvaltningspolitikens grundproblem*. Tredje upplagan. Stockholm: SNS förlag.

SOU 2005:56. *Det blågula glashuset – strukturell diskriminering i Sverige*. Stockholm: Elanders Gotab AB.

SOU 2005:115. *Aidentifiera jobbansökningar – en metod för mångfald*. Stockholm: Elanders Gotab AB.

Sibbmark, Kristina, 2007, *Aidentifierade jobbansökningar – erfarenheter från ett försök i Göteborgs stad*. (Rapport 2007:15). Uppsala: Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering (IFAU).

*Svensk Lag*, 2006. Nionde upplagan. Uppsala: Iustus Förlag AB.



# 8 Bilaga 1: Aidentifierad ansökningsmall



**Göteborgs Stad**  
Kortedala

## **Arbetsansökan – Informationsblad till arbetssökande**

### **Varför en speciell arbetsansökan?**

SDF Kortedala har tagit fram en konkret modell för att jobba för mångfald i arbetslivet och för att motverka diskriminering och orättvisor.

Den nya modellen kommer att ge arbetssökande en rättvis och objektiv behandling som bygger på att meriter, utbildning, och livs-/arbetserfarenhet är avgörande.

För att vi ska komma tillrätta med detta behöver vi insatser från Dig, du som söker arbete i SDF Kortedala.

### **Tillvägagångssätt**

Arbetsansökan består av 4 sidor och är indelad i två delar.

**Del 1** består av meritsammanställningen. I del ett ska det ej framgå vad Du heter eller om Du är man eller kvinna, gammal eller ung, svensk eller ickesvensk etc.

**Del 2** fyller Du i som vanligt – det är denna del som "identifierar" Dig när Du blivit utvald för en anställningsintervju. I det personliga brevet som är riktat till rekryteringsansvarig beskriver Du hur Du är som person.

Din ansökan kommer att behandlas med objektivitet och bedömning av lämpligheten för den annonserade tjänsten och kommer att grundas på Din utbildning, yrkeserfarenhet och i slutändan på Dina personliga egenskaper när Du träffar rekryteringsgruppen.

Vi ser fram emot att mottaga Din ansökan.

**Tack för Din medverkan!**

**Din ansökan sänds till Göteborgs Stad Kortedala, Personalenheten,  
Box 47107, 402 58 GÖTEBORG**

**Du kan också skicka ansökan via e-post till [rekrytering@kortedala.goteborg.se](mailto:rekrytering@kortedala.goteborg.se)**



**Göteborgs Stad**  
Kortedala

## *DEL 1*

### Ansökan om anställning med meritförteckning

<b>Sändes till:</b>	<b>Göteborgs Stad, Kortedala Personal- och kansliservice Box 47107 402 58 GÖTEBORG eller  rekrytering@kortedala.goteborg.se</b>
---------------------	---

<b>Jag söker arbete som:</b>
------------------------------

<b>Referensnummer</b>	<b>Ankomstdatum</b>	<b>Ansökningsnummer</b>

Ifylles av SDF Kortedalas personalavdelning / postansvarig

### **Utbildning** (ange ej utbildningsort)

<b>Utbildningslinje</b>	<b>Kursens längd/ Antal poäng</b>	<b>Bilaga nr</b>



## DEL 1

### Praktik och anställningar (namnge ej arbetsplatsen)

Befattning	Arbetsuppgifter	Anställningstid		Bilaga nr
		fr o m	t o m	

### Övriga meriter av intresse för den sökta tjänsten

--

### Sysselsättning (Ange din nuvarande sysselsättning, men inte din arbetsgivare.)

Nuvarande sysselsättning	Uppsägningstid	Tidigaste tillträdesdag
Tillsvidareanställning inom Göteborgs Stad		
Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/>		



**Göteborgs Stad**  
Kortedala

## ***DEL 2***

(Denna del skickar vi till ansvarig rekryterare i samband med intervjun.)

**Personligt brev** (max 1 sida)



## DEL 2

(Denna del skickar vi till ansvarig rekryterare i samband med intervjun.)

### Uppgifter om sökande

Referensnummer	Ankomstdatum	Ansökningsnummer

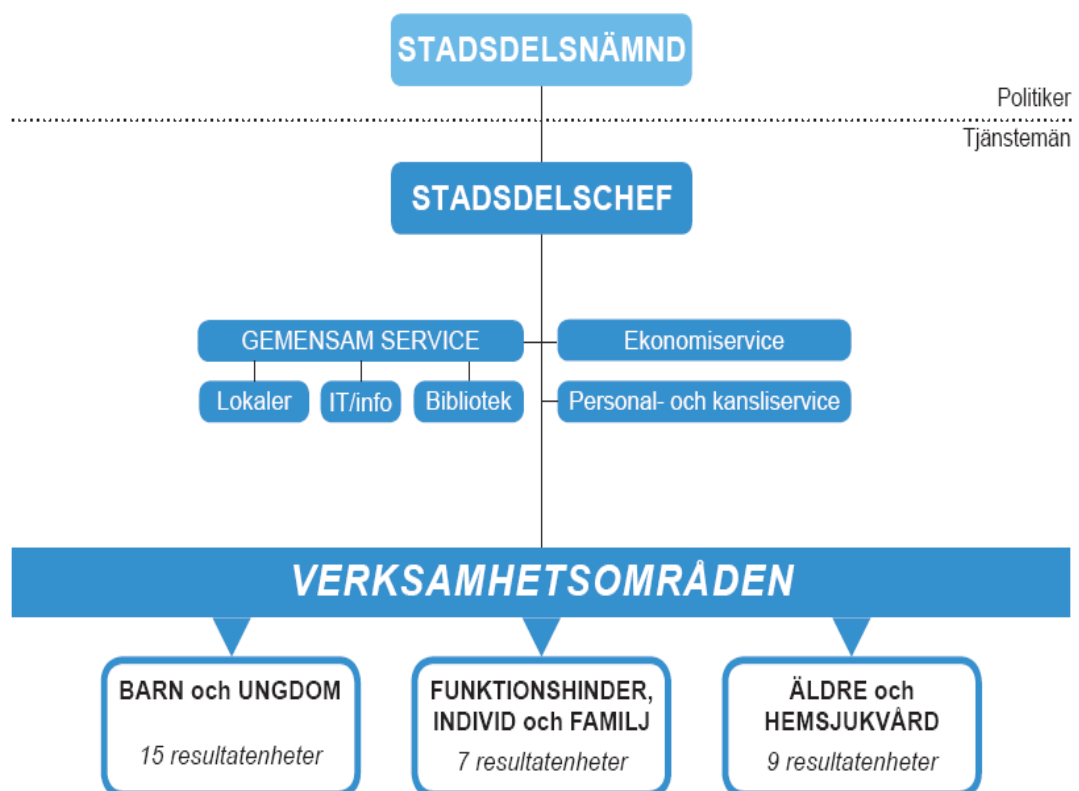
Ifylls av SDF Kortedalas personalavdelning / postansvarig

Efternamn och förnamn	Personnummer
Utdelningsadress	Telefon (hem, inkl. riktnr)
Postnummer och ort	Telefon (arbete, inkl. riktnr)
Underskrift	E-post

### Referenser

Titel och Namn	Företag – Ort	Telefonnummer (inkl. riktnr)

## 9 Bilaga 2: Organisationskarta för stadsdelsförvaltningen Kortedala



**Bildkälla:**

<http://www.kortedala.goteborg.se/prod/Kortedala/dalis2/dalis2.nsf/vyPublicerad/4B0CBF6933B9ADECC1256CBF003191E4?OpenDocument>

## 10 Bilaga 3: Intervjufrågor

1. Vad är din titel i förvaltningen? Vad jobbar du med? Vad är dina arbetsuppgifter? Trivs du? Hur fick du detta jobb?
2. Vad har du för erfarenhet av oidentifierade jobbansökningar? Vad var din roll? Hur stor är din erfarenhet?
3. Hur gick rekryteringsprocessen till?
4. Vad var din inställning till införandet av denna rekryteringsmetod?
5. Kände du att den skulle fungera?
6. Tycker du att beslutet att införa metoden var förankrat hos dig, eller andra chefer?
7. Fick du komma till tals på något sätt och komma med synpunkter på metoden någon gång? Kunde du påverka på något sätt? På vilken nivå fick du påverka?
8. Ändrades din inställning till metoden under försökets gång? Hur?
9. Vad är din inställning till metoden idag?
10. Tycker du att det fanns vilja i hela organisationen att testa denna metod? På vilket sätt fanns viljan/icke-viljan?
11. Var det någon gång under försöket du på något sätt motarbetades vid någon rekrytering med processen, särskilt uppifrån? Hur? Fick du något annat motstånd på något sätt under försöket och som kan kopplas till rekryteringsmetoden?
12. Varifrån fick du dina direktiv? Vilka informerade er om hur rekryteringsprocessen skulle gå till och om vad din roll är? Hade ni någon utbildning i det hela? Vad gick den ut på?
13. Hur detaljerad styrning fick du?
14. Var kommunikationen angående vad som förväntades av dig i och med användandet av metoden var bra/tydlig?

15. Visste du vem du skulle du vända dig till om du hade frågor om processen, metoden eller om du hade problem?

16. Fanns det några administrativa problem?

17. Fick du särskilda medel/resurser för att kunna använda metoden? Vilka i så fall? Hade du tillräckligt med medel/resurser (ex. personal, pengar och tid) för att kunna använda metoden?

18. Förstod du vad beslutfattarens mål var med rekryteringsmetoden? Var dessa tydliga för dig?

19. Tycker du beslutfattarens mål uppnåddes?

20. Någon annan erfarenhet som du vill ta upp?