



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

En utländsk, handikappad chef tack!

En fallstudie om mångfald genom rekrytering

Karin Bengtsson

Sara Byrlind

Sofie Hyllén

Handledare:
Hervé Corvellec
Birgitta Olsson
Filippa Säwe

Kandidatuppsats
Vt 2009

Tack!

Vi vill rikta ett tack till Anita Aspman och Eva Zäther Lövgren på Helsingborgs stad för att ni väckte vårt intresse för rekrytering och öppnade upp möjligheten för oss att ta del av Helsingborgs stads nya chefsrekryteringsguide.

Vi vill även tacka våra respondenter för att ni avsatte tid till intervjuer och för den information ni delgav oss, utan er hade vår uppsats inte kunnat genomföras.

Tack till vår handledare professor Hervé Corvellec för snabba svar på frågor, varav många skickades i vargtimmarna, samt konstruktiv och humoristisk kritik.

Vårt sista tack vill vi ägna Karsten och Jonas på SHIP för att ni har gett vårt uppsatsarbete en trevligare inramning!

Helsingborg den 8 juni 2009

Karin Bengtsson

Sara Byrlind

Sofie Hyllén



Sammanfattning

Titel:	En utländsk, handikappad chef tack! En fallstudie om mångfald genom rekrytering.
Ämne/kurs:	SMTX06, Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng
Författare:	Karin Bengtsson, Sara Byrlind, Sofie Hyllén
Handledare:	Hervé Corvellec, Birgitta Olsson, Filippa Säwe
Nyckelord:	Mångfald, mångfaldsarbete, rekrytering, kompetens, kompetensbaserad intervjuteknik, organisation.
Syfte:	Vår uppsats syftar till att belysa hur kompetensbaserad rekrytering kan påverka mångfalden i en kommunal verksamhet.
Metod:	Undersökningen har genomförts med ett deduktivt arbetssätt genom en fallstudie. Vi har utfört tio semistrukturerade kvalitativa intervjuer vilka har analyserats genom meningskoncentrering.
Teoretisk referensram:	Teorier om rekrytering, kompetens, kompetensbaserad rekrytering, ledning av mångfald.
Empiri:	Tio intervjuer med chefer på olika förvaltningar inom Helsingborgs stad samt Helsingborgs stads rekryteringsguide för chefsrekrytering.
Slutsatser:	Kompetensbaserad rekrytering kan främja mångfald om de inblandade rekryterarna har en gemensam definition av mångfald samt motivering till varför mångfaldsfrämjande rekrytering är viktig. Kompetenser som saknas ur ett mångfaldsperspektiv bör prägla den fortsatta rekryteringsprocessen. Vi har identifierat fyra moment i processen som är kritiska ur ett mångfaldsperspektiv; behovsanalys, annonsering och urval, intervju samt samlad bedömning.

Abstract

- Titel:** Wanted: a foreign and disabled leader. A case study of recruiting diversity.
- Course:** SMTX06, Candidate thesis, 15 credits
- Authors:** Karin Bengtsson, Sara Byrlind, Sofie Hyllen
- Advisor:** Hervé Corvellec, Birgitta Olsson, Filippa Säwe
- Keywords:** Diversity, managing diversity, personnel selection, competence, competency-based interviewing, organization.
- Purpose:** To study how competency-based recruiting can affect diversity within a municipal organization.
- Methodology:** We have carried out a single-case study with a deductive approach. Ten qualitative and semistructured interviews have been held. We have analyzed the material using Kvale's seven steps for qualitative interviewing.
- Theoretical framework:** Theories in recruitment, competence, competency-based recruiting, and managing diversity.
- Empirical foundation:** Individual interviews with staff from different departments within a municipality and a recruiting guide.
- Conclusion:** Competency-based recruiting can promote diversity if the involved recruiters share a diversity definition and motivation why promoting diversity is important. The competence needed for diversity gain shall imprint the rest of the recruiting process. We have identified four activities in the process that are critical for diversity. These activities are requirement analysis, selection, interviewing and final assessment.

Innehållsförteckning

1	Inledande del	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte och forskningsfrågor	3
1.3	Fokus	3
1.4	Disposition	3
1.5	Metod.....	4
1.5.1	<i>Vi närmar oss fältet.....</i>	4
1.5.2	<i>Undersökningens stadier.....</i>	5
1.5.3	<i>Vi kritiserar.....</i>	7
1.6	Avgränsningar	7
1.7	Teoretisk bakgrund.....	8
1.7.1	<i>Rekrytering – samma sport, olika regelverk.....</i>	8
1.7.2	<i>Kompetensens många ansikten.....</i>	12
1.7.3	<i>En mångfaldig utmaning.....</i>	13
2	Analytisk del	16
2.1	Kompetensbegreppets komplexitet	17
2.2	Kompetensjakten förbereds	18
2.2.1	<i>Mål och ansvarsfördelning.....</i>	18
2.2.2	<i>Kraven specificeras.....</i>	19
2.2.3	<i>Processen planeras.....</i>	20
2.3	Jakten kan börja	21
2.3.1	<i>Presentation av erbjudandet och urval.....</i>	21
2.3.2	<i>Urval till intervju.....</i>	22
2.4	Intervju och frågeteknik.....	23
2.5	Paus för tester och telefonsamtal	25
2.5.1	<i>Kompletterande metoder.....</i>	25
2.5.2	<i>Referenstagning.....</i>	25
2.6	Och vinnaren är.....	26
2.7	Så minns vi mångfald.....	27
3	Avslutande del	28
3.1	En mångfaldsfrämjande modell	28
3.1.1	<i>Gemensam definition och motivering – en förutsättning.....</i>	28
3.1.2	<i>Kritiskt moment 1 - Behovsanalys.....</i>	29

3.1.3	<i>Kritiskt moment 2 - Annonsering och urval</i>	30
3.1.4	<i>Kritiskt moment 3 - Intervjufasen</i>	31
3.1.5	<i>Kompletterande metoder</i>	32
3.1.6	<i>Referenstagning</i>	32
3.1.7	<i>Kritiskt moment 4 – Samlad bedömning</i>	33
3.1.8	<i>Cirkeln är sluten</i>	34
3.2	Slutsatser	35
3.3	Avslutande reflektioner.....	38
3.3.1	<i>Förslag till vidare forskning</i>	38

Källförteckning

Bilaga 1 - Intervjuguide

1 Inledande del

I det inledande kapitlet presenteras uppsatsens ämnesområde och dess problematisering samt en redogörelse för uppsatsens metodiska upplägg. Uppsatsens empiriska källor följs därefter av en redogörelse av tidigare forskning inom ämnet.

1.1 Bakgrund

"All mänsklig utveckling drivs av möten med det okända, med okända idéer, värderingar, system eller människor. Krockar mellan tankevärldar och erfarenheter som bearbetas kan leda in i nyfikenhet att pröva nya handlingar" (Mlekov 2003:179)

Uppsatsens inledande citat belyser anledningen till att många organisationer idag ser som ideal att vara multikulturella. Målet är en heterogen personalstyrka och en organisationsstruktur som på varje nivå främjar mångfald genom att tillåta individer att vara olika. Mångfalden ses dessutom som en potentiell källa till lönsamhet då medarbetares energi bättre tas tillhanda genom en produktiv arbetsmiljö.¹

Mångfald skapas dock inte blott genom goda intentioner. Dess arbete är en idelig process utan början eller slut. Mångfaldsarbetet i organisationen innefattar ett externt fokus; att förstå och tillgodose externa intressenters behov. Arbetets interna fokus behandlar organisationskultur, interna system och processer samt personalsammansättningen.² Som dagens svenska samhälle ser ut med exempel som globalisering av marknader, invandring, sociala stödfunktioner och lagar mot diskriminering så kommer både privata och offentliga att möta externa intressenter med potentiellt väldigt olika behov. Ett exempel där detta är tydligt är kommunala organisationer vars externa intressenter är dess invånare. Teorin menar att en kommun ska anses trovärdig i sitt arbete ska medarbetarna avspegla invånarnas mångfaldiga sammansättning. Genom denna avspegling representerar medarbetarna fler bakgrunder, perspektiv och kompetenser som hjälper dem att forma tjänsteutbudet så att det passar en diversifierad målgrupp. Personalsammansättningen blir således en central del i kommuners mångfaldsarbete.³

¹ Mlekov, K. & Widell, G. (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Första utgåvan. Lund: Studentlitteratur. s. 53.

² *ibid.* s. 59.

³ *ibid.* s. 39.

Den befintliga personalsammansättningen är dock svår att påverka. Lagen om anställningsskydd (1982:80) hindrar arbetsgivare från att säga upp medarbetare utan saklig grund⁴. För att öka mångfalden i organisationen krävs således att vid nyrekrytering ha som mål att anställa kandidater vars bakgrund, kompetenser och perspektiv bidrar positivt till organisationens mångfald.

Tidigare rekryteringsmetoder kritiserats ofta för att inte vara rättvisa⁵. Många rekryteringsmetoder tar utgång i traditionella bedömningsmodeller, där kulturbundna tester kan missgynna kandidater med annan kulturell bakgrund. Testerna kan dessutom vara omedvetet anpassade för att förfördela ettdera könet. Andra metoder baseras på social interaktion där intervjusituationer kan missgynna kandidater som har ett annat verbalt beteende än intervjuaren. Därav kan kandidaten få en sämre bedömning än kandidater vars beteende intervjuaren kan identifiera sig med.⁶ Metoden kompetensbaserad rekrytering gör emellertid anspråk på att vara en rättvis rekryteringsmetod och dess syfte är att utvärdera och bedöma kandidaten utefter tidigare beteenden och uppnådda resultat. En rättvis metod gör att ingen i rekryteringsprocessen diskrimineras. En rättvis rekrytering säkerställer dock endast att personerna behandlas lika under processen. En mångfaldsfrämjande rekrytering förutsätter däremot att individerna behandlas rättvist och har istället fokus på individernas olikheter och hur dessa olikheter är en värdefull resurs för organisationen⁷. Att en individ har rekryterats rättvist innebär inte att individen kan bidra med nya perspektiv som hjälper kommunen att tillgodose sina invånares behov.

Rekrytering är, som tidigare presenterat, en central del för att uppnå mångfald i organisationen. Teorier kring mångfaldsfrämjande rekrytering är dock begränsade i sitt omfång. Då kompetensbaserad rekrytering gör anspråk på att vara rättvis, och då rättvisa är en av förutsättningarna för mångfaldsfrämjande rekrytering, är det av intresse att se närmare på denna rekryteringsmetod utifrån ett mångfaldsperspektiv. Vi har valt att fokusera på mångfald och rekrytering i kommunal verksamhet med tidigare nämnda anledning att kommuners personalsammansättning ska spegla invånarnas samman-

⁴ Svensk Författningssamling (SFS). Lagen (1982:80) om anställningsskydd. Tillgänglig: <http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1982:80> (Läst 2009-05-20)

⁵ Mlekov 2003:105

⁶ ibid. 2003:104f

⁷ The Selection Process. University of Iowa. (2009) Tillgänglig: <http://www.uiowa.edu/~eod/searches/manual/selection-process/index.html#f> (Läst 2009-05-28)

sättning. Detta förutsätter att rekryteringen sker med kundernas mångfald i medvetande.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Med ovanstående bakgrund som utgångspunkt är uppsatsens syfte att belysa hur rekrytering kan påverka mångfald. Vi gör detta genom följande forskningsfråga:

Hur kan kompetensbaserad rekrytering påverka mångfalden i en kommunal verksamhet?

Vi besvarar den med hjälp av följande stödfråga:

- ✦ Vilka moment i processen för kompetensbaserade rekrytering är kritiska ur ett mångfaldsperspektiv?

1.3 Fokus

I uppsatsen kommer vi att behandla mångfald som tillåtelsen att varje människa får vara unik och rätten att bli bedömd och bemött för den man är⁸. Mångfald och mångfaldsarbete beskrivs ur ett organisationsperspektiv. Rekrytering kommer att ses huvudsakligen ur ett medarbetarperspektiv där vi belyser rekryterarens roll, rekryteringsprocessens olika moment samt hur båda påverkar främjandet av mångfald. Det organisatoriska perspektivet innefattar hur mångfaldsarbete och rekrytering samspelar på organisationsnivå.

Med syftet som utgångspunkt syftar fortsättningsvis benämningen kommunal verksamhet på Helsingborgs stads olika förvaltningar och verksamheter.

1.4 Disposition

Inledningen har gett en bakgrund till uppsatsens valda problemområde. Metoddelen som följer beskriver tillvägagångssättet och presenterar de empiriska källorna. Uppsatsen fortsätter med att redogöra för vårt valda teoretiska ramverk. Därefter tar analysavsnittet vid där det empiriska materialet studeras med hjälp av teorierna. Analysen utmynnar i en diskussion där vi tolkar och reflekterar över materialet. Vi återknyter sedan till syftet och forskningsfrågorna och besvarar dessa i slutsatserna. Uppsatsen fullföljs med avslutande reflektioner och förslag på vidare forskning.

⁸ jfr Braaf, Lisa. (2004). *Rekrytering och mångfald*. s. 25.

1.5 Metod

I följande avsnitt beskriver vi uppsatsens metodologiska arbete genom redogörelser kring metodval, hur respondenterna valdes ut samt undersökningsmetod. Avsnittet avslutas med undersökningens avgränsningar.

1.5.1 Vi närmar oss fältet

Vår undersökning har haft ett deduktivt arbetssätt⁹ där teoristudier efterföljdes av den empiriska insamlingen. Vi utförde tio kvalitativa och semistrukturerade intervjuer¹⁰. Vi valde semistrukturerade intervjuer för att kunna frångå intervjuguiden och fördjupa oss i relevanta resonemang som uppkom under intervjuens gång.

Uppsatsen grundas på ett empiriskt material bestående av intervjuer samt en chefsrekryteringsguide som har tagits fram i stadens regi. Vi deltog även på en temadag om rekrytering och mångfald som anordnades för Helsingborgs stads chefer. Dagen innehöll föreläsningar kring temana samt en introduktion av chefsrekryteringsguiden.

Helsingborgs stads chefsrekryteringsguide

Chefsrekryteringsguiden har tagits fram av personalavdelningen i Helsingborgs stad. Den utgörs av en manual samt bifogade mallar för att stödja rekryteraren i olika moment. En av anledningarna till guidens framtagande var att staden ansåg sig behöva ett kommunövergripande arbetssätt vid rekrytering av chefer. Vi har tolkat guiden och dess information med hjälp av våra utvalda teorier. Vi har även jämfört guidens rekommendationer om rekrytering med våra respondenters utsagor.

Intervjupersoner

Respondenterna handplockades utifrån ett strategiskt val¹¹, då vi eftersökte en heterogenitet bland våra respondenter för att få ett så rikt material som möjligt. Vi kontaktade Helsingborgs stads personalchefer via e-post och bad om en intervju. Alla utom en tackade ja. Två av respondenterna lokaliserades via snöbollsmetoden¹². Vi valde respondenter från olika förvaltningar då huvudverksamheterna förvaltningar emellan skiljer sig. Vi ville att respondenterna skulle befinna sig på olika nivåer i hierarkin för att fånga upp

⁹ Bryman, A, Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber. s. 23.

¹⁰ Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur s. 34ff.

¹¹ Johannessen, A., Tufte, P. A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber s.84.

¹² ibid. s. 85.

relevant information på strategisk nivå såväl som på operationell. Vi ville även få en spridning i ålder och erfarenhet av rekrytering bland våra respondenter.

Under temadagen gavs även tillfälle att intervjua två av föreläsarna. Den ena var en psykolog och författare kring kompetensbaserad personalstrategi och den andra var konsult inom mångfaldsarbete. Intervjun med psykologen gav oss möjlighet att ställa kritiska frågor och fördjupa oss i teorier hon behandlar i böcker som är med i vår teoretiska grund. Förutom dessa två intervjuer används även material som behandlades under deras respektive föreläsningar. Nedan redovisas en tabell som i intervjukronologisk ordning beskriver våra respondenter:

Tabell 1 - Våra respondenter

Befattning	Förvaltning	Eventuell specialisering
Projektanställd	Utvecklingsenheten, KSF*	Utformade chefsrekryteringsguiden
Projektledare	Utvecklingsenheten, KSF	Projektleder omorganisationen av personalavdelningen
Personalkonsult	Skol- och Fritidsförvaltningen	Internkonsult till rektorer i personalfrågor
Personaldirektör	Kommunstyrelsens förvaltning	
Personalchef	Entek och Helsingborgs brandförsvaret	
Personalchef	Vård- och omsorgsförvaltningen	
Verksamhetschef	Skol- och fritidsförvaltningen	Ansvarig rekryterare för rektorer
Personalchef	Stadsbyggnadsförvaltningen	
Psykolog	Lindelöw & Partners	Författare till litteratur om KBR*
Konsult	Diversity AB	Konsult inom mångfaldsarbete

*KBR: Kompetensbaserad rekrytering
*KSF: Kommunstyrelsens förvaltning

1.5.2 Undersökningens stadier

Under intervjuundersökningen har vi följt metodforskaren Kvales sju stadier för kvalitativa intervjuer¹³. I tematiseringsfasen enades vi om uppsatsens ämne och dess syfte. Under planeringsfasen bedrevs teoristudier för att äntra fältet väl förberedda. Vi utform-

¹³ Kvale (1997:85)

ade intervjuguider av semistrukturell typ¹⁴ där specifika teman definieras men som intervjuare får man frånga guiden och låta intervjun ta andra vändningar som passar syftet.

Det tredje stadiet är intervjun. Innan intervjun berättade vi för alla respondenter vilka vi var och vilka ämnen som skulle diskuteras. Vi besökte respektive respondent på sin arbetsplats därför att vi ville att de skulle känna sig trygga och bekväma. Vi följde en intervjuguide för att säkerställa att alla teman avhandlades under avsatt intervjutid. De teman som behandlades vid intervjuerna var kompetens, mångfald, rekrytering samt kompetensbaserad rekrytering. Respondenterna ombads formulera definitioner kring begreppen, uttrycka åsikter samt beskriva tidigare erfarenheter på områdena. Intervjuerna bestod av inledande och sonderande frågor. De inledande frågorna hade som syfte att leda in respondenten på de ämnen vi ville belysa¹⁵. Vi ställde sonderande frågor för att fördjupa intressanta svar och iakttagelser från respondenten¹⁶. Intervjuguiden reviderades för varje ny respondent men samma teman behandlades¹⁷. Samtliga intervjuer spelades in då vi ville ha en så bra återgivning av intervjun som möjligt inför analysfasen.

I utskriftsfasen genomfördes transkriberingen. Denna skedde genomgående dagen efter intervjun hade ägt rum. Anledningen till det skyndsamma sättet var att tillsammans med transkriberingen få på pränt de tankar som tillkommit oss under intervjun. Dessa tankar gav oss viktiga bidrag inför det uppkommande analysarbetet¹⁸. Vi var två intervjuare vid varje intervju och den som inte hade närvarat genomförde transkriberingen. Utskrifter av intervjuer är dock avkontextualiserade texter och blir ofta olika utifrån vem som har genomfört utskriften¹⁹. Vi gick därför igenom utskriften tillsammans för att reda ut eventuella misstolkningar och alternativa tolkningar. Vårt syfte tillät oss att undvika pauser och ljud i våra återgivningar²⁰, vilket vi insåg under processens gång. Vi gick därför tillbaka till tidigare transkriberingar och eliminerade störande moment som inte påverkade respondentens budskap.

¹⁴ Bryman (2002:301)

¹⁵ jfr Kvale (1997:124)

¹⁶ jfr Kvale (1997:124)

¹⁷ Se bilaga 1, Intervjuguide personalchef.

¹⁸ jfr Patel, R, Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur s. 119

¹⁹ Kvale (1997:152)

²⁰ Kvale (1997:152)

Då vi hade utfört våra intervjuer antrade vi analysfasen. I dess begynnelse bearbetade vi de utskrivna intervjuerna för att skilja det väsentliga från det oväsentliga²¹. Vi analyserade vårt empiriska material med hjälp av meningskoncentrering²² för att korta ner långa intervjutexter till centrala och koncisa formuleringar. Vi behöll dock kopior av de ursprungliga transkriberingarna under hela undersökningen.

Nästa fas innebär verifiering av intervjuresultaten. Eftersom vi gör en fallstudie kan vi endast tolka den ögonblicksbild som vårt nedslag i fältet visar. Vår ambition är dock att se till att undersökningen har skett forskningsmässigt. För att uppnå trovärdighet har vi därför följt Kvales sju steg för en intervjuundersökning.

Det sjunde steget är rapporteringsfasen. För att hålla språket levande och strukturen flytande har vi begränsat användningen av citat²³. Vi har under hela processen haft forskningsetik i åtanke och analyserat vilka verkningar våra handlingar kan få. Vi har till exempel uppnått informerat samtycke²⁴ av respondenterna gällande vår hantering av intervjumaterialet.

1.5.3 Vi kritiserar

Vår undersökning grundar sig, som tidigare nämnt, på en ögonblicksbild av vårt valda område. Vi har endast intervjuat tio personer med olika bakgrunder och erfarenhet av rekrytering. Vi tror att om vi hade intervjuat andra personer är det möjligt att vi hade nått andra resultat. Deras respektive utsagor kunde ha gett ett annat utfall om vi hade utfört intervjuerna efter temadagen då guiden introducerades. Vi påpekar dock att då vår ambition var att göra ett nedslag i tiden anser vi att våra resultat är relevanta för vår fallstudie.

1.6 Avgränsningar

I vår uppsats har vi valt att fokusera på hur kompetensbaserad rekryteringsmetod kan gynna en kommuns mångfald. Vi analyserar ämnet ur ett organisations- och medarbetarperspektiv.

²¹ jfr Kvale (1997:171)

²² Kvale (1997:175ff)

²³ jfr Kvale (1997:230)

²⁴ jfr Kvale (1997:235)

Våra teoretiska avgränsningar innefattar de första stegen i kompetensbaserad rekryteringsprocess, från utformandet av kravspecifikation till att den valda kandidaten anställs. Vi avgränsar vårt metodval till att innefatta kvalitativa, semistrukturerade intervjuer med anställda inom Helsingborgs stad som arbetar eller har arbetat med rekrytering.

1.7 Teoretisk bakgrund

Uppsatsens teoretiska bakgrund kommer att behandla valda teorier kring rekrytering och mångfald. I rekryteringsavsnittet kommer särskilt kompetensbaserad rekrytering och dess särdrag att belysas som följs av en redogörelse av kompetensbegreppet. Därefter följer en introduktion av mångfald.

1.7.1 Rekrytering – samma sport, olika regelverk

Rekrytering har sitt ursprung inom psykometri och socialpsykologi. Psykometriska olika mätningmetoder används vid den *traditionella urvalsmodellen*, vilken bygger på urvals- och bedömningsmetoder. Testerna mäter psyke och personlighet med fokus på skillnader mellan individers egenskaper. Rekryterarens bedömningar anses objektiva då vetenskapliga metoder förutsäger den framtida prestationsförmågan hos individen.²⁵ Modellens kritik bygger på att testerna är bundna till och utformade i en särskild kulturell kontext vars sociala normer kan bli diskriminerande.²⁶

Den *sociala modellen* härleds till socialpsykologi och fokuserar på dynamiken i mötet mellan människor samt individens beteenden och attitydutveckling. Modellens mål är att rekrytera individer vars psykosociala behov överensstämmer med organisationens kultur. Bedömningsgrunder som personkemi och social kompetens knutna till rekryterarens subjektivitet är accepterade. Rekryteraren förväntas dock att ta objektiva beslut. Kritiker mot modellen menar att bedömningskriterierna lämnar utrymme för indirekt exkludering av vissa grupper. Exkluderingen kan orsakas av *Halo-effekten*, som innebär att en sökande bedöms positivt för att denne uppvisar liknande värderingar, verbala och ickeverbala beteenden som rekryteraren.²⁷ Rekryteringen riskerar leda till homosocial reproduktion där olikheter väljs bort till förmån för det igenkända²⁸.

²⁵ Bergström, 1998., Prien, 1992., Littorin, 1994. Se Mlekov & Widell (2003:101ff)

²⁶ Bergström, (1998), Sjöberg & Tollgerdt-Andersson (1985), Littorin (1994) Se Mlekov & Widell (2003:104f)

²⁷ Bergström, 1998., Lundén, 2000., Prien, 1992. Se Mlekov & Widell (2003:103)

²⁸ Kossek, Lobel (1996), se Mlekov & Widell (2003:106f)

Rekryteringsprocessen i jakt på kompetens

Kompetensbaserad rekryteringsmetod inleds med att utarbeta en *behovsanalys*. I behovsanalysen formuleras de mål och ansvar som ingår i den nya befattningen. Baserad på målformuleringen sammanställs sedan en *kravspecifikation* med avseende på efterfrågad utbildning, erfarenheter och kompetenser.²⁹

Efter att kravspecifikationen är framtagen ska rätt medial väljas så *annonsen* når önskade målgrupper. Målgruppen reduceras av informella rekryteringskanaler såsom via nätverk vilket endast gynnar sökande som sedan tidigare är bekanta med rekryterarna³⁰. Annonsen ska spegla den bild som organisationen vill förmedla om sig själv och ska vara formulerad med ett språk som passar målgruppen.³¹

Nästa steg i processen är *urvalet* där de ansökandes handlingar ska jämföras med kravspecifikationen. Bedömningen ska ske objektivt för att undvika diskriminering. För ökad objektivitet och jämförbarhet mellan sökande kan ansökningarna ske via en strukturerad ansökningsblankett. Den innehåller enhetlig information och säkerställer att kandidaten avger information som är relevant i bedömningen.³²

Efter urvalet väljs vilka som ska utföra *intervjuerna*. Enligt Mlekov och Lundgren bör rekryteringsteamet representera olika kön, åldrar och bakgrunder. Den kompetensbaserade intervjutekniken som används fokuserar enbart på kandidatens tidigare beteenden i professionella situationer. Svaren ska följas upp med ytterligare frågor för att sätta handlingen i relation till situationens mål samt det slutliga resultatet³³. Intervjun är strukturerad där samma frågemall används vid alla intervjuer. Frågorna behandlar alla kompetensområden som kravspecifikationen anger som relevanta för tjänsten.³⁴

²⁹ Lindelöw (2008:69)

³⁰ Mlekov & Widell (2003:118)

³¹ *ibid.*, s. 107.

³² DO. (1999). *Rekrytera utan att diskriminera*. Stockholm: Diskrimineringsombudsmannen. Se Mlekov & Widell (2003:120f)

³³ Lindelöw (2008:132)

³⁴ *ibid.*, s. 24.

En adekvat kravspecifikation och kompetensbaserad intervjuteknik är två viktiga kriterier för en träffsäker rekrytering³⁵. Validiteten i rekryteringsmetoden ökar ytterligare vid användning av *kompletterande metoder* exempelvis kunskaps- och färdighetstester eller arbetsprover³⁶. Val av kompletterande metod ska anpassas efter dess syfte³⁷. Testerna får, i likhet med den *traditionella modellen*, kritik för att vara tids- och kulturbundna³⁸.

Efter intervjun och eventuella kompletterande metoder sker *referenstagningen*. Dess syfte är att säkerställa att ansökanden har uppfattats korrekt och ger en möjlighet att rätta ut eventuella frågetecken som uppkommit i samband med intervjun med kandidaten³⁹. Referensintervjuerna i kompetensbaserad rekrytering utförs med kompetensbaserad frågeteknik, som tidigare beskrevs i intervjuavsnittet. Den kompetensbaserade referenstagningen har som ambition att bidra till ett mer omfattande beslutsunderlag och på grund av dess forskande frågeteknik tar den därför mer tid i anspråk.⁴⁰

Det sista momentet i rekryteringsprocessen är att göra en *samlad bedömning* av den sökande. Lindelöw förespråkar att skatta kandidaten i en bedömningsmatris, där resultaten från de olika utvärderingsmomenten i processen sammanställs. Hon framhäver dock att bedömningsmatrisen endast bistår med vägledning. Det slutgiltiga beslutet ska baseras på en helhetsbedömning där aspekter som utvecklingsbarhet och mätfel tas i beaktande⁴¹.

Vad man gör i rekryteringsprocessen skiljer sig inte åt mellan kompetensbaserad rekrytering och andra rekryteringsprocesser då arbetsgången är densamma i båda fallen. Kompetensbaserad rekryterings särdrag demonstreras istället i *hur* momenten i processen utförs. Kravspecifikationen har en central och omfattande roll där befattningens krävda kompetenser definieras och diskuteras fram av deltagarna i processen. Kravspecifikationen har sin utgångspunkt i arbetets natur och kraven specificeras därefter

³⁵ Hampton, P. (2003). Hire well, promote from within. *Association Management*. Washington. Vol.10, Nr. 55, s. 46.

³⁶ Lindelöw (2008:28f)

³⁷ Lindelöw (2008:156f)

³⁸ Littorin (1994), se Mlekov & Widell (2003:104)

³⁹ Lindelöw (2008:150f)

⁴⁰ Lindelöw (2008:153)

⁴¹ Lindelöw (2008:185)

under olika kompetensområden. Särdraget i momentet är att dess gedigna förarbete är mer tids- och resurskrävande än om endast en person skulle utföra samma arbete.⁴² Kompetensbaserad rekryterings särdrag kan sålunda sammanfattas som sammanställandet av kravspecifikation, intervjumomentet och referenstagningen med särskild kompetensbaserad teknik samt den slutgiltiga skattningen av kandidaterna.

Rekryterarens roll

Rekryterarens prestation innefattar kunskap om processen och att vara medveten om felkällor baserade på sin subjektivitet och attityden mot de sökande. Rekryteraren behöver inneha en kognitiv strategi för att ställa rätt frågor vid rätt tillfälle samt kompetens att utvärdera och rapportera varje kandidats prestation.⁴³ Rekryteraren bör även få träning kring hur denne kan hantera balansen mellan information som ska delges kandidaten kontra insamlandet av tillräckliga fakta om sökanden för att kunna göra en rättvis bedömning. Träningen ger rekryteraren större självförtroende i rekryteringsprocessen.⁴⁴

En ifrågasatt universallösning

Kompetensbaserad intervjuteknik tillsammans med kompletterande tester ger en högre validitet gällande förutsägandet av en sökandes prestation jämfört med ostrukturerade intervjuer⁴⁵. Kompetensbaserad rekryteringsmetod innefattar dock flertalet rekommendationer, mallar och resurskrävande moment. Organisationer som använder sig av kompetensbaserade ramverk upplever att de trots dess positiva effekter inte når sina uppsatta mål. Alltför komplicerade ramverk kan tynga medarbetarna och abstrakt formulerade kompetenskrav kan anses svårtolkade⁴⁶. Systemen och ramverken ska spegla den

⁴² Lindelöw-Danielsson, M. (2003). Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning. Stockholm: Natur och Kultur s. 28ff

⁴³ Goldstein, I. L. (1993), se Connerley, M.L. (1997). The influence of training on perceptions of recruiters' interpersonal skills and effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 3, Num. 70, s. 259-272.

⁴⁴ Rynes, S. L., Connerley, M. L. (1993). Applicant reactions to alternative selection procedures. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 7, sid. 261-277, se Connerley, M.L. (1997). The influence of training on perceptions of recruiters' interpersonal skills and effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 3, Num. 70, s. 259-272.

⁴⁵ Lindelöw (2008:21)

⁴⁶ Corporate Leadership Council (2005). *Literature Key Findings: The Advantages and Disadvantages of Competency Models*, se Brook, James. *Transforming traditional competency models*. Tillgänglig: http://www.titantalent.com/article_transforming.html (Läst 2009-04-17).

verksamhet som bedrivs och kan vid rätt användning effektivisera organisationen men det kräver flexibilitet och en realistisk syn på vilka kompetenser som behövs.⁴⁷

1.7.2 Kompetensens många ansikten

En förutsättning för att avgöra vilka kompetenser som organisationen behöver är en gemensam definition av vad kompetensbegreppet innefattar. Tidiga definitioner av begreppet medförde en uppdelning mellan teknisk kompetens, hur arbetet utförs, och social kompetens, individens förmåga att interagera med andra människor⁴⁸. Uppdelningen blev sedermera förlegad när forskare ville belysa hur de två kompetenstyperna samverkar⁴⁹. Kompetensforskaren Hansson presenterar en uppdelning som konstitueras av praktisk, interpersonell och sympatisk kompetens. Den praktiska kompetensen innebar en förmåga att utföra uppgiften. Den interpersonella kompetensen är bryggan mellan teknisk och social kompetens då den beskriver förmågan att i lag med andra utföra en specifik uppgift. Interpersonell kompetens omfattar dock endast den del av den sociala kompetensen som har en direkt relation till arbetet. Återstoden av den sociala kompetensen kallar han sympatisk kompetens och kan ha, på grund av sin frikoppling från arbetet, en hämmande effekt på arbetsprocessen⁵⁰. Ellström menar å andra sidan att sociala färdigheter kan vara relevanta beroende på arbetsuppgift. Han presenterar en bredare definition där han tydliggör kompetens som *handlingsförmåga*. En parallell kan dras mellan handlingsförmågan och kompetensbaserad rekryterings fokus på kandidatens tidigare handlingar och beteendemönster.

”Med kompetens avses här en individs handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete. Med denna individuella handlingsförmåga menas såväl kunskaper, intellektuella och praktiska färdigheter, som sociala färdigheter, attityder och personliga egenskaper hos individen. Vilken betydelse som dessa olika kompetenser har i ett enskilt fall beror på uppgiftens karaktär.” (Ellström, P.E. 1996)

Sandberg beskriver kompetens ur ett förståelseperspektiv och menar att kompetensen utgörs av medarbetarens förståelse och upplevelse av arbetet. Perspektivet på kompe-

⁴⁷Brook, James. *Transforming traditional competency models*. Tillgänglig: http://www.titantalent.com/article_transforming.html (Läst 2009-04-17)

⁴⁸ Lyttkens (1989), se Hansson, H. (2003). *Kollektiv kompetens*. Lund: Studentlitteratur s. 25

⁴⁹ Hansson (2003:26)

⁵⁰ Hansson (2003:29)

tens är beroende av medarbetarens arbetsuppgift och position i den hierarkiska nivån. Kunskaperna omsätts sedan utifrån individens uppfattning av arbetets natur.⁵¹ Kompetens sett ur Sandbergs förståelseperspektiv är relevant för vår uppsats, då en förutsättning för kompetensbaserad rekryteringsmetod är att förstå befattningens kompetenskrav och sedan utvärdera en sökandes kompetens. Avsnittet har dock illustrerat komplexiteten i kompetensbegreppet och dess svårighet att definieras. Begreppet innehåller många dimensioner och beroende på angreppssätt och perspektiv blir definitionerna olika. I vår uppsats blir denna komplexitet särskilt relevant eftersom rekryteringsmetoden som vi undersöker baseras på att definiera och sedan utvärdera kompetens.

1.7.3 En mångfaldig utmaning

Teoriavsnittet avslutas med en redogörelse av begreppet mångfald för att illustrera hur mångfald kan gynna en organisation. Vi redogör även för hur organisationens mångfaldsarbete bör läggas upp och arbetets problematik. Vi kopplar samman mångfald med rekrytering och identifierar en lucka i forskningen. Vår teoretiska bakgrund avslutas med en illustration av forskningsglappet mellan rekrytering och mångfald.

Mångfald och dess ärkefiende

Det forna Integrationsverket förklarade mångfald som en konstellation människor med skiljda förutsättningar, livserfarenheter och egenskaper⁵². Vid granskning av den engelska motsvarigheten *diversity* likställs begreppet med olikheter⁵³.

Det första steget vid en rekrytering och i ett mångfaldsarbete är att se till att organisationen följer diskrimineringslagen⁵⁴. Litteraturen beskriver direkt och indirekt diskriminering. Den direkta diskrimineringen innebär att en person blir sämre behandlad och missgynnas på grund av kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning eller funktionshinder. Vid indirekt diskriminering exkluderas en person utan att organisationen har en legitim orsak.⁵⁵ Exempel på indirekt diskriminering är

⁵¹ Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work. An Interpretative Approach. *The Academy of Management Journal*. Vol. 43, Num. 1. s. 10f

⁵² Mångfald i arbetslivet. (2009). Tillgänglig: <http://www.mangfald.com> (Läst 2009-05-07)

⁵³ Mlekov & Widell (2003:8f)

⁵⁴ Diskrimineringslag (2008:567). Tillgänglig:

<http://www.riksdagen.se/Webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=2008:567> (Läst 2009-05-20)

⁵⁵ Lindelöw (2008:227)

irrelevanta språkkrav eller att den sökande ska ha en viss längd trots att det inte krävs för att utföra det utannonserade arbetet⁵⁶.

Organisation och mångfaldsarbete

Ur ett organisationsperspektiv är mångfald en managementstrategi som syftar till att kunna tillvarata och leda de resurser som varje medarbetare bidrar med. *Mångfaldskompetens* innebär en ständig lärande- och utvecklingsprocess där målet är medvetenhet kring hur individens eget beteende påverkar organisationens resultat⁵⁷. Ledningen har yttersta ansvaret för mångfaldsarbetet men det ska rikta sig till och inbegripa varje medarbetares utveckling för att tillvarata dennes hela potential⁵⁸. Mångfaldsarbetet kan således ses som ett led i den organisatoriska utvecklingen som fokuserar på de kompetenser och olikheter som har betydelse för företagets arbete, kundorientering och kvalitet.⁵⁹ Om personalstyrkan representerar olika perspektiv och bakgrunder förbättras möjligheten till utveckling och nyskapande lösningar som bättre tillgodoser kundernas behov⁶⁰.

Anskaffning av mångfald

Som nämnt i uppsatsens problemformulering är det vid rekrytering som möjligheten finns att anskaffa nya resursbidrag till mångfalden. Därför måste mångfaldsarbetet inkorporeras i allt strategiskt arbete rörande rekrytering och framtida kompetensförsörjning. Det ska sedan återspeglas i det operationella rekryteringsarbetet. All kommunikation som sker internt i organisationen ska präglas av samma budskap, från ledning till medarbetarnivå. Organisationen ska kännetecknas av öppenhet och en ständig motverkan mot likriktning. Dessa kriterier för ett aktivt mångfaldsarbete måste uppfyllas för att en genomtänkt och inkluderade rekryteringsprocess ska få effekt.⁶¹ Lindelöw påpekar att rekrytering av mångfald inte är oproblematiskt. Den mångfald som rekryteras behöver sedan interna processer och en organisationsstruktur som stödjer den nyrekryterades bidragande resurser och olikheter. Risken finns annars att den senast anställda ensam får bidra till nytänkande, innovationer och skapandet av ett kreativt arbetsklimat.⁶²

⁵⁶ Braaf, Lisa. (2004). *Rekrytering och mångfald*. Stockholm: Försäkringskassan Stockholms län, s. 22.

⁵⁷ Mlekov & Widell (2003:153)

⁵⁸ Nilsson Fägelind, G. (2004). *Mångfald i praktiken. Handbok i verksamhetsutveckling*. Uppsala: Almqvist & Wiksell. s. 15.

⁵⁹ Abrahamsson (2002), se Mlekov & Widell (2003:8)

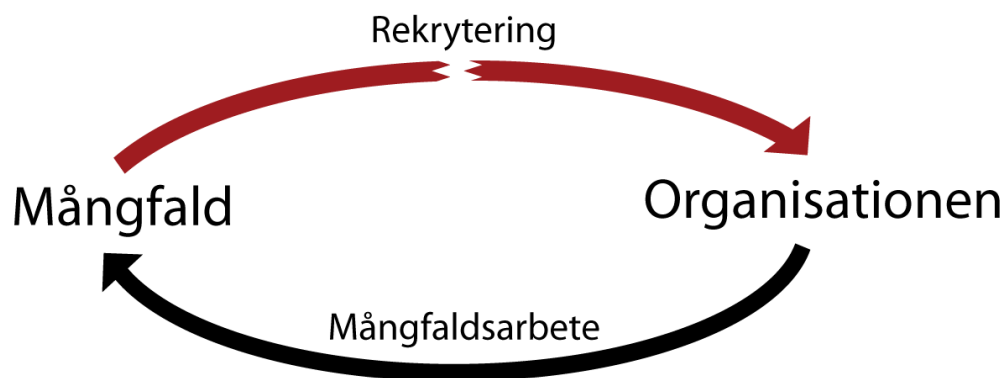
⁶⁰ t.ex. Lindelöw, Malin. (2008:230)

⁶¹ Lindelöw (2008:235f)

⁶² Mlekov & Widell. (2003:108)

En annan möjlig utgång blir att de berikande olikheterna hos den nyrekryterade reduceras till att återspegla organisationens nuvarande resurser och de nya möjliga perspektiven således går förlorade.⁶³ Söderström instämmer och menar att det föreligger en skillnad mellan den kompetens som finns disponibel i en organisation och den som egentligen nyttjas⁶⁴.

I våra efterforskningar har vi identifierat att mångfaldslitteraturen fokuserar på vad mångfald är, hur den kan gynna organisationen samt hur mångfaldsarbete kan bedrivas. När vi sökte efter litteratur och forskningsartiklar som behandlar rekryteringen av mångfald identifierade vi att området var begränsat. Forskningsglappet illustreras i figuren nedan.



Figur 1. Illustration av uppsatsens forskningsområde.

Figuren illustrerar teoriomfattningen av hur rekrytering kan ske mångfaldsfrämjande. Den intakta pilen symboliserar forskningen kring hur organisationen kan berikas av dess mångfaldsarbete. Den brutna pilen symboliserar forskningsglappet kring mångfaldsfrämjande rekrytering. Vårt forskningsbidrag kommer således att fokusera på hur en mångfaldsfrämjande rekryteringsprocess kan gå till.

Teoriavsnittet har behandlat rekryteringsprocessen vid kompetensbaserad rekrytering. Uppsatsens syfte är att undersöka hur rekrytering kan påverka mångfalden i en kommunal verksamhet. Därför avslutades avsnittet med en introduktion av mångfaldsbegreppet samt identifikation av en bristfällig teoretisk koppling mellan rekrytering och hur den kan bedrivas för att främja mångfald.

⁶³ Föreläsning av Eva Löfgren, mångfaldskonsult. Helsingborg 2009-05-08

⁶⁴ Söderström, M. (1990). *Det svåråtgångade kompetensbegreppet*. Pedagogisk forskning i Uppsala 94.

2 Analytisk del

Uppsatsens analytiska del påbörjas med en studie av det nuvarande mångfaldsarbetet inom staden. Den fortsatta analysen baseras på de olika momenten i Helsingborgs stads chefsrekryteringsguide. Dessa moment analyseras i kronologisk ordning med hjälp av det empiriska materialet samt det teoretiska ramverket.

I dagsläget har Helsingborgs stad en mångfalds- och jämställdhetsplan som finns för nedladdning för medarbetarna. En personalchef uppger att vid möten då planen behandlas är intresset från medarbetarna begränsat⁶⁵. Trots det vikande intresset uppger alla respondenter att mångfaldsarbetet i organisationen måste förbättras.

Enligt Nilsson Fägerlind är det första steget att börja processen för ökad mångfald att definiera och identifiera vad mångfald är för den specifika verksamheten⁶⁶. En projektanställd vid personalavdelningen påpekar att mångfaldsbegreppet är föga omtalat i organisationen och tror att begreppet behöver en tydligare definition för att förstås av stadens medarbetare⁶⁷. Personaldirektören framhåller å andra sidan problematiken att definiera mångfald då det finns en risk att begreppet fastnar i en definition och förlorar möjligheten att ses ur andra perspektiv⁶⁸.

Samtliga respondenter beskriver mångfald som personer av olika kön, etnicitet och ålder. En respondent inkluderade även funktionshindrade⁶⁹. Andra beskrivningar inkluderar "att inte söka lika"⁷⁰, "en brokig skara med människor"⁷¹ eller "motsatsen till enfald"⁷². Personalavdelningen gav uppdrag åt en traineeanställd att ta fram ett förslag på en gemensam definition av mångfald. Traineens slutprodukt ligger just nu vilande i väntan på nästa utvecklingssteg⁷³.

⁶⁵ Intervju Personalchef Vård- och omsorgsförvaltningen 2009-04-29

⁶⁶ Nilsson Fägerlind (2004:8)

⁶⁷ Intervju Projektanställd Personalavdelningen 2009-04-16

⁶⁸ Intervju Personaldirektör 2009-04-23

⁶⁹ Intervju Personalchef Vård- och omsorgsförvaltningen 2009-04-29

⁷⁰ Intervju Personalchef Entek och Helsingborgs brandförsvaret 2009-04-27

⁷¹ Intervju Projektanställd Personalavdelningen 2009-04-16

⁷² Intervju Personaldirektör 2009-04-23

⁷³ Intervju Projektanställd Personalavdelningen 2009-04-16

Det andra steget i mångfaldsarbetet är att organisationen tydliggör vilka fördelar det för med sig. Förankringsarbetet genomförs och motiveras lättare om det är tydligt kopplat till verksamheten.⁷⁴ En projektledare anser att mångfald berikar organisationen och gör den mer dynamisk⁷⁵. En diversifierad arbetsgrupp kan även generera nya synvinklar på arbetet, menar personalkonsulten⁷⁶. Efter att fördelarna har identifierats ska mångfaldsarbetets tillvägagångssätt planeras och inkluderas i de interna processerna⁷⁷. Nilsson Fägerlind menar att det krävs ett organisatoriskt stöd för att göra verksamheten mottaglig till förändring av processer och strukturer⁷⁸. Rekryteringsprocessen är ett exempel på en struktur där en ökad medvetenhet kring mångfald kan minska risken för att kompetenta sökanden sorteras bort på irrelevanta grunder.⁷⁹

2.1 Kompetensbegreppets komplexitet

Analysen fortsätter med ett upplägg som följer momenten i Helsingborgs chefsrekryteringsguide. Kompetensbaserad rekrytering handlar som tidigare avhandlat om att kartlägga en ansökandes kompetenser. Definitionen av begreppet har visat sig problematisk på teoretisk som empirisk nivå, varför vi behandlar detta innan en vidare analys av rekryteringsprocessens moment.

Psykologen och författaren Lindelöw jämför kompetens med beteenden som bidrar till en arbetsrelaterad prestation⁸⁰. En respondent uppgav att kompetens är att klara av att utföra det som ingår i ens befattning⁸¹. Personaldirektören menar att kraven på kompetenser skiljer sig åt befattningar emellan men innefattar att omsätta teori i praktik⁸². En personalchef belyste också ett samband mellan kompetens, erfarenhet och tid på arbetet⁸³.

Formell kompetens som begrepp benämndes av våra respondenter som önskvärt men innebörden i begreppet skiljer sig. En personalchef beskrev formell kompetens som den

⁷⁴ Nilsson Fägerlind (2004:18f)

⁷⁵ Intervju Projektledare Personalavdelning 2009-04-20

⁷⁶ Intervju Personalkonsult Skol- och fritidsförvaltning 2009-04-22

⁷⁷ Intervju Mångfaldskonsult 2009-05-08

⁷⁸ Nilsson Fägerlind (2004:13)

⁷⁹ Nilsson Fägerlind, G. (2004:71)

⁸⁰ Lindelöw (2008:51)

⁸¹ Intervju Verksamhetschef Skol- och fritidsförvaltningen 2009-04-29

⁸² Intervju Personaldirektör 2009-04-23

⁸³ Intervju Personalchef Stadsbyggnadsförvaltningen 2009-05-05

akademiska examen som krävs för att utföra yrket⁸⁴. En annan personalchef ansåg att en akademiskt studerande oavsett inriktning har formell kompetens då hon menar att högre studier ger individen en samhällsförståelse och färdigheter att tolka relevant material⁸⁵. Alla respondenter menade dock att kompetens inte bara konstitueras av akademiskt förvärvade kunskaper⁸⁶.

En personalchef framhåller systemkompetens som viktig och beskriver den som förmågan att se sin egen roll i en större helhet och att vara medveten om sin påverkan på verksamhetens mål⁸⁷. Det räcker inte bara med att förstå hur det egna arbetet påverkar verksamheten i stort genom systemkompetens. Verksamhetschefen ser anpassningsförmåga och vetskap om vad som kommer att bli viktigt i framtiden som två viktiga kompetenser⁸⁸. Samhället och världen är i ständig förändring vilket medför ett behov av medarbetare med framåtblick och framtidsförståelse.

Avsnittet har visat att det finns många olika definitioner och innebörder i begreppet kompetens. Beroende på vem som tillfrågas löper stor risk att frågan kommer att besvaras olika. Det är en relevant kunskap att ta med sig i nästkommande avsnitt som handlar om kompetensbaserad rekrytering vars främsta uppgift är att kartlägga kandidaters kompetenser.

2.2 Kompetensjakten förbereds

Guiden förespråkar ett gediget förberedelsearbete innan sökandet av kandidater kan börja. Detta avsnitt behandlar det förberedande stadiet i processen, där behovsanalysen fastställs och rekryteringsprocessen planeras.

2.2.1 Mål och ansvarsfördelning

Behovsanalysen börjar med att i mål- och ansvarsbeskrivningen definiera den nya befattningens uppdrag och framtida behov. Den projektanställda för guidens framtagande belyser tidigare problematik kring detta förarbetesmoment. Hon uppger att tidigare

⁸⁴ Intervju Personalchef Stadsbyggnadsförvaltningen 2009-05-05

⁸⁵ Intervju Personalchef Vård- och omsorgsförvaltningen 2009-04-29

⁸⁶ t.ex. Intervju Personaldirektör 2009-04-23 Intervju Personalchef Stadsbyggnadsförvaltningen 2009-05-05, Intervju Personalchef Entek och Helsingborgs brandförsvaret 2009-04-27

⁸⁷ Intervju Projektanställd Personalavdelningen 2009-04-16

⁸⁸ Intervju Verksamhetschef Skol- och fritidssförvaltningen 2009-04-29

otursamma rekryteringar kan ha berott på för lite genomarbetning av mål- och ansvarsbeskrivningarna samt att de inte har behandlats ur ett långsiktigt perspektiv⁸⁹. Personaldirektören belyser hur det långsiktiga tänkandet kan försvåras i och med specifika förhållanden inom offentlig sektor. Var fjärde år väljs det politiska styret om och beroende på utfall kan riktningen som styr stadens verksamheter förändras⁹⁰.

Denna sammantagna beskrivning ska utgöra en grund för nästkommande steg i processen, det vill säga kravspecifikationen samt formulerandet av intervjufrågorna.⁹¹

2.2.2 Kraven specificeras

Behovsanalysen fortsätter med kravspecifikationen vars syfte är att kartlägga behövda kompetenser för tjänsten⁹². Guidens kravspecifikation tar utgångspunkt i Helsingborgs stads sex kompetensnycklar. Den första kompetensnyckeln har ett eget avsnitt, *Yrkeskompetens*, och innehåller kategorierna utbildning, arbetslivserfarenhet och kunskap. De övriga fem består av system-, bemötande-, handlings-, förändrings- samt social kompetens och behandlas i avsnittet *Övriga nyckelkompetenser*. Efter de sex nyckelkompetenserna följer ett avsnitt med rubriken *Ledarskap* som fokuserar på kompetenser tillhörande en ledare.⁹³ En relevant kompetens som utelämnas i guiden är *mångfaldskompetens*; förmågan att bejaka mångfaldsfaktorernas påverkan på arbetet⁹⁴. Mångfaldskonsulten betonar mångfaldsmedvetenhet vilket innebär att ha förståelse för olikheter beroende av bakgrund eller grupptillhörighet⁹⁵.

Fernández-Aráoz et al. beskriver en utmaning i att specificera relevanta färdigheter och erfarenheter för arbetet⁹⁶. En personalchef menar att kravspecifikationer ofta återger för höga krav som inte speglar arbetets natur. Dessa krav kan få en diskriminerande effekt, då onödiga krav på exempelvis svensk militärtjänstgöring missgynnar invandrare medborgare att söka⁹⁷.

⁸⁹ Intervju Projektanställd Personalavdelningen 2009-04-16

⁹⁰ Intervju Personaldirektör 2009-04-23

⁹¹ Rekryteringsguide-Chef. *Mall för mål- och ansvarsbeskrivning*.

⁹² Lindelöw (2008:72)

⁹³ Rekryteringsguide-Chef. *Mall för intervju*.

⁹⁴ Cox & Bale (1997), se Mlekov & Widell (2003:153)

⁹⁵ Föreläsning av Eva Löfgren, mångfaldskonsult. Helsingborg 2009-05-08.

⁹⁶ Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B., Nohria, N. (2009). The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad. *Harvard Business Review*, May 2009. s. 79

⁹⁷ Intervju Personalchef Stadsbyggnadsförvaltningen 2009-05-05

Sandberg menar att kompetens uppfattas och definieras olika beroende på individens egen förståelse av sitt och andras arbete⁹⁸. Guiden tar till vara dessa olika perspektiv genom att rekommendera att flertalet personer i organisationen konsulteras vid framtagandet av kravspecifikationen för en övergripande bild⁹⁹. Ett exempel är två respondenters skilda utsagor kring ledarkompetens. En personalchef framhöll mjuka värden såsom lyhördhet och främjare av det goda medarbetarskapet som de viktigaste chefskompetenserna¹⁰⁰. En personalkonsult framhöll istället handlingskraft och rak kommunikation som de främsta garantierna för lyckat ledarskap¹⁰¹.

Teorin och empirin har hittills stämt överens att en väl genomarbetad behovsanalys borgar för större möjlighet att få in kompetenser som organisationen saknar. En personalchef berättar att medarbetare på hennes avdelning ställer sig kritiska till behovsanalysens omfattning och upplever den vara alltför komplicerad. Det har grott grund till en negativ attityd till verktyget och hon menar att en förenkling av momentet kan skapa en positivare attityd¹⁰². Corporate Leadership Council behandlar problematiken med för komplicerade ramverk och menar att ramverkets fördelar genom att skapa struktur och kontroll kan begränsas av dess komplexitet och omfattning¹⁰³.

2.2.3 Processen planeras

Då behovsanalysen är genomförd uppmanar guiden att återstoden av rekryteringsprocessen planeras. Syftet med planeringen är att uppskatta tidsåtgången och etablera ansvarsfördelning för varje moment¹⁰⁴.

Aspekten *när* har en tydlig roll i rekryteringsplanen. Den projektanställda förespråkar planen då den gör rekryteraren uppmärksam på den tid som processen tar i anspråk¹⁰⁵. Respondenterna uttrycker att tidsbrist är en begränsande faktor vid rekrytering i allmänhet och tror att guiden och dess följande moment är än mer tidskrävande. Den projektanställda håller med om att tidsbrist kan förhindra genomförandet av alla steg i gui-

⁹⁸ jfr Sandberg (2000:10f)

⁹⁹ Rekryteringsguide-chef. *Mall för mål- och ansvarsbeskrivning*.

¹⁰⁰ Intervju Personalchef Vård- och omsorgsförvaltningen 2009-04-29

¹⁰¹ Intervju Personalkonsult Skol- och fritidsförvaltningen 2009-04-22

¹⁰² Intervju Personalkonsult Skol och fritidsförvaltning 2009-04-22

¹⁰³ Corporate Leadership Council (2005), se Brook, J. Transforming traditional competency models. (Läst 2009-04-20)

¹⁰⁴ Rekryteringsguide-chef, s. 7

¹⁰⁵ Intervju Projektanställd Personalavdelningen 2009-04-16

den, men anser att det i slutändan handlar om prioritering¹⁰⁶. Verksamhetschefen på Skol- och fritidsförvaltningen menar att en detaljerad rekryteringsplan inte alltid hinner utföras. Många lärare säger upp sig vid terminsslut eller terminsstart och en efterträdare krävs då direkt¹⁰⁷. Psykologen anser emellertid att kompetensbaserad rekrytering är tidsbesparande. Hon menar att förvaltningen vid första kravspecificeringen kan formulera grundläggande krav som är konstanta. Nästa rekryteringstillfälle kräver endast en anpassning av kravspecifikationen för att passa den nya tjänsten¹⁰⁸.

I mallen för rekryteringsplanen behandlas även *var* delmomenten ska ske och *vilka* som ska vara involverade. Antal personer eller vilka befattningar dessa personer bör ha anges inte. Endast avsnittet om kravspecifikationens genomförande rekommenderar rekryteraren att konsultera personer med olika roller och kompetenser¹⁰⁹.

2.3 Jakten kan börja

Då det förberedande arbetet är gjort är nästa steg att översätta kravspecifikationen till en annons som attraherar rätt sökande. I följande avsnitt beskrivs annonseringen och urvalsprocessen.

2.3.1 Presentation av erbjudandet och urval

Guiden rekommenderar att annonsen utformas beroende på vilken karaktär befattningen har samt vilken målgrupp som är önskvärd. Annonsen ska vara informativ och kommunicera en tydlighet kring vilka kriterier som urvalet baseras på.¹¹⁰ En personalchef framhåller att annonsutformningen måste vara tydlig så att den lockar sökande med rätta kvalifikationer¹¹¹.

En personalchef beskriver att det är en svår balansgång att skriva formuleringar som inte krockar med diskrimineringslagar. Hon nämner att annonser som välkomnar sökande från det underrepresenterade könet eller personer med annan etnisk bakgrund är

¹⁰⁶ Intervju Projektanställd Personalavdelningen 2009-04-16

¹⁰⁷ Intervju Verksamhetschef Skol- och fritidsförvaltningen 2009-04-29, Personalkonsult Skol- och fritidsförvaltningen 2009-04-22.

¹⁰⁸ Föreläsning med Malin Lindelöw, psykolog. 2009-05-08.

¹⁰⁹ Rekryteringsguide-chef, s. 7.

¹¹⁰ Rekryteringsguide-chef, s. 8f

¹¹¹ Intervju Personalchef Entek och Helsingborgs brandförsvär 2009-04-27

lätta att formulera. När hon önskar attrahera funktionshindrade sökande ser hon en problematik med att skriva "vi vill gärna anställa halta och lytta".¹¹²

Bilder beskrivs som ett bra sätt att göra en platsannons attraktiv, men kan även motverka sitt syfte om de inte används på rätt sätt. En bild med endast en typ av människor kan anses exkluderande, då de som inte representeras på bilden då inte heller känner sig önskvärda till tjänsten.¹¹³ Om en arbetsgivare uppmärksammar mångfald i sitt bildval visas samtidigt en positiv inställning till olikheter¹¹⁴.

Nilsson Fägerlind föreslår att ett företag kan analysera sina rekryteringskanaler genom att fråga sig vilka sökande de lockar idag ställt mot vilka de inte når. Följdfrågan blir således; vilka kanaler bör vi använda istället, för att kunna nå en bredare målgrupp¹¹⁵? Olika medier når olika målgrupper och det kan därför vara lönsamt att bredda annonseringen och tänka i okonventionella banor¹¹⁶. Guidens annonsavsnitt inkluderar inga dylika rekommendationer.

Guiden rekommenderar inte hur många eller vilka som borde vara involverade i annonsutförandet och innehåller inga rekommendationer om bilder, förslag på formuleringar eller exemplifierande annonser¹¹⁷.

2.3.2 Urval till intervju

Guiden framhåller att vid urvalet till intervju ska ansökningarna bedömas så objektivt som möjligt¹¹⁸. Diskrimineringsombudsmannen menar att en objektiv bedömning kan underlättas av att de sökande får fylla i en särskild ansökningsblankett med enhetlig information istället för en konventionell meritförteckning.¹¹⁹ En enhetlig ansökan säkerställer att sökande lämnar relevant information och inte sorteras bort på grund av ansökans utformning eller språk. Problematiken skildras av verksamhetschefen då han

¹¹² Intervju Personalchef Vård- och omsorgsförvaltningen 2009-04-29

¹¹³ Kaschak (1992) se Mlekov & Widell (2003:119)

¹¹⁴ Mlekov & Widell (2003:119f)

¹¹⁵ Nilsson Fägerlind (2004:77)

¹¹⁶ Mlekov & Widell (2003:119f)

¹¹⁷ Rekryteringsguide-chef, s. 8f

¹¹⁸ Rekryteringsguide-chef, s.11

¹¹⁹ DO (1999), se Mlekov & Widell (2003:120f)

menar att det finns risk att förbise kompetenta sökanden endast på grund av en bristfällig ansökan¹²⁰.

Guiden anvisar att vid den första gallringen ska intressentens CV jämföras med kravspecifikationen utifrån utbildning, erfarenhet och kunskap.¹²¹ I vissa fall kan denna jämförelse vara problematisk, till exempel inom skol- och vårdväsendet. En verksamhetschef inom skola beskrev utmaningen att avgöra behörigheten för en ansökande lärare med utländsk utbildning¹²². Vård- och omsorgsförvaltningens personalchef beskriver ett liknande problem att översätta en barnmorskeutbildning från Pakistan till motsvarigheten i Sverige¹²³. Hansson menar dock att en godkänd utbildning inte garanterar praktisk kompetens inom området. Praktisk kompetens förutsätter förvisso kunskap men även förmågan att omsätta kunskaperna till färdigheter i arbetet¹²⁴. Förmågan att omsätta kunskaper till färdigheter utvärderas i följande avsnitt som beskriver intervjumomentet.

2.4 Intervju och frågeteknik

Intervjuns syfte är att utvärdera om den sökande matchar kravspecifikationen för tjänsten¹²⁵. Guiden presenterar en checklista och en vägledning som stöd till rekryterarna i denna process. I kategorin *Förarbete* nämns att erfarna intervjuare med fördel kan medverka vid intervjutillfället men betonar samtidigt att antalet deltagare ska begränsas till så få som möjligt¹²⁶. Probabilitetsanalyser har visat att tre intervjuare är tillräckligt för att genomföra en fullgod intervju¹²⁷. En personalchef menar subjektiviteten minskar genom att vara fler personer vid intervjun¹²⁸. Lundgren och Mlekov menar att intervjuerna ska representera olika kön, åldrar samt professionella bakgrunder¹²⁹.

¹²⁰ Intervju Verksamhetschef Skol- och fritidssförvaltningen 2009-04-29

¹²¹ Rekryteringsguide-chef, *Mall för kravspecifikation*. s. 6.

¹²² Intervju Verksamhetschef Skol- och fritidssförvaltningen 2009-04-29

¹²³ Intervju Personalchef Vård- och omsorgsförvaltningen 2009-04-29

¹²⁴ Hansson (2003:26)

¹²⁵ Rekryteringsguide-chef, *Intervju med intressenter*. s. 12.

¹²⁶ Rekryteringsguide-chef, *Checklista för intervju*. s.13

¹²⁷ Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B., Nohria, N. (2009:81)

¹²⁸ Intervju Personalchef Entek och Helsingborgs brandförsvaret 2009-04-27

¹²⁹ Lundgren & Mlekov (2002), Littorin (1994), se Mlekov & Widell (2003:122f)

Efter att ha fastställt antal intervjuare ska en strukturerad frågemall tas fram. Frågorna ska behandla kompetenserna som ingår i kravspecifikationen¹³⁰. Guiden bifogar ett dokument innehållandes kompetensbaserade exempelfrågor kategoriserade under stadens sex kompetensnycklar. Under kompetensnyckeln *Social kompetens* ges två frågeexempel där etnicitet och kulturella skillnader behandlas. Den första belyser kandidatens tidigare kontakt med människor från andra kulturer. Den andra frågar när kulturella skillnader har varit framträdande i kandidatens arbetssituation. En personalchef nämnde svårigheten med att utvärdera en sökandes sociala kompetens vid intervjutillfället eftersom sökanden kan undanhålla information om sociala brister som kan försämra dess bedömning¹³¹.

Enligt Rynes och Connerley ger en i förväg gjord intervjumall större självförtroende åt rekryteraren¹³². En personalchef menar dock att en frågemall inte ger utrymme för viktiga följdfrågor¹³³. Verksamhetschefen är av samma åsikt och premierar det öppna naturliga samtalet, vilket han anser ger ett djup i intervjun¹³⁴. Ett öppet naturligt samtal riskerar att präglas av personkemi mellan parterna. Den sociala rekryteringsmodellen fokuserar på den mänskliga interaktionen och personkemi som bedömningsgrunder¹³⁵. Modellen kritiseras emellertid för en möjlig *Halo-effekt* där attraktionen mellan parter skapar en medveten eller omedveten subjektivitet hos intervjuaren¹³⁶.

Guiden rekommenderar korta, raka, enkla och öppna frågor samt användning av kompetensbaserad intervjuteknik¹³⁷. Tekniken innebär att forskande följdfrågor ställs där man ber kandidaten utveckla sitt resonemang. Syftet med tekniken är att kartlägga tidigare prestationer i relation till dess mål. Hampton argumenterar för att kompetensbaserad intervjuteknik är en av nycklarna för att få in rätt kompetens i tjänsten. Han menar att tidigare prestationer även fungerar som en indikator på hur kandidaten kommer att prestera i framtiden¹³⁸.

¹³⁰ Rekryteringsguide-chef, *Intervjustöd med exempelfrågor*. s. 12

¹³¹ Intervju Personalchef Stadsbyggnadsförvaltningen 2009-05-05

¹³² Connerley (1997:259ff)

¹³³ Intervju Personalchef Vård och omsorgsförvaltningen 2009-04-29

¹³⁴ Intervju Verksamhetschef Skol- och fritidssförvaltningen 2009-04-29

¹³⁵ Bergström, 1998, Lundén, 2000, Prien, 1992, se Mlekov & Widell (2003:103)

¹³⁶ Kahlke & Smith (2002), Sjöberg & Tollgerdt-Andersson (1985), Kossek & Lobel (1996), Alm (1999), se Mlekov & Widell (2003:106f)

¹³⁷ Rekryteringsguide-chef. *Vägledning för intervju*. s. 17f

¹³⁸ Hampton (2003:46)

2.5 Paus för tester och telefonsamtal

Efter intervjun sker referenstagningen och kompletterande metoder. Tillsammans med intervjun utgör dessa moment underlaget för bedömning.

2.5.1 Kompletterande metoder

Guidens rekommendationer av kompletterande metoder innefattar analytiska tester, personlighetsformulär med djupintervju och arbetsprover. Testerna ska vara granskade av Stiftelsen för Tillämpad Psykologi (STP) eller liknande EU-baserat granskningsorgan och den som utför dessa ska vara certifierade. Hjälptillgångar till ovana rekryterare kan bistås från mer vana intervjuare och personbedömare i organisationen.¹³⁹

McClelland menar att kompetenser kan utvärderas genom utförelsetester¹⁴⁰. Motbevisande studier menar dock att ett test med lyckat utfall inte kan garantera att framtida prestationer kommer generera samma resultat¹⁴¹. Respondenterna redovisar på samma sätt skilda åsikter angående kompletterande tester. Personaldirektören anser att kompletterande tester tillsammans med en intervju ger en god kartläggning av kandidaten¹⁴². Projektledaren är även positivt inställd och menar att kompletterande metoder utvärderar hur en person agerar i en verklig situation¹⁴³. Som kontrast upplever en personalchef att metoderna är komplicerade att genomföra och tillämpa¹⁴⁴. Verksamhetschefen ser testernas resultat enbart som en fingervisning eftersom han ifrågasätter deras validitet¹⁴⁵.

2.5.2 Referenstagning

Efter intervjun och eventuella kompletterande metoder sker referensintervjuerna. Målet är att säkerställa att ansökanden har uppfattats korrekt samt att eftersöka ytterligare information som inte har framkommit i intervjuerna¹⁴⁶. Den kompetensbaserade referensintervjun har samma frågeteknik som vid intervjun med kandidaten. Intervjun har sin utgångspunkt i kravspecifikationen och har en strukturerad karaktär. Intervjuaren

¹³⁹ Rekryteringsguide-chef. *Kompletterande metoder*. s. 27ff

¹⁴⁰ McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, s.7&9

¹⁴¹ Barrett, G. V. and Depinet, R. L. (1991). *A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. *American Psychologist*. Vol. 46, Num. 10. s. 1012ff.

¹⁴² Intervju Personaldirektör 2009-04-23

¹⁴³ Intervju Projektledare Personalavdelningen 2009-04-20

¹⁴⁴ Intervju Personalchef Entek och Helsingborgs brandförsvaret 2009-04-27

¹⁴⁵ Intervju Verksamhetschef Skol- och fritidssförvaltningen 2009-04-29

¹⁴⁶ Lindelöw, M. (2008:150f)

rekommenderas att använda en mall för referensintervju samt förbereda konkreta frågeställningar.¹⁴⁷

En personalkonsult som har använt sig av guidens frågemetodik i sin referenstagning var nöjd med metodens utfall. Hon medger att intervjun tar längre tid än vanligt, men tidsförlusten kompenseras av konkretare och mer detaljerade omdömen. Hon menar att kompetensbaserad intervjuteknik förhindrar referenten från att ge så kallade exportreferenser, i vilka referenten lovordar den sökande med avsikten att bli av med en oönskad medarbetare.¹⁴⁸

Guiden förespråkar fler än en referensintervju per ansökande för att ytterligare öka träffsäkerheten. En personalkonsult framhåller att referensintervjuer kan ge en vinklad bild då den sökande själv har valt ut sina referenser. Hon menar att risken för denna vinkling kan reduceras genom att utröna om det finns en privat relation mellan den ansökande och referenten¹⁴⁹.

2.6 Och vinnaren är

Efter eventuella kompletterande metoder och referenstagning görs en samlad bedömning. I detta moment uppmanas rekryterarna att skatta sökandes egenskaper på en tregradig skala. Guiden rekommenderar att alla involverade rekryterare diskuterar sines emellan och enas i en slutgiltig skattning¹⁵⁰. Söderström understryker dock att det kan vara svårt att föra kvalitativa bedömningar till kvantitativa skalor¹⁵¹. En personalchef nämner svårigheten med en skattning som bortser från egna fördomar, förutfattade meningar och magkänslan¹⁵². En annan personalchef ser å andra sidan magkänslan som en behövlig hjälp att avgöra om en person passar in i organisationen, trots att den har rätt kvalifikationer¹⁵³. En personalchef menar att magkänslan och subjektiviteten kan minskas men aldrig tas bort eftersom "det är människor som söker och det är människor som

¹⁴⁷ Rekryteringsguide-chef. *Referenstagning*. s. 30

¹⁴⁸ Intervju Personalkonsult Skol- och fritidsförvaltningen 2009-04-22

¹⁴⁹ Intervju Personalkonsult Skol- och fritidsförvaltningen 2009-04-22

¹⁵⁰ Rekryteringsguide-chef, *Sammantagen bedömning*, s.35

¹⁵¹ Söderström (1990:8)

¹⁵² Intervju Personalchef Vård- och omsorgsförvaltningen 2009-04-29

¹⁵³ Intervju Personalchef Stadsbyggnadsförvaltningen 2009-05-05

rekryterar”¹⁵⁴. Hon får medhåll av en annan personalchef som säger ”jag tror inte att det finns någon som har den absoluta objektiviteten.”¹⁵⁵.

2.7 Så minns vi mångfald

Innan vi går in i diskussionsdelen där kompetensbaserad rekrytering sätts i förhållande till mångfald ger vi nu läsaren en sammanfattning och påminnelse om de empiriska ut-sagor som har inkluderat mångfaldsaspekter.

Respondenterna menar att kompetensbaserad rekrytering motverkar diskriminering och frångår homosocial reproduktion genom att fokusera på andra parametrar än ålder och kön¹⁵⁶.

Vidare menar de att kompetensbaserad rekrytering genom sin jämförbarhet och lika-behandling av de sökande är ett instrument till ökad mångfald i organisationen¹⁵⁷.

¹⁵⁴ Intervju Personalchef Stadsbyggnadsförvaltningen 2009-05-05

¹⁵⁵ Intervju Personalchef Vård- och omsorgsförvaltningen 2009-04-29

¹⁵⁶ Intervju Projektledare Personalavdelning 2009-04-20, Personalchef Stadsbyggnadsförvaltningen 2009-05-05 & Personalchef Entek och Brandförsvaret 2009-04-27

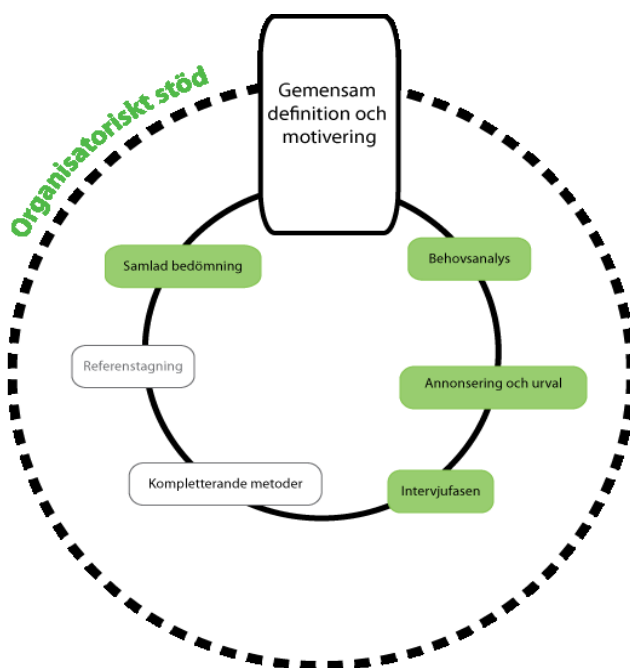
¹⁵⁷ Intervju Personalchef Entek och Helsingborgs brandförsvaret 2009-04-27

3 Avslutande del

I följande avsnitt presenteras uppsatsens diskussion med tillhörande slutsatser. Detta presenteras med hjälp av en förklarande modell över rekryteringsprocessen, där de kritiska momenten för ett mångfaldsarbete sammanfattas.

3.1 En mångfaldsfrämjande modell

Helsingborgs stads chefsrekryteringsguide är menad att vägleda rekryterare i processen. Respondenterna tror dock att rekryterare kommer konsultera guiden enbart i moment där de känner sig osäkra. En eventuell följd är att rekryteraren passerar mångfaldskritiska moment i rekryteringsprocessen utan vidare reflektion. Vi har utformat en modell som åskådliggör dessa kritiska moment.



Figur 2. En mångfaldsfrämjande rekryteringsmodell.

3.1.1 Gemensam definition och motivering – en förutsättning

Nilsson Fägerlind menar att organisationens mångfaldsarbete bör inledas med att en gemensam definition formuleras¹⁵⁸. Denna grundpelare utgör första steget i modellen eftersom det är viktigt att alla som är involverade i rekryteringsprocessen är införstådda med vad mångfald är och varför den gynnar organisationen, vilket i sin tur kan stärka

¹⁵⁸ Nilsson Fägerlind (2004:8)

rekryterarnas mångfaldsmedvetenhet genom hela processen. Helsingborgs stad befinner sig i startgrupparna för en formulering av en gemensam definition och arbetssätt¹⁵⁹. Vi anser att arbetet gavs en förhållandevis låg dignitet då det delegerades till en temporär traineeanställd. Dessutom har personaldirektören en farhåga att en gemensam definition förhindrar att mångfald ses ur andra perspektiv¹⁶⁰. Det finns en önskan och ett redovisat behov av ökat mångfaldsarbete hos respondenterna, men det kompletteras inte av en uttalad plan eller förslag på hur arbetet ska bedrivas. Mångfaldsarbete förutsätter organisatoriskt stöd¹⁶¹ vilket modellen illustrerar genom det omgivande området.

3.1.2 Kritiskt moment 1 - Behovsanalys

Med en gemensam definition och motivering i bagaget sker modellens nästa steg mer mångfaldsmedvetet. Behovsanalysens mål- och ansvarsbeskrivning ska beskriva befattningen och vara anpassad efter Helsingborgs stads långsiktiga mål¹⁶². Vi anser att ett långsiktigt mål ska vara en ständig utveckling av mångfaldsarbetet genom att ta tillvara och utveckla mångfaldskompetensen i organisationen. Vi anser att stadens kompetensnycklar bör kompletteras med *mångfaldskompetens*. Genom dess upprättande som kompetensnyckel ges en tydlig indikation till rekryteraren att kandidatens mångfaldskompetens kräver närmare utvärdering i rekryteringsprocessen. Den nyrekryterade chefen bör ha förmågan att identifiera mångfaldskompetens hos andra eftersom denne på sikt kommer att rekrytera nya medarbetare.

Guiden rekommenderar att flera personer ska konsulteras innan kravspecifikationen formuleras och dessa bör även ha olika positioner i verksamheten. Övriga rekommendationer på temat inkluderar endast antalet personer som bör konsulteras. Guiden bör genomgående klargöra att konsultationer ska ske av personer med diversifierade utgångspunkter. De ska representera olika befattningar, bakgrunder, kunskaper, genus och åldrar. Det ger möjlighet till en mer nyanserad rekryteringsgrupp då människor har olika förståelse och uppfattningar av kompetens beroende på dessa kompletterade aspekter¹⁶³.

¹⁵⁹ Intervju Projektanställd, Personalavdelningen 2009-04-16.

¹⁶⁰ Intervju, Personaldirektör 2009-04-23.

¹⁶¹ Nilsson Fägerlind (2004:13)

¹⁶² Rekryteringsguide-chef, mall för mål- och ansvarsbeskrivning, s. 6.

¹⁶³ Jfr Sandberg (2000:10f)

Vidare tolkar respondenterna kompetensbaserad rekrytering som tidskrävande. Psykologen Lindelöw svarar med att en strukturerad process i sig själv sparar tid då oföränderliga krav finns i kravspecifikationen till nästa rekrytering¹⁶⁴. Metoden kan vara tidbesparande men vi ser det som riskfyllt att kravspecifikationen inte får den tid till reflektion vid nästa rekrytering som den kan behöva. Det är viktigt att ibland se över de krav som ansetts oföränderliga då organisationen och dess omgivning är i ständig utveckling. Inom kommunal verksamhet gör sig detta bland annat påmint genom att det politiska styret kan skifta vart fjärde år¹⁶⁵.

3.1.3 Kritiskt moment 2 - Annonsering och urval

Guiden är i annonseringsavsnittet väldigt kortfattad i sina rekommendationer för hur en annons bör utformas¹⁶⁶. Vi anser att guiden bör utvecklas i denna aspekt eftersom respondenterna har redogjort för svårigheten att formulera en inkluderande annons. Mlekov och Widell påpekar att formuleringen är viktig för att inkludera rätt målgrupper¹⁶⁷. Avsnittet bör innehålla exempelannonser med formuleringar som är inkluderande¹⁶⁸. I undervisningssyfte bör ett antal exempel på exkluderande formuleringar också finnas med.

Teorier säger att bilder som representerar olika typer av människor gör att potentiella sökande känner sig inkluderade och mer motiverade till att söka arbetet¹⁶⁹, varför vi även föreslår att en bildbank bör finnas till förfogande. Bilderna bör vara godkända av Helsingborgs stad och inkludera mångfald i olika skepnader.

Helsingborgs stad annonserar idag i huvudsak via webbsidan Offentliga jobb och Arbetsförmedlingen. Risken föreligger att dessa forum inte fångar en tillräcklig diversifierad målgrupp. Mlekov och Widell framhäver otraditionella kanaler som en lönsam breddning av annonseringen, såsom gratistidningar och tidningar som trycks av minoritets-

¹⁶⁴ Intervju Psykolog 2009-05-08.

¹⁶⁵ Intervju Personaldirektör 2009-04-23.

¹⁶⁶ Rekryteringsguide-chef, s. 8

¹⁶⁷ Mlekov & Widell (2003:119f)

¹⁶⁸ Nilsson Fägerlind (2004:80)

¹⁶⁹ Mlekov & Widell (2003:119f)

grupper¹⁷⁰. Som ett led i att öka mångfalden bör guiden även uppmana till reflektion över vilka medier som används och vilken målgrupp dessa når.

För att underlätta en rättvis jämförelse av de sökande rekommenderar vi att ansökningarna sker via enhetliga blanketter istället för konventionella meritförteckningar, i linje med Nilsson Fägerlind¹⁷¹. Ett enhetligt ansökningssystem möjliggör att alla ansökningar bedöms lika och ingen riskerar att sorteras bort på grund av en bristfälligt utformad ansökan.

3.1.4 Kritiskt moment 3 - Intervjufasen

I nästa steg i modellen sker intervjuerna med de utvalda kandidaterna. Ambitionen att vara trogen strukturen och frågemallen för att göra intervjuerna jämförbara ställs vid sin spets. I diskussionsavsnitt 3.1.2 *Behovsanalys* rekommenderade vi Helsingborgs stad att införa mångfaldskompetens som en kompetensnyckel med tillhörande exempelfrågor. Guiden innehåller endast två exempelfrågor som direkt kan härledas till mångfaldskompetens¹⁷². Vi efterlyser frågor som djupare kartlägger den sökandes inställning till och erfarenhet av mångfald. Exempelvis ställs inga frågor om kandidaten har arbetslett en funktionshindrad och eventuell skiljande förutsättningar det föranledde. University of Iowa uppmanar sina rekryterare att fråga om kandidaten tidigare har haft tillfälle att rekrytera, arbetsleda och befordra kvinnor och minoriteter i tidigare arbete, samt hur resultatet blev¹⁷³. Det ger en tydlig indikation på kandidatens vana att arbeta mångfaldsfrämjande. Dessa frågor ska ha en naturlig plats och bör involveras vid varje kompetensutvärdering i intervjun. De ska vara en del av ett organisatoriskt mångfaldsbudskap och inte ses som disparata från andra ämnen och kompetenser såsom ledarskap och managementstil¹⁷⁴.

Guidens checklista för intervju rekommenderar att antalet intervjuare ska hållas så lågt som möjligt¹⁷⁵. Vi anser att formuleringen riskerar misstolkningen att endast en intervjuare är en adekvat lösning, vilket vi anser leder till en ökad subjektivitet i bedömning-

¹⁷⁰ Mlekov & Widell (2003:120)

¹⁷¹ t. ex. Nilsson Fägerlind (2004:82f)

¹⁷² Rekryteringsguide-chef, *Intervjustöd med exempelfrågor*, s. 12

¹⁷³ The Selection Process. University of Iowa. Tillgänglig:

<http://www.uiowa.edu/~eod/searches/manual/selection-process/index.html#b> (Läst 2009-05-28)

¹⁷⁴ *ibid.*

¹⁷⁵ Rekryteringsguide-chef, *checklista för intervju*, s. 13

en av kandidaten. Guiden bör ha en specifik formulering om antalet intervjuare och dessutom ytterligare klargöra att intervjuarna ska representera olika befattningar, hierarkiska nivåer, kön, ålder och bakgrund¹⁷⁶. Det är även önskvärt att olika yrkeskategorier representeras, eftersom personer med olika yrken har olika förståelse för vad den utannonserade tjänsten innebär¹⁷⁷.

3.1.5 Kompletterande metoder

I analysen har vi belyst att kompletterande metoder förbättrar bedömningsunderlaget då rekryteraren får möjlighet att utvärdera om sökanden kan omsätta sina kunskaper till färdigheter. Det är dock viktigt att metoderna utförs enligt föreskrifter och är verksamhetsanpassade för att uppnå ett pålitligt resultat¹⁷⁸. Guiden lägger tyngd vid att endast certifierade testare får utföra testerna¹⁷⁹, vilket vi tror kan främja att sökanden blir rättvist behandlad.

Vi anser att kompletterande tester är gynnsamma ur ett mångfaldsperspektiv och belyser detta i ett exempel rörande sökande med funktionshinder. Alla sökanden är jämlika och ska utföra samma test där möjlighet ges till sökanden att påvisa att funktionshindret inte påverkar den efterfrågade färdigheten.

3.1.6 Referenstagning

Referenstagning är ett komplement till intervjun och eftersträvar att bekräfta den sökandes utsagor samt vara en källa till ny och relevant information¹⁸⁰. Respondenterna anser att subjektiviteten är lägre och tillförlitligheten högre vid kompetensbaserad referenstagning då samma intervjuteknik används som vid intervjun med sökanden. En respondent påpekar å andra sidan att referenterna har valts ut av sökanden baserat på en god relation mellan sökanden och referenten¹⁸¹. Hon menar att denna felkälla dock kan begränsas genom att tillämpa kompetensbaserad intervjuteknik som kräver mer uttömmande svar¹⁸².

¹⁷⁶ Lundgren & Mlekov (2002), se Mlekov & Widell (2003:122f)

¹⁷⁷ Jfr Sandberg (2000:10f)

¹⁷⁸ Lindelöw (2008:180)

¹⁷⁹ Rekryteringsguide-chef, *Kompletterande metoder*, s. 27ff

¹⁸⁰ Lindelöw (2008:150f)

¹⁸¹ Intervju, personalkonsult, Skol- och Fritidsförvaltningen 2009-04-22

¹⁸² *ibid.*

Guiden rekommenderar att flera referenter intervjuas. Fler referensintervjuer är dock ingen garanti för att avgöra om sökanden är passande. I analysavsnitt 2.6.2, *Referenstagning*, berättade en personalchef att efter en sökandes referensintervjuer hade hon känt sig misstänksam, trots positiva ordalag från alla referenter. Hon bad sökanden om en ytterligare referens vars utsaga sedermera gjorde sökanden olämplig för tjänsten¹⁸³. Ovanstående exempel illustrerar vikten av att fråga om fler referenser om rekryteraren upplever tveksamhet eller villrådighet och bör rekommenderas i guidens referensavsnitt.

Guiden påpekar att rekryterarna ska representera olika hierarkiska nivåer¹⁸⁴. Vi menar dock att även referenterna bör representera olika hierarkiska nivåer då uppfattningen om sökandens egenskaper kan variera beroende på vilken yrkesmässig relation referenten har haft till den sökande. Om det är en chef som ska rekryteras är det intressant att belysa ledaregenskaperna från en tidigare överordnad, en chef på samma nivå samt en medarbetare som sökanden har arbetslett. Den nyrekryterade chefens framtida arbetsuppgifter kommer sannolikt att inkludera rekrytering av chefer och övriga medarbetare. Det är viktigt att chefen som anställs är mångfaldskompetent och har kulturell förståelse för att vid framtida rekryteringar främja mångfaldsrekrytering¹⁸⁵. Det är således viktigt att sökandens mångfaldskompetens behandlas vid referensintervjun.

3.1.7 Kritiskt moment 4 – Samlad bedömning

Skattningen som gjordes efter intervjun med kandidaten kompletteras i detta steg med övriga skattningar som uppkommit genom eventuella kompletterande metoder och referenstagning. Krävda kompetenser skattas på en skala mellan ett och tre¹⁸⁶. Söderström menar att en översättning från kvalitativa bedömningar till kvantitativa mått är problematisk¹⁸⁷. Vi tror dock att en kvantitativ skattning kan underlätta jämförbarheten mellan kandidater.

Den samlade bedömningen ska utföras av alla i processen involverade rekryterare. Vi har tidigare belyst vikten av att rekryterarna representerar olika befattningar, kunska-

¹⁸³ Intervju, personalchef, Stadsbyggnadsförvaltningen 2009-05-05

¹⁸⁴ Rekryteringsguide-chef, *mall för mål- och ansvarsbeskrivning*, s. 6.

¹⁸⁵ The Selection Process, University of Iowa (läst 2009-05-28)

¹⁸⁶ Rekryteringsguide-chef, *Sammantagen bedömning*, s. 35

¹⁸⁷ Söderström (1990:8)

per och bakgrunder. Med olika förståelse för arbetet och dess krav på kompetens besitter rekryterarna ett filter som gör att de ser den sökande ur olika perspektiv¹⁸⁸.

I guiden ges kompetensnyckeln *Yrkeskompetens* störst fokus då det har sitt eget avsnitt. De andra nyckelkompetenserna uppsamlas i avsnittet *Övriga kompetenser*¹⁸⁹. Bland de övriga kompetenserna återfinns beteende- och social kompetens vilka är kritiska för att kunna utvärdera sökandens mångfaldskompetens. Vi anser att alla kompetensnycklar ska illustreras med samma dignitet i guiden. En enkel layoutförändring kan bidra till att alla kompetensnycklar ses som lika viktiga och behandlas jämbördigt i utvärderingen av sökande.

3.1.8 Cirkeln är sluten

Kompetensbaserad rekryteringsprocess har som ambition att rekryteringen ska ske så rättvist som möjligt och utan diskriminering. En förutsättning för rättvis behandling är att alla behandlas lika, till exempel genom strukturerade intervjuer och likadana kompletterande metoder. När en slutgiltig kandidat har valts anställs denne. Här menar mångfaldskonsulten Eva Löfgren att likabehandlandet ska upphöra. Om mångfalden ska ge ett mervärde till organisationen är det viktigt att en *olikabehandling* kommer till stånd där mångfald betraktas ur ett resurs- och möjlighetsperspektiv. Med andra ord, den nya kompetensen ska ses som en ny resurs som öppnar upp för nya möjligheter i organisationen.¹⁹⁰ Detta kräver ett organisatoriskt stöd och väl förankrat mångfaldsarbete. Arbetet kan väckas på individbasis men behöver föras som en kollektiv aktivitet för att stödja organisationens medlemmars olikheter och att få dem att utvecklas.¹⁹¹

Diskussionsavsnittet har behandlat hur kompetensbaserad rekrytering kan påverka och samspela med en mångfaldsfrämjande rekryteringsprocess. I nästa avsnitt redovisas våra slutsatser och forskningsfrågorna besvaras.

¹⁸⁸ Jfr Sandberg (2000:10f)

¹⁸⁹ Rekryteringsguide-chef, *Intervjustöd med exempelfrågor*, s. 12

¹⁹⁰ Föreläsning Eva Löfgren, mångfaldskonsult. Helsingborg 2009-05-08

¹⁹¹ jfr Nilsson Fägerlind (2004:15)

3.2 Slutsatser

I uppsatsens inledande del problematiserade vi området rekrytering och mångfald för att sedan formulera en forskningsfråga. För att besvara frågeställningen genomfördes en fallstudie i form av tio kvalitativa intervjuer varpå teorier har hjälpt oss att tolka vår empirisamling. I slutsatserna som följer ska vi besvara vår forskningsfråga; *hur kan en kommun påverka mångfalden genom kompetensbaserad rekrytering?* Svaret föränleds med att stödfrågan behandlas.

Vilka moment i processen för kompetensbaserad rekrytering är kritiska ur ett mångfaldsperspektiv?

Det första kritiska momentet i modellen för mångfaldsfrämjande rekrytering är behovsanalysen i vilken kraven på de sökande formuleras och den fortsatta processen planeras. Kravspecifikationen är särskilt kritisk där utmaningen är att endast specificera krav som behövs för tjänsten eftersom irrelevanta krav kan leda till diskriminering av både direkt och indirekt natur. Kraven kan omedvetet formuleras så de får en diskriminerande effekt.

Det andra kritiska momentet är annonseringen och urvalet. Annonsmomentet riskerar att vara exkluderande i sin utformning och följaktligen mångfaldsmissgynnande. Behovsanalysens specificerade krav ska formuleras på ett sätt som attraherar en diversifierad målgrupp. Exempel på hur målgrupper kan exkluderas är genom svårförståeligt språk samt om annonsens bilder visar upp en homogen grupp individer. Budskapet i bilden kan således bli att endast en särskild typ av sökande är efterfrågad. Valet av medier för annonspublicering är ett mångfaldskritiskt moment. Annonsering i få kanaler begränsar diversiteten bland de sökande eftersom olika kanaler når olika målgrupper, vilket genererar ett mer homogent underlag till urvalet för intervju. Valen som görs i urvalet ska vara objektiva och inte påverkas av ansökningens utformning.

Processens tredje kritiska moment är intervjufasen vars första steg är att formulera och sammanställa en frågemall. Frågemallen ska baseras på kompetenserna i kravspecifikationen. Det är viktigt ur mångfaldssynpunkt att en del av frågorna behandlar mångfaldsfrämjande kompetenser såsom empatisk förmåga och interkulturell förståelse. Om detta

avsnitt utelämnas riskerar organisationen att anställa en person som inte fungerar i en mångfaldig organisation. Vid för lågt antal intervjuare tolkas kandidatens svar ur för få perspektiv och riskerar att få en felaktig bedömning. Samma risk föreligger om intervjuarna representerar liknande bakgrunder och en enfaldig förståelse för efterfrågade kompetenser.

Det sista kritiska momentet i den mångfaldsfrämjande modellen är den samlade bedömningen av de sökande. Det är svårt att skatta sociala kompetenser såsom empatisk förmåga och kulturell förståelse om dessa aspekter inte har belysts genomgående under intervjun. Å andra sidan ska skattningen endast ses som en vägledning. Vår studie har visat att ett objektiva förhållningssätt till skattningen är omöjlig då rekryteraren aldrig kan frånga sin magkänsla. Å andra sidan påvisar studien att magkänslan kan identifiera kritiska brister hos en sökande som bedömningen inte har fångat. Risken kvarstår dock att rekryterarens magkänsla är felaktigt grundad, till exempel på grund av att intervjuaren och kandidaten inte delar samma icke-verbala beteende.

Sammanfattningsvis är följande moment i en rekryteringsprocess kritiska ur ett mångfaldsperspektiv; behovsanalys, annonsering och urval, intervju samt den samlade bedömningen.

Hur kan kompetensbaserad rekrytering främja mångfald i en kommunal verksamhet?

En viktig aspekt för främjandet av mångfald är att rekryteringen sker med ambitionen att få in medarbetare med olika perspektiv och bakgrunder. Ett mångfaldsarbete i organisationen förutsätter att det finns en mångfaldig personalsammansättning att arbeta med. Frågan besvaras genom att vi sammankopplar de kritiska momenten i mångfaldsfrämjande rekrytering med kompetensbaserad rekryterings särdrag, vilka behandlades i teoriavsnittet. Då dessa aspekter ställs i förhållande till varandra möjliggörs en analys huruvida kompetensbaserad rekrytering tacklar de kritiska momenten effektivt.

I kompetensbaserad rekrytering ges förberedelsearbetet i behovsanalysen mer tid och resurser än i en mindre strukturerad process. Då processen ges mycket tid finns utrymme för diskussion kring vilka krav som är nödvändiga för tjänsten vilket motverkar direkt eller indirekt diskriminering. Kravspecifikationen utgör fundamentet för att rekry-

teringsprocessen ska vara mångfaldsfrämjande, eftersom den i så stor grad påverkar andra kritiska moment såsom annonsering, intervju och bedömning. De positiva effekterna är dock direkt beroende av att rekryteringsteamet har förståelse för kravspecifikationens påverkan på resten av processen. Förståelsen förutsätter att de delar en gemensam definition av mångfald samt varför den är viktig för organisationen. Utmaningen i kravspecifikationen är dessutom att formulera den så de eftersökta kompetenserna passar organisationen i ett långsiktigt perspektiv.

Kompetensbaserad intervjuteknik gör anspråk på att främja mångfald genom fokus på efterfrågade kompetenser istället för personkemi eller parametrar som ålder eller kön. Främjandet av mångfald är dock beroende av rekryterarens förmåga att hantera eventuell personkemi som uppstår mellan denne och den sökande. Mångfaldskompetens och kulturförståelse är viktiga verktyg i hanteringen av personkemin. För att främja mångfald bör sökandes mångfaldskompetens utvärderas med större fokus. Dessa egenskaper bör underhållas genom kontinuerlig utbildning i intervjuteknik.

Ett viktigt moment i bedömningen av kandidaten är referensintervjun. En mångfaldsfrämjande kravspecifikation beskriver kompetenser som kompletterar organisationen i form av nya perspektiv och bakgrunder. Kompetensbaserad referenstagning ger större möjlighet att utvärdera om den sökande kompletterar organisationen ur ett mångfaldsperspektiv.

Mångfalden främjas av att alla rekryterare som har deltagit i de olika bedömningsgrundande momenten utför den slutgiltiga bedömningen av vem som bör anställas tillsammans. Mångfaldskompetensen bland rekryterarna är viktig och kan skapas i diskussionen kring bedömningarna då alla kan bidra med olika perspektiv.

Vi påstår under avsnittet 3.1.3, *Annonsering och urval*, att momentet annonsering behandlas knapphändigt inom kompetensbaserad rekrytering. Vår studie visar att momentet är kritiskt för mångfald då det är viktigt att annonsen når rätt målgrupper. Annonsmomentet bör därför genomgående få större fokus vid rekrytering för att inte utesluta möjliga sökanden eller fungera uteslutande.

Sammanfattningsvis menar vi att kompetensbaserad rekrytering kan främja mångfald om de inblandade rekryterarna delar övertygelsen och motiveringen till varför mångfald behövs i organisationen. När kravspecifikationen författas redovisas vilken kompetens som saknas ur ett mångfaldsperspektiv och kan därefter prägla arbetet vid annonsformulering, medieval, urval och intervju. Kompetensbaserad referenstagning ger ett relevant bidrag till beslutsunderlaget vid bedömningen av vilken kandidat som uppfyller de mångfaldsanpassade kraven. Vi har följaktligen identifierat fyra moment i processen som är kritiska ur ett mångfaldsperspektiv; behovsanalys, annonsering och urval, intervju samt samlad bedömning. Om dessa moment ges större fokus i processen ökar möjligheten att rekryteringen bedrivs mångfaldsfrämjande.

3.3 Avslutande reflektioner

Vår analys har lett fram till att kompetensbaserad rekrytering kan gynna mångfalden i organisationen. En implikation som arbetsättet för med sig är att mer tid och resurser kommer att investeras i rekryteringsarbetet. Det leder till ökade kostnader vars finansiering kommer att påverka andra verksamheter i organisationen.

En möjlig begränsning i vår undersökning är att empirin utgörs huvudsakligen av respondenter som arbetar inom personalområdet. Analysen kunde berikas av utsagor från respondenter från andra verksamheter inom staden. En jämförande studie mellan Helsingborgs stad och en kommun med aktivt mångfaldsarbete hade varit relevant för att identifiera skillnader i tänkesätt och hur mångfald i organisationen tas omhand.

Vi tar med oss åtskilliga lärdomar från arbetet med vår kandidatuppsats. Vi har lärt oss att arbetet med rekrytering är krävande i form av resurser, tid, kunskap och kompetens. En rekrytering kräver mer av rekryteraren än kunskaper inom personaladministration. Rekryteringsteamet behöver besitta kunskap och färdigheter inom beteendevetenskap, psykologi, managementstrategi, ekonomi, mångfald et cetera.

3.3.1 Förslag till vidare forskning

Vår uppsats har handlat om mångfaldsfrämjande rekrytering. Ett relevant forskningsområde är att studera hur kommuners mångfaldskrav kommuniceras och efterföljs då rekryteringen genomförs av externa rekryteringskonsulter.

Referenslista

Litteratur

- Ahrnborg Swenson, S. (1997). *Rekrytering i fokus. Konsten att välja nya medarbetare*. Stockholm: Svenska förlaget Liv & Ledarskap AB
- Aspers, P. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö:Liber
- Bryman, A., Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Döös, M. (2005). *Workplace relatronics – on learning, competence in relations and reorganizations*. Liverpool: GNOSIS.
- Ellström, P.E. (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Goleman, D. (2007). *Social intelligens*. Finland: WS Bookwell.
- Granberg, O. (2003). *PAOU. Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Gustavsson, B. (2002). *Vad är kunskap*. Stockholm: Liber.
- Hansson, H. (2003). *Kollektiv kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, M. (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindelöw-Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindmark, A., Önnevik, T. (2006). *Human Resource Management. Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Mlekov, K. & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson-Fägerlind, G. (2004). *Mångfald i praktiken. Handbok i verksamhetsutveckling*. Uppsala: Almqvist & Wiksell.
- Patel, R, Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Pedagogisk forskning i Uppsala 94.

Forskningsrapporter

Braaf, Lisa. (2004). *Rekrytering och mångfald*. Stockholm: Försäkringskassan Stockholms län.

Artiklar

Barrett, G. V., Depinet, R. L. (1991). *A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. *American Psychologist*. Vol. 46, Nr. 10. Sid. 1012-1024.

Connerley, M.L. (1997). *The influence of training on perceptions of recruiters' interpersonal skills and effectiveness*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 3, Nr. 70. Sid. 259-272.

Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B., Nohria, N. (2009). *The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad*. *Harvard Business Review*. Maj 2009.

Hampton, P. (2003). *Hire well, promote from within*. *Association Management*. Vol. 10, Nr. 55. Sid. 46.

McClelland, D.C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*. Nr. 28. Sid.7-9.

Minton-Eversole, T. (2009). *Quality Measurement. Key To Best-in-Class Talent Acquisition*. *HRMagazine*. Sid. 64-66.

Sandberg, J. (2000). *Understanding Human Competence at Work. An Interpretative Approach*. *The Academy of Management Journal*. Vol. 43, nr 1. Sid. 9-25.

Elektroniska källor

Brook, James. (Okänt årtal). *Transforming traditional competency models*. Tillgänglig: <http://www.titantalent.com/article_transforming.html>. (Läst 2009-04-20)

Mångfald i arbetslivet. Tillgänglig: <<http://www.mangfald.com>>. (Läst 2009-05-07)

Svensk Författningssamling (SFS). Lagen (1982:80) om anställningsskydd. Tillgänglig: <<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1982:80>> (Läst 2009-05-20)

The Selection Process. University of Iowa. Tillgänglig: <<http://www.uiowa.edu/~eod/searches/manual/selection-process/index.html#f>> (Läst 2009-05-28)

Muntliga källor

Föreläsning av Eva Löfgren, mångfaldskonsult. Helsingborg 2009-05-08.

Föreläsning av Malin Lindelöw, psykolog och författare. Helsingborg 2009-05-08.

Bilaga 1

Intervjuguide

- Vem är du och vad jobbar du med?
- Vad har du jobbat med innan?
- Har du erfarenhet av urval och rekrytering av personal?
- Vad är den största svårigheten vid rekrytering av personal?
- Hur anser du att man bäst kan lösa denna svårighet?

- Vilka förändringar och utmaningar står Helsingborgs stad inför ur ett personalperspektiv?
- Hur handskas personalavdelningen med dessa förändringar och utmaningar?
- Vad känner du till om den nyligen framtagna chefsrekryteringsguiden?
- Hur tror du att den kan bidra till effektivare rekryteringar?

- Vad är kompetens för dig?
- Vilka kompetenser bör en chef ha enligt dig?

- Vad är mångfald för dig?
- Spelar mångfald roll?
- Hur arbetar Helsingborgs stad för ökad mångfald i arbetsstyrkan?
- Vad är viktigt vid rekrytering för att säkerställa mångfald?

- Övriga frågor
- Respondentens frågor
- Tacka för oss!