

Chefsrekrytering i Malmö stad

En fallstudie om kompetens, mångfald och homogenisering

Chefsrekrytering i Malmö stad – En fallstudie om kompetens, mångfald och homogenisering

Integrationsverkets skriftserie VII

© Integrationsverket 2006

ISSN 1651-1425

Integrationsverket

Box 633

601 14 Norrköping

Grafisk produktion och tryck: Elanders AB 2006

Innehåll

| | | | |
|---|----|---|----|
| Förord | 5 | 3.4) Avslutande diskussion | 66 |
| Summary | 6 | 3.5) Sammanfattning | 68 |
| Sammanfattning | 8 | 2.6) Sökande, gallring och profilering | 26 |
| Inledning | 10 | 2.7) Diskussion, analys och slutsatser | 35 |
| 1.1) Förebildsidén och rekrytering | 10 | Avslutning | 70 |
| 1.2) Diskriminering och homogenisering – några utgångspunkter | 12 | 4.1) Introduktion | 70 |
| 1.3) Syftet | 14 | 4.2) Kompetensens olidliga snävhet | 70 |
| 1.4) Studiens upplägg | 15 | 4.3) Rekrytering, homogenisering och kontroll | 72 |
| 1.5) Sammanfattning | 15 | 4.4) Beställningen som försvann på vägen | 74 |
| Mindre än ett nålsöga | 16 | 4.5) Några slutord | 76 |
| 2.1) Syfte och frågeställningar | 16 | Litteraturlista | 78 |
| 2.2) Disposition | 16 | Bilaga 1 | 80 |
| 2.3) Bergströms rekryteringsmodell | 16 | Kompetenskriterier | |
| 2.4) Metod och data – kontakter, tillvägagångssätt, arkiveringsrutiner och forskarskepsis | 17 | Bilaga 2 | 82 |
| 2.5) Tjänsteutlysning och kriterier | 21 | Schema över bedömningsdagen | |
| 2.6) Sökande, gallring och profilering | 26 | Bilaga 3 | 83 |
| 2.7) Diskussion, analys och slutsatser | 35 | Bedömningar och översättningar av Tornet | |
| 2.8) Avslutande kommentarer och slutsatser | 42 | Bilaga 4 | 85 |
| 2.9) Sammanfattning | 45 | Bedömningar och översättningar av arbetsgruppen | |
| Göra chefer | 46 | Bilaga 5 | 87 |
| 3.1) Inledning | 46 | Exempel på intervjubedömning | |
| 3.2) Urvalsprocessen i fokus | 52 | | |
| 3.3) Beställd mångfald – medveten omedvetenhet i mångfaldsfrågan | 63 | | |

Förord

Som ett led i uppdraget att följa samhällsutvecklingen ur ett integrationspolitiskt perspektiv och att främja etnisk mångfald och förebygga diskriminering inom alla samhällsområden, har Integrationsverket tagit initiativ till en studie som analyserar urvalsmekanismer vid rekrytering av chefer i kommunal förvaltning.

Det är mot denna bakgrund som föreliggande rapport Chefsrekrytering i Malmö stad – kompetens, mångfald och homogenisering har tagits fram på uppdrag av Integrationsverket. De olika empiriunderlagen har resulterat i två delstudier. »Mindre än ett nålsöga« är en undersökning av rekryteringar till olika chefstjänster inom några stadsdelsförvaltningar och »Göra chefer« är en observationsstudie av internurval inom Malmö stad till ett framtida ledarskapsprogram. Det empiriska materialet baseras på dokumentation från chefstillsättningar i stadsdelsförvaltningarna under år 2004 samt från observationer från en intern rekryteringsprocess under år 2005. Detta material har kompletterats med intervjuer.

Projektgruppen som arbetat med studien har

bestått av doktoranderna Tobias Schölin, Sofie Rönnqvist, fil dr. Caroline Ljungberg och Per Broomé, alla från Internationell Migration och Etniska Relationer vid Malmö högskola. Per Broomé har varit projektledare och är vetenskapligt huvudansvarig för hela studien och dess genomförande. Tobias Schölin och Sofie Rönnqvist är författare till studien. Författarna till den denna rapport ansvarar själva för redovisade metodansatser och resultat.

Jose Alberto Diaz, forskningsledare vid Integrationsverket, har varit ledare för samarbetsprojektet. Johan Andersson, handläggare vid Integrationsverket, har varit ansvarig för uppföljningsarbetet. En extern expert har anlits för genomförande av kvalitetsbedömningar. Integrationsverket tackar de personer som varit delaktiga i arbetet med rapporten.

Abdullahi Aress
Analysavdelning
Avdelningschef

Jose Alberto Diaz
Forskningsledare

Summary

Management Recruitment in the City of Malmö – Competence, Diversity and Homogenization is the result of studies of recruitment processes in the City of Malmö. The data material is based on documentation of almost all management recruitment in 2004 and on observations of an internal recruitment process in 2005, supplemented with interviews and talks with those concerned. The different data sets have resulted in two separate studies: *Narrower than the Needle's Eye*, an examination of the actual management recruitment processes, and *Making Managers*, an observational study of an internal process of recruitment to a programme for *Future Managers*.

Competence criteria for recruitment appear to be of central importance and differ between the studies. The model of competence criteria used in actual management recruitment has three status components: education, work experience and personal qualities, while the model used in the internal selection of future managers focuses on personal qualities, management suitability and potential performance. The risk of discrimination is high when only informal competence criteria such as personal qualities are used. We conclude that recruitment staff (managers and recruitment officers) do not intend to discriminate, but they actively look for applicants who resemble themselves, in educational status, work experience and personal qualities, and that such a practice has discriminatory effects in recruitment.

Diversity policies prescribe that multicultural competence should be recognized and valued, but this is rarely the case. There seems to be a general uncertainty concerning the content and con-

sequences of this form of competence. Specific multicultural knowledge, in terms of former education, work or personal experiences, could be a bonus, an added value, but is never a competence value of decisive importance in the recruitment decision.

Recruitment is, by definition, a kind of discrimination in that a selection is made: someone is chosen and some are rejected. A selection process characterized by homogenization, which is the case in the recruitment processes analysed, restricts the competence criteria and makes career paths in the organization narrow. The consequences of homogenization are the exclusion of those who does not have the »right« education, work experience and personal qualities. And when »right« is defined by the Swedish majority of managers, the organization runs the risk of hidden discrimination, discrimination which is experienced almost as »natural«.

Homogenization and decentralization coincide in a rather unfortunate way which leads to blurred routines and problems with transparency in the organization. *Policy decisions and guidelines concerning recruitment and diversity are not effective, and they can be circumvented in the decentralized organization.* It is possible for different parts of the organization to close up and develop their own particular recruitment routines, which means that the chain of command is vague and the overall recruitment process is difficult to address. Another example of organizational closeness concerns unconsidered routines. The advantages of routines are effectiveness and stability. Unconsidered routines, however, run the

risk of hiding underlying norms and values, based on tacit knowledge. We suggest an open and continuous discussion within the organization on competence criteria governing recruitment. The competence criteria should be open and consciously known in every part of the organization as well as to applicants.

The research report also comments on the role of leadership in the recruitment of managers. If diversity and recruitment policies are taken seriously, traditional recruitment and competence ideals must be challenged, competence criteria broadened and experiences from different national contexts upgraded. The existing homogeneous structure of management must be re-examined and revalued. Management and leadership are the key to change as well as to the reconstruction of basic norms and values and the creation of

meaning. One road ahead, we suggest, is greater openness, broadened competence criteria, and a more elaborate method for ensuring quality in the decentralized recruitment processes of the organization. Another road is a recentralization of recruitment that can guarantee the equal treatment of applicants for jobs. A third road could be to develop the assessment-centre model used in the internal recruitment of future managers and use this improved model generally in the recruitment of managers.

Processes of homogenization are, to a certain degree, situation-specific. We suggest, however, that homogenization also has distinctive patterns that can be revealed through further research, e.g. comparative studies of how management teams are composed and how their recruitment processes are conducted

Sammanfattning

Chefsrekrytering i Malmö stad – kompetens, mångfald och homogenisering är resultatet av studier av olika chefsrekryteringsprocesser i Malmö stad. Det empiriska materialet baseras på dokumentation från chefstillsättningar i stadsdelsförvaltningarna under 2004 samt på observationer från en intern rekryteringsprocess under 2005. Detta material har kompletterats med intervjuer. De olika empiriunderlagen har resulterat i två delstudier: *Mindre än ett nålsöga*, som är en undersökning av rekryteringar till olika chefstjänster på några stadsdelsförvaltningar, och *Göra chefer*, som är en observationsstudie av internurval inom Malmö stad till ett framtida ledarskapsprogram.

Kriterierna på kompetens har framstått som centrala i forskningsrapporten och skiljer sig något åt mellan de båda studierna. I faktiska rekryteringar till chefspositioner på förvaltningarna är kompetensmodellen tredelad: utbildning, arbetslivserfarenhet och personliga egenskaper, medan den i det interna urvalet av framtida chefsämnen är mer fokuserad på personliga karaktäristika i form av lämplighet, utvecklingsbarhet och framtida ledarpotential. Eftersom kriterierna för personlig kompetens är av mer informell karaktär, är utrymmet för diskriminering stort. Vår slutsats är att rekryterare inte avser att diskriminera men att de aktivt söker människor som liknar dem själva, med avseende på tidigare utbildning, arbeten och personliga egenskaper. Denna praktik kan få diskriminerande effekter.

Även om mångfaldsplaner och centrala direktiv anger att mångkulturell kompetens ska premieras, sker detta endast i marginell utsträckning. Det finns en utbredd osäkerhet kring vad denna

form av kompetens kan vara och leda till. En specifik mångkulturell kompetens i form av t.ex. utbildning eller erfarenheter från en annan nationell kontext än den svenska kan ses som en bonus eller som ett plus i kanten, men den är aldrig avgörande.

Rekrytering innebär per definition en sorts diskriminering eftersom ett urval genomförs där någon väljs ut och andra väljs bort. En urvalsprocess som kännetecknas av homogenisering, vilket är fallet i de analyserade rekryteringarna, leder till att kompetenskriterierna och karriärvägarna till chefskap blir snäva. Detta medför exkludering av dem som inte har »rätt« utbildning, arbetslivserfarenheter och personliga egenskaper. Då »rätt« definieras av den svenska majoriteten av chefer i organisationen kan detta få etniskt diskriminerande effekter som till stor del är dolda och framstår som »naturliga« för organisationen.

Homogenisering och decentralisering samspekar i våra studier på ett olyckligt sätt som leder till att rutiner blir otydliga och att det blir svårare att få insyn i verksamheten. *Centrala beslut och riktlinjer i relation till mångfald blir möjliga att på olika sätt kringgå i den decentraliserade organisationen.* Det blir möjligt för organisationens olika delar att sluta sig och att sätta upp gränser eller att utveckla sina egna rutiner för rekrytering. Det kan leda till att ansvarsfördelningen blir otydlig och att rekryteringen inom organisationen i dess helhet blir svår att överblicka. En annan faktor som bidrar till slutenhet är en oreflekterad rutinisering. Rutiniseringens fördelar är effektivitet och stabilitet, men rutinerna riskerar att dölja underliggande normer och värderingar som tas

för givna och som vilar på en tyst kunskap. Vi anser att det är viktigt att kompetenskriterier som styr rekryteringar och urval diskuteras öppet och på ett tydligt sätt fastställs i organisationen. Dessa kriterier ska medvetandegöras i alla delar i organisationen och vara öppna för en bredare allmänhet.

I forskningsrapporten dras också slutsatser angående ledarskapets roll i chefsrekryteringar. Om skrivningarna i mångfaldsplaner och i andra direktiv ska tas på allvar måste traditionella rekryteringsideal utmanas i grunden, kompetenskriterierna breddas och erfarenheter från en icke-svensk nationell kontext uppgraderas. Det existerande ledarskapets homogena struktur måste omprövas och omvärderas. Ledarskapet är nyckeln till förändring och verktyg för meningskapande och rekonstruktion av grundläggande normer och värderingar. En väg till omprövning

är att chefsrekryteringen sker enligt en fortsatt decentralisering, men med en större öppenhet och med vidgade kompetensbegrepp och en utvecklad metod för kvalitetssäkring av rekryteringen. Alternativet är ett konsekvent centralt tillvägagångssätt med tydlig ansvarsfördelning och väl kända och förankrade rutiner. Ett tredje alternativ kan vara att ytterligare utveckla den »assessment centre«-modell som används i rekryteringen till utvecklingsprogrammet *Framtida ledare* och låta denna modell vara vägledande för all chefsrekrytering.

Homogeniseringsprocesser kan till viss del vara situationsspecifika, men de kan också kännetecknas av generella mönster som genom fortsatt forskning kan analyseras och synliggöras, bl.a. genom komparativa studier av olika ledningsgruppers formering, rekryteringsförfarande och interna arbete.

1. Inledning

1.1 Förebildsidén och rekrytering

Flera statliga och kommunala styrdokument fastslår krav på mångfaldsarbete. Det politiska, bakomliggande huvudmålet är att alla människor oavsett bakgrund ska ha lika möjligheter vid anställning och vad avser villkor i arbetslivet. Den offentliga sektorn har ansvaret att vara förebild i mångfaldsfrågan, genom att spegla den etniska sammansättningen bland de anställda (Bazrafshan 2004; Rundqvist 2004). Regeringen menar att staten ska vara förebild som arbetsgivare och detta är en retorik som många kommuner också använder sig av. Då den offentliga sektorns verksamhet betalas av – och är till för – medborgarna, menar man att det är viktigt att dessa organisationer präglas av demokrati och rättvisa. Bakgrunden till denna förebildstanke är tudelad: den grundar sig dels på demokratiaspekter, dels på serviceaspekter. Det ska påpekas att oavsett om grundsatsen stavas demokrati eller service, bygger den på skapandet av legitimitet för organisationens verksamhet. Förebildsfrågan förstås ofta i termer av att offentlig sektor ska vara en förebild för den privata sektorn och för samhället i stort. Förebildsfrågan är också viktig ur ett internt hierarkiskt perspektiv. För att skapa legitimitet för det förändringsarbete som mångfaldsfrågan innebär är det av vikt att de offentliga organisationerna skapar förebilder i den interna organisatoriska hierarkin. Den etniska mångfalden bör finnas på alla nivåer i organisationen, på mellannivå och toppnivå lika väl som på de lägre nivåerna.

Två frågor är särskilt viktiga att inledningsvis förhålla sig till. Hur ser den etniska mångfalden ut

i de offentliga organisationerna i stort? Och hur ser den etniska mångfalden ut i den inre organisatoriska hierarkin? Det är dock inte helt enkelt att svara på frågorna, speciellt inte ur det internorganisatoriska perspektivet. Denna problematik vill vi exemplifiera utifrån en kommunal organisation – Malmö stad.

År 2001 dominerades den etniska sammansättningen i den kommunala förvaltningen i Malmö stad av svenskfödda individer. Av de anställda var 17,5 procent utrikes födda; denna siffra ska sättas i relation till den andel utrikes födda i arbetsför ålder (20–64 år) som finns i staden. Den var 2001 cirk 18 procent. Det finns med andra ord en – om än liten – snedfördelning i representationen mellan grupperna svenskfödda och utrikes födda, en skevhet som måste sägas vara godtagbar. Det ska dock poängteras att skevheten ser olika ut när man jämför olika ländergrupper (svenskfödda–polskfödda, svenskfödda–irakiskfödda etc.). Ser vi i stället problematiken ur det internorganisatoriska hierarkiska perspektivet får vi andra svar. Broomé m.fl. (2005) har i ett försök att utveckla mångfaldsindikatorer undersökt den hierarkiska förebildsfrågan. Denna dimension visar hurvida det finns förebilder i organisationen för olika grupper, exempelvis hur många chefer med irakisk bakgrund det finns i Malmö stads organisation. Utvecklandet av denna indikator var dock problematiskt – det gick inte att få tillgång till så detaljerad information i det statistiska underlag som var bas för studien. I stället skapades en kategori med namnet *inkomsteliten* som utgörs av de 1 200 bäst betalda individerna i organisationen,

vilket något överstiger antalet chefer (enligt uppgift från Malmö stads Ledarcentrum). I procenttal mätt visar det sig att gruppen svenskfödda var i förkrossande majoritet; endast 6,6 procent (79 personer) var utrikes födda i denna kategori. Det visar sig alltså att den kommunala förvaltningen i Malmö stad, som i detta fall får exemplifiera den offentliga sektorns vilja att agera förebild, har en någorlunda representation av utrikes födda i sin organisation (Broomé m.fl. 2005). Om vi alltså bara räknar antalet utrikes födda i organisationen utan att göra några kvalifikationer, kan Malmö stad ses som en förebild. Men om vi i stället ser saken från det internorganisatoriska perspektivet blir bilden annorlunda eftersom det finns en påtaglig underrepresentation av utrikes födda medarbetare på chefspositioner (Broomé m.fl. 2005). Förebildskravet för den offentliga sektorn kan sägas utgöra den grundläggande motivationen för denna studie. De skevheter som presenterats i exemplet från Malmö stad är intressanta eftersom det finns en proportionerlig representation av utrikes födda på vissa nivåer i organisationen men inte på andra. Detta har gjort att vi intresserar oss för rekryteringen av chefer: vad är det som gör att så få personer med utländsk bakgrund blir chefer i Malmö stad?

Men vad betyder »rekrytering« och hur går det att förstå begreppet? Nationalencyklopedin ger följande förslag till begreppsförklaring:

Rekrytering [...] inom företagsekonomin benämning på de metoder som arbetsgivare använder för att fylla sitt personalbehov. [...] En viss del av personalbehovet täcks som regel genom internrekrytering, dvs. genom att redan anställda ges andra eller utvidgade uppgifter. [...] När internrekryteringen inte räcker till måste externrekrytering tillgripas. En stor del av all externrekrytering sker efter kontakt med de offentliga arbetsförmedlingarna. [...] I många företag är det även vanligt att ny personal anställs ur bekantskapskretsen eller på rekommendation av redan anställda. För att komma i kontakt med lämpliga sökande till chefs- och specialistbe-

fattningar fordras dock ofta aktivare åtgärder. Vissa arbetsgivare lockar med utbildningar som förberedelse för speciella befattningar [...] Det vanligaste sättet att försöka nå personer med en viss kompetens och erfarenhet är dock att sätta in platsannonser i dags- eller fackpress. (Nationalencyklopedin 2005)

Enligt Nationalencyklopedin är rekrytering en benämning inom företagsekonomin på de olika metoder en arbetsgivare använder för att fylla personalbehovet i organisationen. Detta kan ske på en rad olika sätt, t.ex. att personer inom organisationen befordras eller att man letar efter nya förmågor via annonser, utbildningar eller personliga kontakter. Rekryteringen kan alltså vara både intern och extern. Det ovan diskuterade förebildskravet att den offentliga sektorn ska avspegla befolkningen och agera ickediskriminerande tydliggör en koppling till frågan om rekrytering. Det är bl.a. genom att man förverkligar mångfaldsidén i organisationernas rekryteringsprocesser som förebildsmålet kan uppnås. Det är viktigt att fastslå att mångfaldsfrågor inte bara handlar om rekrytering, även om det ofta är här tyngdpunkten läggs. Rekrytering är viktig eftersom den till stor del handlar om »gatekeeping« oavsett om den sker på lägre eller högre nivåer. Denna »gatekeeping« kan förstås ur två olika perspektiv, dels som utestängning/exkludering, dels som en insläppningsprocess. Det handlar om att välja och sortera individer och grupper för att kunna styra organisationens bemanning i en önskvärd riktning. Rekrytering består av en rad olika metoder och tillvägagångssätt och baseras på olika former av värderingar och målsättningar. Sett till de siffror som indikerar skevheter i fråga om rekryteringen till chefspositioner i Malmö stad kan en rad olika frågor ställas. Dessa frågor rör rekryteringsprocessernas grund: kopplingarna mellan rekrytering och begrepp och praktiker rörande diskriminering och homogenisering. Rekrytering handlar om att göra ett urval och att välja vissa medan andra sällas bort. På så sätt finns alltid ett mått av diskriminering. Frågan är om det också

handlar om homogenisering (dvs. att man väljer dem som man anser vara lika en själv och som man tror kommer att »passa in« i organisationen) eller rentav om det finns inslag av en otillåten diskriminering.

1.2 Diskriminering och homogenisering – några utgångspunkter

Då diskriminering och homogenisering är både besläktade och återkommande begrepp i vår studie, menar vi att det är viktigt att vi inledningsvis reder ut hur vi ställer oss till de båda begreppen.

På 1970-talet lanserade den amerikanska organisationsforskaren Rosebeth Kanter (1977) termen »homosocial reproduktion« för att beskriva tendensen att individer på höga organisatoriska positioner visar upp liknande drag i form av kön, etnicitet eller värderingar. Termen rönt ökat forskningsintresse efter hand, inte minst i samband med växande intresse för organisatorisk demografi från mitten av 1980-talet. Med organisatorisk demografi avser man fördelningen av organisationens medlemmar enligt demografiska drag som ålder, kön, etnicitet, klasstillhörighet m.m. (Boone m.fl. 2004). Organisationers strävan efter stabilitet är en viktig faktor bakom tendensen att skapa homogena eliter. Detta sker genom anställning, social samvaro och urval vid avancemang (Boone m.fl. 2004). I en studie som genomfördes 2003 introducerades termen »homofili«. Den avser fenomenet att nya medlemmar väljs ut/värvas till organisationer eller delar av en organisation baserat på deras demografiska likheter med tidigare eller nuvarande medlemmar (Ruef m.fl. 2003).

Orsakerna till homosocial reproduktion och homofili (begrepp som närmast får betraktas som synonyma) i organisationer kan variera och stabilitetsmålet kan uppnås på olika sätt. En traditionell ekonomisk förklaring till detta organisatoriska fenomen är att låga transaktionskostnader eftersöks i organisationen. Det antas också att

demografisk likhet bland organisationsmedlemmarna underlättar kommunikationen i organisationen och därmed ger låga transaktionskostnader (Williamson 1981). En annan förklaring avser makt och kontroll. Ett exempel på detta är klanliknande organisationer där blods- eller släktband eller internaliserade värderingar utgör en viktigare grund för medlemskap i organisationen än kompetens (Ouchi 1980). I extremfall kan samhällspositioner spela större roll för medlemskap än kompetens – man kan då tala om att organisationen uppslukas av samhällseliter (Diamond 1958). Homogenisering och framför allt diskriminering beträffande genus och etnicitet kan också förklaras på socioideologiska grunder, exempelvis med hjälp av könsmaktsteorier, teorier om rasism och postkolonial teori (de los Reyes 2001; SOU 2005:56; 2005:41). Dominans av en viss demografiskt lik grupp i en organisation tenderar alltså enligt teorin att reproducera likheten. En förklaring till demografisk likhet i en organisation är då också att en historisk majoritetsgrupp per automatik ger tendenser till homosocial reproduktion och homofili för denna majoritets demografiska drag i framtiden.

Den demografiskt homogena sammansättningen av arbetskraften i Sverige har, med början efter andra världskriget, förändrats genom ökad migration. Möjligheterna till stabilitet genom homosocial reproduktion minskar därmed och ifrågasätts. Ökande jämställdhet mellan män och kvinnor har förändrat arbetskraftsutbudet. Välfärdens klassresor har påverkat synen på klasstillhörighet och utbildning, och varierande generationsstorlekar har påverkat ålders- och värderingsstrukturer i samhället. Den tekniska utvecklingen och den ökade ekonomiska globaliseringen har förändrat organiseringen av arbetet och kraven på organisationsmedlemmarna. Den demografiska homogenitetens fördelar ifrågasätts till följd av denna utveckling (Widell & Mlekov 2004). I organisationspraktiken märks detta genom lanseringen av begreppet »mångfald« under 1990-talet. I lagstiftningen märks det under samma period genom introduktionen av begrep-

pet »diskriminering«, som innebär att vissa grunder för homogena urval förbjuds. Detta gäller i första hand kön, handikapp, sexuell läggning, etnisk bakgrund och trosuppfattning (Broomé m.fl. 2002; Cox 1999; Widell & Mlekov 2004).

Så till frågan om diskriminering. Det finns en rad olika diskrimineringsbegrepp, och i diskrimineringslitteraturen (se t.ex. Rapport Integration 2003) och den allmänna debatten figurerar begrepp som preferensdiskriminering, statistisk diskriminering, strukturell diskriminering och institutionell diskriminering samt direkt och indirekt diskriminering. Att skilja dessa olika former av diskriminering från varandra eller att särskilja en del av dessa från homogeniseringsbegreppet är svårt. Att slå fast huruvida det i ett visst fall handlar om det ena eller andra kan vara svårt rent teoretiskt, men det blir inte mindre komplicerat när det gäller rent empiriska överväganden – inte minst då diskrimineringsbegreppet är intimt förknippat med subjektiva upplevelser, normer och värderingar. Hur vet man t.ex. att någon verkligen har haft som uppsåt att diskriminera (preferensdiskriminering eller direkt diskriminering)? Och kan man säga att människors eller organisationers strävan efter likriktning, gemenskap och samhörighet är detsamma som diskriminering (statistisk, strukturell eller institutionell diskriminering)?

Inte ens det tydligaste diskrimineringsbegreppet – preferensdiskriminering eller direkt diskriminering, som ligger nära de definitioner som förekommer i lagarna mot diskriminering – är särskilt lätt att handskas med. Enligt de lagar som finns mot diskriminering i Sverige är diskriminering ett brott mot principen om lika behandling. De beskrivningar av eller karaktäristika hos individen, i detta fall den arbetssökande, som preciseras är *kön, ras, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung* eller *trosbekännelse, funktionsnedsättning* och *sexuell läggning*. Dessa olika begrepp eller benämningar räknas upp som olika exempel på vad som kan ligga till grund för lagstridig diskriminering (DO 1999). Det finns emellertid flera problematiska aspekter av dylika uppräknings-

eftersom begreppen är svåra att definiera och avgränsa från varandra. De kan också samverka, vilket begreppet »intersektionalitet« försöker fånga eller illustrera (se de los Reyes & Mulinari 2005). Problemet med preferensdiskriminering eller direkt diskriminering är också att vi inte har möjlighet att få tillgång till människors tankar och känslor och att det därför kan vara svårt eller rentav omöjligt att avgöra om eller när, varför eller hur någon individ är utsatt för regelrätt diskriminering. För att ta några praktiska exempel ur den föreliggande studien: vad personer med ansvar för urvalen tänker i bedömningen av olika kandidater eller hur resonemangen går när olika chefer och personaladministratörer diskuterar individer som har varit på intervju är något av en »svart låda«. Vi kan bara göra kvalificerade gissningar kring vad som kan tänkas finnas i deras tankar och vilka konsekvenser dessa kan få. Det betyder också att vi inte kan fastslå om det handlar om diskriminering eller vilken sorts diskriminering det är frågan om.

Utgångspunkten för denna studie är att det är viktigt att hålla isär begreppen homogenisering och diskriminering. Våra utgångspunkter illustreras väl genom ett citat av Thomas Gür (1998: 32): »Skall man försöka förklara diskriminering i arbetslivet måste man också fråga sig vilka villkor och incitament som tenderar att stärka respektive försvaga diskriminering«. Med andra ord pågår eventuell diskriminering alltid i ett organisatoriskt sammanhang där olika faktorer påverkar i olika riktningar. Å ena sidan finns det politiska direktiv och en organisatorisk beställning som säger att organisationen, i vårt fall Malmö stad, ska spegla samhället. Det finns också lagar som säger att lagstridig diskriminering inte ska förekomma i organisationen. Å andra sidan finns det faktorer som påverkar i den andra riktningen, t.ex. att homogenisering kan vara rationell för organisationen. Med homogenisering menar vi den tendens till homosocial reproduktion och homofili som uppkommer i en urvalsprocess i en organisation. Denna tendens handlar inte enbart om narcissism utan kan i vissa sammanhang ses

som ekonomiskt rationell eftersom den bidrar till att sänka transaktionskostnaderna i organisationen (Williamson 1981): organisationens effektivitet ökar genom att information sprids lättare. Det som förenar diskriminerings- och homogeniseringsbegreppen är inte att homogenisering nödvändigtvis leder till diskriminering eller är detsamma som diskriminering. Vi är inte heller intresserade av att kategorisera olika former av diskriminering i undersökningen eftersom vi menar att detta inte låter sig göras i våra studier. Däremot menar vi att en okontrollerad homogenisering, där man inte försöker bromsa eller ens ifrågasätta likriktningstendenserna, kan leda till *diskriminerande effekter* för en rad olika grupper och då inte minst för personer med utländsk bakgrund. Därför kommer vi också att lägga tyngdpunkten på att förstå de homogeniseringstendenser, dvs. tendensen att välja den som är lik en själv på ett eller annat sätt, som förekommer i rekryteringsprocessen och som på olika sätt är återkommande teman i de två delstudierna.

Diskussionen om homogenisering anknyter också till förhållandet mellan primära och sekundära dimensioner av mångfald eftersom detta hjälper oss att reda ut på vilka grunder homogeniseringen sker. De primära dimensionerna av mångfald är enligt Loden och Rosener (1991) ålder, kön, etnicitet, ras, sexuell läggning och fysisk förmåga; dessa är grundläggande identiteter som präglar oss och bilden av vår omvärld. Dessa identiteter ses som förhållandevis svåra att förändra (förutom ålder, som givetvis förändras efter hand). De sekundära dimensionerna är sådant som utbildning, arbetslivserfarenhet, civilstånd, geografisk hemvist och inkomst. Dessa dimensioner påverkar individens självbild och sätt att se på världen men inte på samma fundamentala vis som de primära dimensionerna. Det intressanta med de primära och de sekundära dimensionerna av mångfald är att de förstnämnda i huvudsak är styrda av lagstiftningen. Det anges nämligen att man inte har rätt att diskriminera på grundval av kön, nationellt eller etniskt ursprung, sexuell läggning, hudfärg eller funktionsnedsättning. Vi

menar dock att det i våra studier framgår att de sekundära dimensionerna ofta är minst lika viktiga om inte viktigare, även om detta visar sig på olika sätt. Inte minst spelar utbildning och arbetslivserfarenhet en avgörande roll som grund för homogeniseringsprocesser, och detta påverkar i sin tur de primära dimensionernas roll i sammanhanget. Eftersom den offentliga sektorn till stor del är styrd av olika professioner och de professionella identiteterna är starka, bidrar dessa till att stärka homogeniseringstendenserna. Detta påverkar de primära mångfaldsdimensionernas roll eftersom olika primära dimensioner påverkas på olika sätt när de professionella identiteterna verkar avgränsande.

Homogeniseringsteorin kan slutligen, enligt vår mening, tolkas på två olika sätt. Å ena sidan kan hävdas att teorin söker förklara homogenisering i termer av att »lika söker lika«, vilket är en individbaserad tolkning. Å andra sidan kan en kollektiv eller gruppmissig tolkning av homogeniseringsteorin låta sig göras där termen »passa in« är orsaksförklaringen. I denna tolkning uppstår likhetssträvanden snarare i en individs möte med en grupp och gruppens (och individens) uppfattningar om möjligheterna att »passa in«.

1.3 Syftet

Studien inriktas på rekrytering av chefer på lägre nivå i kommunala verksamheter. Studiens syfte är att undersöka i) vad kulturell och etnisk homogenisering betyder vid rekrytering, ii) vad rutiner, regler, normer och beteende har för betydelse vid rekrytering och iii) hur homogenisering och diskriminering fungerar vid rekrytering. Studien, som består av två delstudier, analyserar chefsrekryteringar gjorda under 2004 och internrekrytering av potentiella chefer under våren 2005. Studien försöker också visa på faktorer som underlättar och/eller förhindrar mångfaldstänkande vid rekrytering till lägre chefsbefattningar eller till chefsutbildning för lägre chefer genom att identifiera de faktorer som man genom konkreta organisationsförändringar kan påverka för

att undanröja etnisk diskriminering vid rekrytering av chefer och underlätta rekrytering av etnisk mångfald i organisationen.

Ett underliggande syfte är att belysa innebörden av strukturell diskriminering, eftersom den strukturella grunden för diskriminering framstår som organisatoriskt intressant och diskuteras i aktuell forskning och i politiska sammanhang. Vår utgångspunkt är att struktur och process är två sidor av samma mynt. Giddens (1984) föreslår begreppet »structuration« för att betona dualiteten i begreppet struktur – det handlar både om genomförande och om produkt. En struktur influerar således pågående aktiviteter men består också av, görs av, sådana aktiviteter. För att fortsätta existera, dvs. vara en struktur, måste den reproduceras i handling, och den förändras i sig själv och genom handlingar som avviker mer eller mindre från tidigare handlingar. En falsk dikotomi mellan struktur och process kan i forskningsarbetet skymma den av Giddens påtalade dualiteten i begreppet. I studien som helhet har vi försökt att hålla detta i minnet. I den första delstudien följs de olika stegen i en traditionell chefsrekryteringsprocess, dvs. studien har ett processperspektiv och ställer frågan i vilken utsträckning det i den successiva rekryteringsprocessen finns fasta, stabila antaganden/strukturer, exempelvis rekryteringskriterier, som också präglar processen. I den andra delstudien undersöker vi strukturer som kan antas styra organisationens process för urval av chefer, exempelvis mål, normer och rutiner, och ställer frågan i vilken utsträckning dessa strukturer kan påverkas av organisatoriska processer.

1.4 Studiens upplägg

Studien består av två delstudier som avslutas med en sammanfattande och jämförande diskussion. Detaljerade beskrivningar av de två olika delstudiernas uppläggning, teoretiska utgångspunkter och empiriska ingångar samt metoddiskussionen har vi valt att redovisa i samband med respektive delstudie.

Den första delstudien, *Mindre än ett nålsöga* (kapitel 2), som är författad av Caroline Ljungberg och Sofia Rönnqvist, undersöker och analyserar chefsrekryteringar gjorda under 2004.

Den andra delstudien, *Göra chefer* (kapitel 3), som är författad av Per Broomé och Tobias Schölin, undersöker och analyserar urvalet till ledarskapsprogrammet *Framtida ledare* under 2005. Avslutningsvis, i kapitel 4, förs en sammanfattande diskussion med utgångspunkt i resultat från delstudierna.

1.5 Sammanfattning

Offentliga organisationer har som uppgift att vara förebilder när det gäller mångfald och antidiskriminering. Förebildstanken handlar om att det ska finnas en representation av olika befolkningsgrupper i organisationerna och att denna representation även ska finnas på olika nivåer. Föreliggande studie har som syfte att undersöka chefsrekryteringen i Malmö stads organisation utifrån begreppen diskriminering och homogenisering mot bakgrund av förebildstanken. Detta görs genom två delstudier där den ena, *Mindre än ett nålsöga*, fokuserar på chefsrekryteringar gjorda under 2004 och den andra, *Göra chefer*, fokuserar på internurvalet till ledarskapsprogrammet *Framtida ledare*.

2. Mindre än ett nålsöga

2.1 Syfte och frågeställningar

I denna studie följer vi rekryteringsprocesser med utgångspunkt i de dokument kring tjänstetillsättningar av chefer gjorda under 2004 som finns arkiverade på olika stadsdelsförvaltningar i Malmö stad. Den huvudsakliga fråga som kommer att behandlas är hur rekryteringsprocessens olika faser och förlopp påverkar den etniska fördelningen av chefer i Malmö stads organisation. Målsättningen är att försöka förstå hur kompetenskriterier formas, vilka signaler som ges i annonser, vad det är som gör att vissa går till intervju medan andra inte gör det och varför vissa blir chefer medan andra inte blir det. De frågor som vi försöker besvara är bl.a. följande:

- Vilka kriterier på kompetens formuleras i samband med tjänstetillsättningar?
- Hur ser rekryteringsprocessen ut? Vilka förlopp och faser kan lokaliseras?
- Hur ser gruppen av sökande ut?
- På vilka kriterier görs urvalet av sökande till nästa »omgång« i tillsättningen?
- Vilka hinder och möjligheter utkristalliserar sig?
- Vilken betydelse tillskrivs de sökandes etniska och kulturella bakgrund?

2.2 Disposition

Presentationen är uppdelad i några olika avsnitt. Först diskuterar vi olika metodproblem i samband med dokumentinsamlingen och analysen av dokumenten. Den andra delen är en diskussion kring det material som vi slutligen har fått tillgång

till. Vi har sammanställt vilka tjänster det handlar om, hur tillsättningarna går till och hur sökandegruppen och profilen på dem som får jobbet ser ut. Det handlar helt enkelt om att se om det tycks finnas gemensamma faktorer eller synliga mönster i den grupp som får chefsjobb. Denna del har en beskrivande karaktär, som baseras på de siffror vi har kunnat sammanställa ur materialet, men vi diskuterar även kvalitativa aspekter som grundas på en analys av hur annonser utformas och hur ansökningarna till några olika tjänster ser ut. Ur sammanställningen drar vi slutsatser genom att lokalisera olika mönster, t.ex. vilka utbildningsbakgrunder som verkar gångbara, hur arbetslivsprofilerna ser ut, hur ansökningarna är skrivna och vilka grupptillhörigheter och bakgrunder de sökande respektive de som får tjänsterna har. Tillhörighet och bakgrund försöker vi beskriva med hjälp av namn och personliga brev. Vi tar, baserat på studiens syfte, särskilt fasta på etnisk tillhörighet och på bakgrund eller erfarenheter från en annan nationell kontext än den svenska, men vi har även studerat könstillhörighet och åldersfördelning. I den tredje delen – analys, diskussion och slutsatser – beskrivs och analyseras de värderingar, avgränsningar och beslut som driver rekryteringsprocessen framåt.

2.3 Bergströms rekryteringsmodell

Eftersom vi avser att undersöka tjänstetillsättningar har vi, för att bringa ordning i och strukturera vårt material och vår analys, tagit fasta

på olika steg i rekryteringsprocessen. Bergström (1998: 10) återger efter Granberg (1984: 124) en modell som belyser de olika stegen vid anställning. I modellen återfinns tio olika steg, som är mer eller mindre väl avgränsade från varandra:

1. Beslut fattas att anställning ska ske.
2. Befattningskraven utreds.
3. Information om ledig befattning.
4. Sammanställning av sökandes meriter.
5. Grovgallring av sökande.
6. Urval bland de mest intressanta sökandena.
7. MBL-förhandling vid chefstillsättning.
8. Anställningsavtal träffas.
9. Avslag till övriga sökande.
10. Uppföljning av rekryteringspolitik.

Denna schematiska översikt över rekryteringsprocessen har fungerat som en grundläggande analysmodell för hanteringen av vårt empiriska material. De steg som varit centrala för oss har varit fr.o.m. steg 3 – att information om en ledig befattning går ut – t.o.m. steg 6 – att ett urval görs bland de sökande som är mest intressanta och det slutligen kvarstår en person som får tjänsten. När det gäller information om ledig befattning har vi i huvudsak studerat hur annonsering sker samt hur annonser utformas; beträffande stegen 4-6 – meritsammanställning, gallring och urval – har vi, med hjälp av förteckningar över sökande, ansökningshandlingar och namnlister på dem som fått tjänsterna undersökt vilka meriter de sökande har, vilka som går vidare till intervju och vad som karaktäriserar dem som slutligen väljs ut.

Den tredje delen – analys och sammanfattning – tar sin utgångspunkt dels i den genomgång av det empiriska materialet som presenterats, dels i olika teoretiska begrepp som vi använt för att analysera materialet. I sammanfattningen följer vi de frågor som formulerats i planeringen av studien, och vi har lagt särskild vikt vid hela studiens syfte – dvs. det övergripande syftet för såväl delstudie 1 som delstudie 2 – nämligen att fastställa om kulturell och etnisk homogenisering påverkar rekryteringen, vilken roll rutiner och normer har samt vilka uttryck homogenisering och diskriminering

tar sig. Avslutningsvis lokaliserar brister i rekryteringsförfarandet som genom ofta enkla medel kan åtgärdas och förbättras.

2.4 Metod och data – kontakter, tillvägagångssätt, arkiveringsrutiner och forskarskepsis

I denna del diskuteras olika metodfrågor, och det ges en kort redogörelse för hur dokumentinsamlingen gick till. Det finns en hel del information att hämta i dokumenten, men det finns också tydliga begränsningar som är viktiga att diskutera. Vi menar att det är relevant att lyfta fram vissa av de problem som kännetecknade materialinsamlingsprocessen eftersom de kan säga oss en hel del om hur mångfaldsfrågan hanteras i organisationen.

Det empiriska materialet består av uppgifter från Malmö stads centrala organisation rörande de chefer som genomgått den interna ledarutbildningen under 2004 samt material från olika stadsdelar i Malmö. Detta material består dels av utlysningar i form av exempelvis annonser, dels av listor över inkomna ansökningar till den aktuella tjänsten. Några tjänsteställningar har även studerats med hjälp av alla inkomna ansökningshandlingar, dvs. personliga brev, sammanställningar av tidigare utbildnings- och arbetslivserfarenheter och andra meriter. Dessutom har anmälningar till Diskrimineringsombudsmannen och fall som gått upp i Arbetsdomstolen varit av intresse i ett inledande skede av studien.

2.4.1 Dokumentinsamling

Det material som var tänkt att samlas in var dokument från chefsrekryteringar gjorda under 2004, och vi valde att begränsa oss till områdena vård, skola och omsorg i Malmö stads alla stadsdelar. Vi menar att det var viktigt att göra en avgränsning eftersom det finns en risk för att materialet annars skulle ha blivit alltför omfattande och det skulle ha blivit svårt att analysera en rad verksamheter som inbördes är väldigt olika. Vi anser att de

valda verksamhetsområdena är av stort intresse eftersom de tillhör kommunens kärnverksamheter. Det finns en stor spridning på de chefstjänster som figurerar i studien – det är allt från biträdande rektorer och rektorer till sektions-, avdelnings- och enhetschefstjänster inom äldre- och handikappomsorgen och socialförvaltningen och upp till högre chefstjänster inom individ- och familjeomsorgen. De chefstjänster som ingår i studien är alltså allt från stadsdelsförvaltningarnas högsta chefstjänster ner till de lägsta chefstjänsterna. Detta betyder givetvis att de krav som ställs på de olika cheferna också skiftar väsentligt.

2.4.1.1 Inledande kontakter

De inledande kontakterna med de personalansvariga i Malmö stads tio stadsdelsförvaltningar skedde brevlades. Det utsända brevet innehöll en presentation av studien samt en förfrågan om den dokumentation som fanns arkiverad på de olika stadsdelarna beträffande utlysningar av chefstjänster, dokument rörande tillsättningsförfarandet, ansökningshandlingar, utlåtanden etc. Utskicket föregicks dessutom av ett möte med en representant från Ledarcentrum i Malmö stad, som informerade personalcheferna om studien. Personalcheferna i stadsdelarna fick information såväl muntligt som skriftligt genom vårt utskick. Studiens bakgrund, syfte, mål osv. hade, med andra ord, förankrats väl.

I brevet ombads personalcheferna kontakta Caroline Ljungberg eller Sofia Rönnqvist för att redogöra för hur rekryteringsprocesser och tjänstetillsättningar dokumenterades samt vilket material som arkiverats. Resultatet av den inledande kontakten kan karaktäriseras som nedslående, eftersom endast *en* av personalcheferna hörde av sig. De övriga personalcheferna kontaktades på nytt, en del via e-post och andra på telefon, och genom dessa upprepade kontaktförsök etablerades kontakt med ytterligare anställda på stadsdelsförvaltningarna.

Vid en ny kontakt med Ledarcentrum uppmanades vi att särskilt kontakta ett mindre antal personalchefer som av Ledarcentrum uppfattades

kunna vara behjälpliga med information till vår studie. Detta gjorde vi också, men tyvärr visade sig samarbetsvilligheten vara begränsad. Efter ytterligare »påtryckningar« och efter det att förfrågan delegerats till administrativ personal på några förvaltningar, fick vi emellertid tillgång till fler dokument.

Några stadsdelsförvaltningar besökte vi för att träffa personalchefen och/eller administrativ personal, och på några kopierade vi det material som fanns tillgängligt i arkiverade pärmar. Några förvaltningar kopierade ett enkelt och begränsat material som de skickade till oss via post. Slutligen hade vi material av varierande karaktär, omfattning och undersökningskvalitet från sex förvaltningar.

2.4.1.2 Svårigheter att etablera kontakt

Över huvud taget kan insamlingen av det empiriska materialet karaktäriseras som en trög process, eftersom det var svårt dels att etablera kontakt med de personalansvariga på stadsdelsförvaltningarna, dels att få tillgång till efterfrågat material. Kontakterna med de flesta förvaltningarna präglades av strategier som kan betecknas som undflyende, t.ex. att kontaktad förvaltningspersonal hänvisade till andra personer eller inte riktigt ville erkänna att dokument fanns. Vi upplevde också att det fanns en rädsla och misstänksamhet hos tjänstemännen när det gällde vårt syfte med studien och vad vi skulle använda dokumenten till. Detta visade sig t.ex. genom att vi fick frågor som »Har ni hittat något att sätta dit oss för?« eller »Ser det bra ut i papperen?«.

I flera fall fick vi antingen inget svar alls, trots att vi kontaktat förvaltningen flera gånger, eller inget svar första gången vi tog kontakt och sedan svaret »Vi har diskuterat detta med våra verksamheter men de har f.n. inte haft intresse att delta i denna forskning«. Varför man inte ville vara med förklarades eller kommenterades inte, och när vi hade påpekat att de enligt offentlighetsprincipen var skyldiga att lämna ut dokument fick vi svaret att några chefer inte hade rekryterats under 2004 men att »under 2003 rekryterade vi, förutom

NN, dessutom en rektor med utländsk bakgrund, så vill ni forska på oss så känns 2003 som ett bättre år«.

2.4.1.3 Olika arkiveringsrutiner

Arkiveringsrutinerna skilde sig åt från förvaltning till förvaltning. En del förvaltningar arkiverade enbart diarielistor med namnen på de sökande till olika tjänster och återsände övriga handlingar till de sökande efter avslutad rekrytering, medan andra sparade alla handlingar åtminstone under ett år.

På vår fråga huruvida anmälningar om diskriminering till DO och fall som går vidare till Arbetsdomstolen kan följas upp med hjälp av handlingar som återsänts eller kanske »gått i tuggen«, svarade en av personalcheferna att stadsdelarna endast behöver spara sökandeförteckningarna och att det varierar från stadsdel till stadsdel när handlingarna skickas tillbaka. Enligt reglerna om kommunalbesvär löper besvärstiden i tre veckor efter det att protokoll från delegationsbeslut anslagits på kommunens anslagstavla och beslutet har avrapporterats till stadsdelsnämnden.

När det gäller frågan om diskriminering anger diskrimineringslagstiftningen, enligt uppgift från samma personalchef, att preskriptionstiden är två månader från det att beslut om anställning vunnit laga kraft; längre än så behöver alltså inte handlingar hållas. Det visade sig också att flera stadsdelar tillämpar en arkiveringsperiod på tre månader innan handlingar återsänds alternativt förstörs. Eftersom det var svårt att få kontakt med personalcheferna och därför också att få tillgång till det material vi sökte, tog vi återigen kontakt med Ledarcentrum. Syftet med kontakten var att få en överblick över de chefer som rekryterats – dels deras antal, dels vilka tjänster det rörde sig om, hur de var spridda på olika förvaltningar samt namnen på dem som tillsatts på tjänsterna. Tanken med att skaffa sig denna överblick eller kunskap var att den skulle underlätta att få ut handlingar från de olika stadsdelsförvaltningarna eftersom flera förvaltningar hävdade att inga rekryteringar gjorts under 2004.

Med hjälp av Ledarcentrum utarbetades en lista med 68 namn på personer som sökt och erhållit en ledartjänst under 2004 och därigenom genomgått den ledarutbildning som anordnas inom Malmö stad. Denna lista underlättade kontakten med personalcheferna eftersom de tjänstetillsättningar vi var intresserade av kunde preciseras med hjälp av såväl typ av tjänst som namn på den person som tillsatts på tjänsten.

Det ska också tilläggas att vi som forskare enligt offentlighetsprincipen har rätt att kräva ut alla dokument som finns, men i vissa fall har det varit oklart om det verkligen inte har funnits *några* dokument eller om man helt enkelt inte har velat lämna ut dem. Det är trots allt tjänstemännen som har kunskap om vilket material som finns eller inte finns och därmed makt över vilken information och vilka dokument de önskar delge oss.

2.1.1.4 Slutsatser från dokumentinsamlingen

Utifrån de problem som har kännetecknat dokumentinsamlingen drar vi följande slutsatser: För det första är dokumentationen från rekryteringsprocessen bristfällig, och Malmö stads olika förvaltningar karaktäriseras inte och organisationen genomsyras inte av en sammanhållen strategi och tydliga rutiner med avseende på handlings- och arkiveringsförfaranden. Detta gör givetvis att processen också blir svår att kontrollera eller få insyn i för utomstående, och det är också ett tecken på att rekryteringsprocessen har en hög grad av decentralisering. Frågan är om man även kan se den bristfälliga dokumentationen som ett tecken på att homogenisering och informella relationer präglar organisationen. Om beslut – när det t.ex. gäller tjänstetillsättningar – fattas genom informella odokumenterade samtal och överenskommelser, kan detta medföra att insyn och kontroll försvåras och hindra att homogenisering uppmärksammas och utmanas. Det blir även problematiskt att lokalisera ansvariga för de beslut som fattas och att i förlängningen kunna ställa dessa till svars.

För det andra är det uppenbart att mångfalds-

frågan är mycket känslig och att det finns en rädsla för att bli kontrollerad utifrån. Det finns en rädsla för att det ska komma fram att människor med utländsk bakgrund diskrimineras eller att man gjort något som av utomstående personer uppfattas som konstigt, felaktigt, klandervärt och bristfälligt. Endast en av förvaltningarna hade någon genomtänkt dokumentation när det gäller att visa att man inte särbehandlat sökande med utländsk bakgrund. På denna förvaltning fanns en sammanställning över de personer med en annan etnisk bakgrund än svensk som hade sökt jobbet, och i denna sammanställning räknades det upp vilka skäl som låg bakom att en del gick till intervju medan andra inte gjorde det.

Det är också möjligt att misstänka att insyn från utomståendes sida är hotfullt inte minst på grund av att det avslöjar att rutinerna kring hur dokument sparas är bristfälliga. Generellt sett är det alltid känsligt för organisationer att lämna ut dokument, så det finns ingen anledning att anta att Malmö stad skulle skilja ut sig från andra. En relevant skillnad mellan offentliga och andra organisationer och verksamheter är emellertid att offentliga verksamheter måste tillämpa och rätta sig efter offentlighetsprincipen. Följs inte denna så hindras insyn och öppenhet, vilket i förlängningen är ett hot mot demokratins grundläggande principer – i detta fall principen om ansvarsutkrävande.

2.4.2 Materialets karaktär och analysen – styrkor och svagheter

Som nämnts ovan är det ett faktum att det finns en stor variation och bredd i materialet. Vissa delar av materialet är endast listor på vilka som har sökt och fått jobbet. Från dessa listor kan i vissa fall utläsas vilken ålder de sökande har och det blir även möjligt att, baserat på namnen, spekulera i huruvida de sökande har en utländsk bakgrund. I andra fall kan man även utläsa vilka som har gått till intervju. När det gäller material av den här typen är det givetvis svårt att dra mer än kvantitativa slutsatser om rekryteringsprocessens karaktär. Trots detta kan strukturen hos

sökandeunderlaget säga en hel del om varför det finns få chefer med invandrarbakgrund.

En annan typ av material omfattar både namnlistor på de sökande och brev och meritförteckningar från dem som har sökt tjänsten. I vissa fall kan man också se vilka som har gått till intervju och det kan även finnas anteckningar eller resonemang om varför de har gjort det. I ett fåtal fall kan hela processen följas, från annonsen via vilka som har sökt, vilka som har gått till intervju och varför vissa personer som misstänks ha utländsk bakgrund inte har kallats till intervju till vem som har fått jobbet. I dessa väldokumenterade fall finns också en hel del anteckningar och kommentarer på listorna och på ansökningshandlingarna.

Några rekryteringar har till följd av detta – att det helt enkelt finns ett mer omfattande material att tillgå – valts ut som exempel för att förtydliga och belysa det resonemang vi för. Vi har försökt att, i den mån det går, välja fall från olika delar av den kommunala verksamheten; därför finns både vård, skola och omsorg representerade. Vi har även försökt att få chefer på olika nivåer eftersom kraven är olika. Då chefsjobben oftast kräver att den sökande har någon form av ledarerfarenhet är det av intresse att försöka förstå hur chefer får sina första ledarerfarenheter. Detta är något som bl.a. kan undersökas i de sökandes CV, där det framgår att det finns vissa karriärvägar som cheferna går för att få de första ledarerfarenheterna, och att personer som ska ges högre chefsbefattningar bör ha vissa tidigare ledarerfarenheter inom särskilda områden.

Det finns både styrkor och svagheter i materialet. En styrka är att materialet är förhållandevis tydligt och att i stort sett allt material pekar i samma riktning; t.ex. är det genomgående en stor andel kvinnor och relativt få personer med utländsk bakgrund som söker chefstjänsterna i organisationen. Det går att se vissa generella mönster utifrån det material som finns, och de mer omfattande delarna av materialet gör det också möjligt att diskutera de värderingar och beslut som kännetecknar rekryteringsprocessen. Det motstånd som kännetecknade materialin-

samlingsprocessen stärker också uppfattningen att mångfaldsfrågan har förhållandevis låg prioritet och att det är en fråga som de rekryteringsansvariga inte riktigt vet hur de ska förhålla sig till.

Problemet är dock att det också finns betydande luckor i vårt insamlade material; i många fall kan vi endast se utfallet, och där kan vi bara spekulera i hur de inblandade i rekryteringsprocessen har resonerat. I flera andra fall kan en hel del slutsatser dras eftersom materialet är så tydligt, men i vissa fall skulle det ha varit mycket intressant att få en motivering till att vissa har gått till intervju och inte andra, eller till att en viss person fått jobbet. Vad som händer i intervjusituationen är både viktigt och intressant, men där har vi ingen insyn.

Det skulle vara av intresse att följa upp dessa frågor med hjälp av djuplodande och omfattande forskningsintervjuer både med olika personer som ingått i rekryterargruppen och med dem som sökt de olika tjänsterna – såväl de som blivit bortgallrade i olika stadier som de som slutligen dragit vinstlotten och blivit utvalda. Vår ursprungliga målsättning byggde på att vi skulle genomföra ett par kompletterande intervjuer, vilka skulle baseras på ett urval av informanter som deltagit i tillsättningar som av olika skäl ådragit sig särskilt intresse från vår sida. Denna planering ointetgjordes emellertid, dels av att processen med att få ut dokument inte var så lätt som vi räknat med, dels av att vi under arbetets gång insåg att det krävs omfattande och djupgående intervjuer för att få insikt i processer som de inblandade gör mycket för att dölja och »sopa under mattan«.

2.5 Tjänsteutlysning och kriterier

De frågor som ligger till grund för denna del av studien är vilken typ av anställningar som de undersökta rekryteringarna har handlat om, vilken typ av chefspositioner det är fråga om, hur tjänsterna har utannonserats och vilka formella krav som ställs på de sökande. För att besvara eller diskutera dessa frågeställningar, kopplar vi dem till de tre första stegen i den tidigare refererade analysmodellen, dvs. Granbergs (1984) tio

rekryteringssteg: processen i en tjänstetillsättning inleds med att beslut fattas om att anställning ska ske, därefter utreds befattningskraven, och i det tredje steget går information ut om att det finns en ledig befattning.

Granbergs modell beskriver rekryteringar i allmänhet och kanske rekryteringar inom näringslivet och den privata sektorn i synnerhet. Detta begränsar modellens tillämpbarhet när det gäller tjänstetillsättningar i offentlig verksamhet. Trots detta är den arbetsgång som modellen återger i stort sett densamma oberoende av i vilken kontext rekryteringen sker, men innehållet i och vikten av de olika stegen ser annorlunda ut beroende på i vilket sammanhang rekryteringen sker och vilken typ av tjänst den är kopplad till. *Ju högre tjänsten är, desto mer omfattande är befattningskraven*, men samtidigt är kraven för högre tjänster också mer *subtila och otydliga*. Formella krav på utbildning och tidigare erfarenheter är på sätt och vis tydliga, men samtidigt uppfylls dessa av ett så stort antal sökande att mer subtila krav och kriterier måste tillämpas i gallringen av de sökande.

Det utrymme som skapas genom detta förfaringssätt leder till otydlighet och till att de utredda befattningskraven kanske inte räcker till i slutändan. Det är helt enkelt något annat som spelar in i rekryteringen – en form av kompetens som inte finns nedskrivnen och preciserad på ett papper, utan snarare handlar om hur den sökande upplevs av rekryterarna eller får rekryterarna att känna sig. Detta utforskas tydligare i nästa del, men poängen är att utredningen av befattningskraven är begränsad i så måtto att kraven följer en given mall som utgår från *utbildning, arbetslivserfarenhet* och *personlig lämplighet*, där de båda första kraven betraktas som självklara och tydliga och där det senare är mer oklart och diffust. Hur beslutet om rekrytering gått till har vi inte undersökt, och när det gäller hur befattningskraven utreds, kan vi inte säga så mycket om den bakomliggande diskussionen när kraven preciseras. Eftersom vi har tillgång till flera annonser kan vi dock se hur kraven och kriterierna formuleras i dessa. Vid en analys av annonserna och jämförelser dem emel-

lan är det möjligt att lokalisera mönster och dra slutsatser som även kan säga något om hur det går till när befattningskraven preciseras.

Vi har undersökt vilka kanaler som används då informationen om lediga befattningar sprids, eftersom information om en ledig tjänst är grundläggande för att man över huvud taget ska kunna söka tjänsten. *Slutna eller begränsade informationskanaler är i princip ett hinder för att en mer heterogen sammansättning av personal och chefsgrupper ska kunna bli verklighet.* Hur informationen ser ut diskuterar vi även utifrån annonsernas utformning.

2.5.1 Antal lediga chefstjänster under 2004

Information om vilka och hur många som rekryterats till chefspositioner inom Malmö stad under 2004 visade sig inte vara helt lätt att få tag i. Detta beror på hur chefspositioner definieras och var gränserna går för vilka rekryteringar som ska inkluderas respektive exkluderas. Ett annat problem är Malmö stads decentraliserade organisation, liksom att olika rutiner präglar organisationens olika delar. Det är därför svårt att få fram en helhetsbild av hur rekryteringen inom hela staden ser ut. Men all ny personal som bedöms inneha ledarpositioner i Malmö stad genomgår en ledarutbildning, och det var relativt lätt att sammanställa en lista över personer som genomgått denna utbildning under 2004. Denna sammanställning är en indikator på chefstillsättningar i hela Malmö, men den är inte heltäckande, eftersom personer som tidigare innehaft en ledarposition i Malmö stad inte behöver gå utbildningen en gång till. Det går dock att utläsa vilken typ av tjänster som utlysts och vilka personer som fått dem.

Totalt omfattar sammanställningen 68 personer på olikartade chefstjänster och på olika nivåer i organisationen. Bland dessa 68 är det bara för 22 som det finns ett material i form av dokument. Om vi ser närmare på vilka tjänster och arbetstitlar det handlar om, kan vi konstatera att tjänsterna är spridda på en rad olika förvaltningar, som benämns antingen efter den stadsdel i vilken

förvaltningen är lokaliserad, dvs. det geografiska området, eller efter det område som förvaltningen arbetar med innehållsligt, t.ex. utbildning, kultur, miljö etc. Den senare kategorin av förvaltningar omfattar den verksamhet som är centraliserad i Malmö och organisatoriskt omfattar hela staden, t.ex. gymnasieutbildning, brandkår, gatukontor etc. I tabell 1 och 2 framgår det vilka förvaltningar som rekryterade chefer under 2004, dvs. chefer som även deltog i Malmö stads interna program för ledare.

Tabell 1

Centrala förvaltningar

| | |
|--------------------------|----|
| Stadskontoret | 1 |
| Gatukontoret | 1 |
| VA-verket | 3 |
| Brandkåren | 1 |
| Utbildningsförvaltningen | 5 |
| Serviceförvaltningen | 5 |
| Miljöförvaltningen | 3 |
| Kulturförvaltningen | 3 |
| Totalt | 22 |

Tabell 2

Stadsdelsförvaltningar¹

| | |
|--------------------|----|
| Västra Innerstaden | 6 |
| Fosie | 8 |
| Södra Innerstaden | 13 |
| Husie | 2 |
| Kirseberg | 6 |
| Hyllie | 4 |
| Rosengård | 2 |
| Centrum | 3 |
| Limhamn-Bunkeflo | 2 |
| Totalt | 46 |

1 Baserat på sammanställningen ovan blir det tydligt att Södra Innerstadens förvaltning rekryterat flera chefer under 2004, vilket sammanhänger med storleken på förvaltningen. Vi intresserade oss därför särskilt för Södra Innerstadens förvaltning som vi hade flera kontakter med och även besökte för att kopiera upp det material som var arkiverat och relevant ur föreliggande studie.

Tabellerna tydliggör att det är fler chefer som rekryterats på de olika stadsdelsförvaltningarna än i den centralt organiserade förvaltningen, vilket är föga överraskande eftersom de tio stadsdelarna har fler anställda och tillsammans är en större organisation än den centralt organiserade verksamheten. Vi har – till stor del baserat på informationen från sammanställningen av de personer som genomgick ledarutbildningen 2004 – valt att koncentrera oss på stadsdelsförvaltningarna. Eftersom vi ville studera tillsättningar av rektorer närmare, kontaktade vi även den centrala utbildningsförvaltningen, som ansvarar för gymnasieverksamheten; dock utan större framgång, eftersom de ignorerade vår förfrågan. Tabell 3 är en sammanställning av vilka tjänster de personer som genomgick ledarutbildningen rekryteras till

Tabell 3

Tjänstetitlar på ledarskapsutbildade i Malmö stad 2004

Ledarutbildning

| | |
|---|-----------|
| Rektor | 2 |
| Biträdande rektor | 14 |
| VoO-ledare | 3 |
| Sektionsledare | 1 |
| Vik sektionsledare (Brandkåren) | 1 |
| Sektionschef | 10 |
| Chef, Ubildningsförvaltningen | 1 |
| Chef, SDF Södra Innerstaden | 1 |
| Biträdande chef, SDF Fosie | 1 |
| Områdeschef, Serviceförvaltningen | 1 |
| Näringslivsdirektör, Stadskontoret | 1 |
| Enhetschef | 17 |
| Funktionsansvarig, Serviceförvaltningen | 3 |
| Personalchef, Kulturförvaltningen | 1 |
| Kökschef, Serviceförvaltningen | 1 |
| Arbetsledare | 4 |
| Kansli- och utvecklingschef | 1 |
| Miljöingenjör, Miljöförvaltningen | 1 |
| Utställningschef, Kulturförvaltningen | 1 |
| Stf. Avd.chef på Miljöförvaltningen | 1 |
| Projektleddare, Miljöförvaltningen | 1 |
| Administrativ chef, Miljöförvaltningen | 1 |
| Totalt | 68 |

och ger därför överblick över vilken typ av befattningar vår studie omfattar.

Som tabell 3 indikerar är det stor skillnad mellan de olika tjänsterna och dessa spänner över en mängd olika typer av kommunala verksamheter. För att få ett hanterbart material som går att analysera såväl kvantitativt som kvalitativt har vi avgränsat urvalet genom att koncentrera oss dels på de olika stadsdelarna, dels – som vi tidigare poängterat – på områdena vård, skola och omsorg. Detta har inneburit att de centrala förvaltningarna, t.ex. kultur, service och miljö, inte bedömts som relevanta att gå vidare med. Vi har likväl tyckt att det har varit intressant att se hur en sammanställning av de chefer som följer ledarutbildningen ser ut. I materialet blir det möjligt att se att biträdande rektorer samt enhets- och sektionschefer dominerar på utbildningen. Det är också dessa typer av tjänster som dominerar i vårt material.

Det är inte alldeles lätt att få grepp om hur de olika chefshierarkierna ser ut i Malmö stad eftersom det egentligen inte existerar något enhetligt system. Inom olika stadsdelar och områden används ibland olika beteckningar på samma chefskategori; en enhetschef inom vård och omsorg har inte nödvändigtvis lika stort ansvar som en enhetschef inom socialtjänsten eller vice versa. För att få en tydlig bild måste man titta på varje chefsbefattning och ta reda på vad som gäller. Ibland »uppfins» nya chefskategorier, och det är inte heller alla som går under beteckningen »chef» som är chefer i den meningen att de har ett arbetsgivaransvar.

Beteckningar som »utvecklingschef» och »utvecklingsledare» anger snarare att personen i fråga arbetar med specialist- och utvecklingsfrågor än att han eller hon ägnar sig åt chefskap och arbetsledning. Vissa generaliseringar kan dock göras även om man ska vara medveten om att det existerar variationer och att man inte kan vara säker på att en viss beteckning har en särskild betydelse i alla fall.

I skolan är det lite enklare att överblicka chefsbefattningarna eftersom de som arbetar i verk-

samheten kallas rektorer och biträdande rektorer. Rektorernas chefer kan ha lite olika befattningstitlar beroende på i vilken förvaltning eller stadsdel de arbetar – t.ex. kan de heta skolchef, utbildningschef eller barn- och ungdomschef.

De verksamheter som är kopplade till socialtjänsten har individ- och familjeomsorgschefen som högsta chef, och därunder hittar vi sektionschefer som är chefer för vissa områden, t.ex. integration eller ekonomiskt bistånd. Under sektionscheferna finns enhetschefer som är chefer för olika verksamheter.

Det är inom vård och omsorg som det är svårast att se ett tydligt mönster eftersom det finns ganska många olika chefskategorier och dessa används på lite olika sätt. Högst upp i denna kedja finns vård- och omsorgschefen och under denna chef finner vi ett antal enhetschefer med skiftande arbetsuppgifter och ansvarsområden. Under enhetscheferna finner vi ofta sektionschefer, föreståndare och avdelningschefer. De allra lägsta chefskategorierna inom vård och omsorg har titlar som teamledare och vård- och omsorgsledare; vanligtvis har dessa chefer en liten grupp under sig.

Sammantaget utgör de titlar och befattningsbenämningar som används ett förvirrande system. Det är tänkt att stadens organisation och alla kommunala verksamheter ska hålla sig till Kommunförbundets definitioner, men så är inte fallet i praktiken. Vi misstänker att det egentligen inte är någon som har fullständig kontroll över de olika chefskategorierna eftersom det finns en stor variation och att det därför inte går att göra en fullständig och tydlig kategorisering.

2.5.2 Tjänsteannonsering

När det gäller utlysning och annonsering av tjänster finns det olika kanaler att använda. Det är emellertid inte alla tillsättningar eller rekryteringar som utlyses, utan en stor andel av tillsättningarna sker genom MBL-förhandlingar där arbetsgivaren och de fackliga organisationerna är överens om att förordna en viss person till en tjänst som behöver besättas. Rekryteringsgången i dessa fall sker internt, och den person som erbjuds

den aktuella tjänsten är välkänd av arbetsgivaren. Som ett exempel på tjänstetillsättningar som sker på detta sätt kan en sammanställning från Södra Innerstadens stadsdelsförvaltning fungera. Av tretton rekryteringar utlystes sex, dvs. lite mindre än hälften, inte genom annonsering, utan tjänsterna tillsattes genom en direkt överenskommelse mellan arbetsgivare och fack. Andelen som tillsätts på detta sätt varierar säkerligen beroende på stadsdel, typ av tjänster och undersökt period. Intressanta för oss är emellertid de rekryteringar som sker genom annonsering och där det således finns flera sökande.

Alla tjänster som ingår i vår undersökning och har utlysts, har annonserats via Malmö stads interna informationskanal *Kom in*. En ytterligare kanal är *Arbetsförmedlingens Platsnytt* eller *Platsbanken*, och en tredje och betydligt mer sällan använd kanal är *annonsering i Sydsvenska Dagbladet*. Förklaringen till att annonsering i tidningar är betydligt mer sparsamt förekommande grundar sig på ekonomiska aspekter. En anteckning i materialet visar detta: bredvid annonsens utformning är det antecknat »SDS blänkare med hänvisning 6500:-!«. Av såväl ekonomiska som praktiska skäl – strävan efter ett hanterbart antal ansökningar – är det endast de högre chefsposterna, t.ex. befattningar som enhetschef och sektionschef, som utannonseras på detta sätt.

Vi har studerat 18 annonser, i vilka 22 olika tjänster utlyses. Anledningen till att antalet tjänster överstiger antalet annonser är att det i en av annonserna söks tre biträdande rektorer och i en annan två enhetschefer. De tjänster som ska tillsättas är befattningar som *enhetschef* (8), *biträdande rektor* (7), *rektor* (2), *sektionschef* (2), *chef för individ- och familjeomsorgen* (IoF) (1), *avdelningschef* (1) och *teamledare* (1). De stadsdelar inom vilka rekryteringarna skett är Oxie, Södra Innerstaden, Hyllie och Kirseberg.

Annonserna är väldigt lika och de flesta utformas efter en väl inarbetad standardmall. Först presenteras stadsdelen i korta och positiva ordalag och sedan följer en presentation av den arbetsplats och/eller organisationen av den enhet inom

vilken tjänsten är lokaliserad. Därefter kan det t.ex. komma en lista på eftersökta kvalifikationer, anställningsvillkor, arbetsuppgifter och avslutningsvis hänvisningar till personer att kontakta om man önskar fler upplysningar.

Under rubrikerna »arbetsuppgifter« och »kvalifikationer« återkommer flera ord, begrepp och uttryck. Exempel på dessa är samarbete, dialog, lyhördhet, utveckling, rakt och tydligt ledarskap, engagemang, intresse, delaktighet, förmåga att fatta beslut, ta till vara medarbetarnas kompetens samt helhetssyn. Den sökta personen ska, enligt skrivningarna i annonserna, vara kvalitetsmedveten, lösningsfokuserad och resultatinriktad. Genomgående uttrycks det i annonserna att det »läggs stor vikt vid personlig lämplighet«.

I de flesta annonser ställs krav på tidigare erfarenhet av ledningsarbete samt högskoleutbildning. Den efterfrågade högskoleutbildningen kan grovt delas in i två kategorier: dels pedagogik för dem som söker tjänster som rektor eller biträdande rektor, dels socionomutbildning eller social omsorgsutbildning, alternativt sjuksköterskeutbildning, för dem som söker chefsbefattningar inom ramen för vård och omsorg. I en del annonser preciseras inte utbildningskravet, utan i stället sägs att det ställs krav på *lämplig* eller *adekvat högskoleutbildning*.

Annonsernas innehåll ligger i linje med de tre huvudprinciper – *utbildning*, *arbetslivserfarenhet* och *personlig lämplighet* – som urvalet och bortställningen av sökande struktureras kring för att få fram den mest lämpade. I annonserna anges först de kriterier och krav som sammanhänger med den personliga karaktärstiken, och senare i texten dyker krav på »rätt« utbildning och tidigare ledarerfarenhet upp. I praktiken råder emellertid det omvända förhållandet – först sällar man bort dem som inte uppfyller kravet på rätt utbildning, sedan dem som inte har ledarerfarenhet. Bland dem som klarat dessa gallringar kan sedan det tredje kvalifikationskriteriet om personlig lämplighet spela in. Det återkommer vi till senare, i diskussionen kring gallring av sökande och rekryteringens olika faser.

Sammanfattningsvis förväntas chefer, enligt

annonsernas innehåll, *driva*, *utveckla* och *kvalitets-säkra* verksamheterna och *inspirera*, *motivera* och *utveckla* medarbetarna. De förväntas även följa upp och *utvärdera* mål, kvalitet och verksamhet och att *ansvara* för ekonomi och medarbetare.

Ofta preciseras också vem (namn eller titel) som är tjänstens närmast överordnade chef, och i flera annonser poängteras dessutom att den som får tjänsten kommer att ingå i ledningsgruppen och även att denne förväntas syssla med beredande uppgifter samt vara föredragande i olika grupper eller nämnder.

Flera annonser avslutas med att man »gärna ser manliga sökande då det är många kvinnor anställda i kommunen« eller »då vi arbetar för en ökad jämställdhet ser vi gärna manliga sökande«. Flera av stadsdelsförvaltningarna avslutar obligatoriskt annonsen med »I Malmö stad vill vi ge bra service med mångfald i arbetslivet. Vi välkomnar därför sökande med olika etnisk och kulturell bakgrund«.

Det finns en överhängande risk att dessa fraser klistras på som ett alibi eller för att det står så i de mångfaldsplaner som upprättats; frågan är vilket reellt genomslag tankarna bakom dessa fraser faktiskt får i verksamheten. Problematiken bottenar också i att det är oklart vad mångfald är och vad det förväntas leda till. Dessutom är varken etnicitet eller kultur några entydiga begrepp. Alla sökande, oberoende av om de har en svensk, dansk, spansk eller pakistansk bakgrund, är inlemmade i föreställningar om etnisk identitet och vad denna har för betydelse. Oftast får dock orden etnicitet och kultur i sådana fraser som ovan endast betydelsen av icke-svensk identitet; ju mindre svensk en identitetskonstruktion tänks vara, desto mer »etnisk« föreställs den vara. Detta gör att fraser- nas användning inte är helt genomtänkt, även om intentionen kan sägas vara »god« i grunden.

Vi har sett, genom t.ex. utformningen av annonser och mångfaldsplaner, att mångkulturell kompetens framhålls som ett viktigt kriterium vid tjänstetillsättningar, och att de sökande i varierande grad tar fasta på dessa skrivningar och därför framhåller denna kompetens hos sig själva.

Denna typ av erfarenheter tycks emellertid inte påverka möjligheten att komma vidare till intervju eller att få den sökta tjänsten i någon högre grad eller i någon positiv riktning. Vi får anledning att återkomma till vad mångkulturell kompetens föreställs vara vid en genomgång och analys av de sökandes personliga brev och meritförteckningar i den nästföljande delen om sökande, gallring och profilering.

2.6 Sökande, gallring och profilering

De delar av Granbergs rekryteringsmodell som är intressanta att utgå från i detta avsnitt är steg 4, 5 och 6. Det handlar då om sammanställningen av de sökandes meriter, grovgallringen av sökande och urvalet bland de mest intressanta sökandena. I tiden befinner vi oss med andra ord när sista datum för ansökan har passerats och alla ansökningar har samlats ihop. I detta skede inleds sorteringen av ansökningar som en grund för urvalet av de sökande som går vidare till den första intervjuomgången. När det gäller en del tjänster genomförs också en andra intervjuomgång för att den som slutligen får tjänsten ska utmönstras. I analysarbetet sammanställde vi en matris som vi använt som arbetsunderlag för att urskilja mönster och dra slutsatser från det empiriska materialet. I matrisen tog vi fasta på antalet sökande, andelen män, andelen kvinnor och andelen av de sökande som vi, baserat på namnet, kan misstänka har en utländsk bakgrund. Där uppgifter finns att tillgå har vi även fastställt hur fördelningen ser ut bland dem som går vidare till intervju och slutligen även bland de lyckliga utvalda som till sist får den utlysta tjänsten.

Vi har analyserat matrisen för att kunna dra slutsatser om hur sökandegruppen ser ut. För att få en djupare kvalitativ inblick i gruppen av sökande har vi valt ut sex tjänster där vi gått igenom och analyserat alla ansökningshandlingar, dels för att se hur ansökningarna är uppbyggda, dels för att utröna vilken typ av kompetens de sökande beskriver sig besitta. Ett särskilt kriterium som vi

undersökt är huruvida de som söker trycker på sin egen bakgrund och på att de besitter en specifik mångkulturell kompetens. Föreliggande del avslutas med en diskussion kring profilering, dvs. vad som tycks känneteckna dem som till slut väljs ut och vilka faktorer som tycks medverka till att man faller ifrån under processens gång.

2.6.1 Sökande och intervjuade – några kvantitativa variabler

Människor med utländsk bakgrund är underrepresenterade på chefspositioner i Malmö stad. Frågan är hur det ser ut bland de sökande – kan man se att det finns en underrepresentation bland dem? Vi har undersökt vilka olika kategorier som söker cheftjänsterna: män, kvinnor och personer som vi bedömer har utländsk bakgrund. Att dela upp de sökande i män och kvinnor är inte så svårt, men det finns betydande problem när det gäller att göra en skattning av vem som har utländsk bakgrund. Många av de personer som vi kategoriserat som personer med utländsk bakgrund är födda i Norden eller i Europa och många av dem är förmodligen födda i Sverige. Flera kan också genom äktenskap ha erhållit namn som antyder utländskt påbrå. Vår bedömning är därför att även om personer med utländsk bakgrund är underrepresenterade, är våra siffror om sökande med utländsk bakgrund dessutom förmodligen också att betrakta som för höga.

När det gäller de 28 tjänster där vi har ett tillräckligt bra material för att kunna se vilka de sökande är, har 13 procent utländsk bakgrund. Det är dock väldigt stor skillnad mellan olika tjänster. Till några tjänster finns det inte en enda sökande med utländsk bakgrund medan det till någon annan tjänst finns så mycket som 40 procent. Det finns skillnader mellan olika stadsdelar, verksamhetsområden och chefspositioner på olika nivåer. Generellt kan man säga att lägre chefspositioner har fler kvinnliga sökande och också fler med utländsk bakgrund. Detsamma kan sägas om verksamhetsområden som generellt föreställs ha lägre status. Det finns fyra typer av chefsområden representerade i det material vi har tillgång till

som omfattar alla insända handlingar. De tjänstetillsättningar som studerats handlar om rektorer, chefer inom LSS-verksamheter, chefer inom socialtjänsten och chefer inom äldreomsorgen.

LSS-verksamheten är en relativt liten del av den kommunala verksamheten och endast tre av tjänstetillsättningarna i vårt material är kopplade dit. Ungefär 70 procent av de sökande till dessa tjänster är kvinnor; således är 30 procent män. Av de sökande är endast 0,6 procent människor med utländsk bakgrund. Det är inom äldreomsorgen som vi finner den största andelen sökande med utländsk bakgrund: 17 procent av de sökande. Det finns också en kvinnodominans: 74 procent av de sökande är kvinnor. När det gäller de olika chefstjänsterna inom socialtjänsten är andelen män högre än andelen kvinnor – männen är 55 procent av de sökande och de med utländsk bakgrund (såväl män som kvinnor) är 15 procent. Rektorstjänsterna har en förhållandevis låg andel sökande med utländsk bakgrund, 11 procent. Här finns också något fler manliga än kvinnliga sökande, men skillnaden är marginell eftersom manliga sökande utgör 55 procent.

Tyvärr finns det bara anteckningar i ett fåtal fall när det gäller vilka som har gått till intervju, och därför går det inte att dra några omfattande slutsatser. I fyra fall har vi tillgång till sådan information: två vård- och omsorgsledare, en chef för individ- och familjeomsorgen och en sektionschef inom äldreomsorgen. Den kvantitativa uppdelningen ser ut på följande sätt: När det gäller tjänsten som chef för individ- och familjeomsorg kom nio personer till intervju (av 28 sökande), varav fyra var kvinnor och fem var män. Ingen av dessa kan, baserat på sitt namn, karaktäriseras som en person med utländsk bakgrund. Tjänsten som sektionschef inom äldreomsorgen söktes av 53 personer, och elva kom till intervju. Av dessa var tio kvinnor och en var man; en av dessa hade utländsk bakgrund.

Till en av vård- och omsorgstjänsterna var det tio sökande och fyra av dessa gick till intervju. Av dessa fyra var tre kvinnor och en var man, och en hade utländsk bakgrund. Det mönster som

präglar tillsättningen av den andra vård- och omsorgsledartjänsten är liknande: tolv sökande totalt och tre kvinnor som går till intervju, varav en har utländsk bakgrund. Inom äldreomsorgen är det tydligt att kvinnorna dominerar även när det gäller intervjufasen, men människor med utländsk bakgrund är något underrepresenterade om man jämför med hur stor andel de utgör av de sökande totalt sett. En anmärkning är att många av de sökande återkommer i materialet, vilket innebär att de har sökt flera liknande tjänster under samma år. Det finns även ett par personer som söker alla tjänster, oberoende av typ av verksamhet eller i vilken stadsdel som tjänsten finns.

Den slutsats vi kan dra är att andelen sökande med utländsk bakgrund som går vidare till intervju är liten, vilket emellertid sammanhänger med att det relativt sett är få med utländsk bakgrund som söker tjänsterna. Detta är i sig en förklaringsfaktor när det gäller varför det finns få chefer med utländsk bakgrund, men frågan om varför det är relativt få med utländsk bakgrund som söker måste utredas ytterligare. I det skede av rekryteringsprocessen då urval görs av de sökande som ska gå vidare till intervju, handlar det också mycket om *formella* kompetenskriterier. Det gör det svårt att dra några slutsatser om eventuell diskriminering. Faktum är att de personer med utländsk bakgrund, som har en motsvarande formell kompetens som de sökande med en »svensk« bakgrund, i viss mån kan få en mer förmånlig bedömning (därmed inte sagt att man sysslar med positiv särbehandling) genom att personalansvariga och chefer tittar extra noga på deras ansökningar för att försäkra sig om att de inte missgynnar personen på grund av hans eller hennes bakgrund.

2.6.2 Vad karaktäriserar ansökningarna?

De tjänster som vi specifikt har inriktat oss på här är fyra tjänster som rektor eller biträdande rektor, en chefstjänst inom individ- och familjeomsorgen och en chefsposition inom äldreomsorgen. Anledningarna till att vi har fokuserat på rektorstjänster och biträdande rektorstjänster är att det

finns flera sådana i materialet samt att skol- och förskoleverksamheten i Malmö är starkt segregerad och denna segregation till stor del följer etniska gränser.

Vi är medvetna om att uppdelningen är starkt förenklad och att såväl gruppen »svenskar« som gruppen »människor med utländsk bakgrund« är heterogen och komplex. Dessutom är Malmös hierarkiska struktur, när det gäller såväl bostadsområdena som skolor och förskolor belägna i dessa, präglad av klassrelaterade och socioekonomiska strukturer. Detta till trots genomsyras Malmös stadsdelar och skolverksamhet i hög grad av uppdelningen i »svenskt« och »icke-svenskt«, såväl i mental som i fysisk bemärkelse (Ljungberg 2005). Baserat på detta tyckte vi att det var intressant att jämföra rektorsrekryteringar i två helt skilda stadsdelskontexter, där en befolkas av en stor andel människor med utländsk bakgrund och där en typisk innerstadsmiljö sätter sin prägel på miljön. Den andra beskrivs ofta i termer av en näst intill lantlig idyll, med småhus, bykänsla, lugn och trygghet.

2.6.2.1 *Tjänsterna som rektor och biträdande rektor*

Den generella bilden av ansökningarna är att de är uppbyggda på ett likartat sätt; ansökningen inleds med ett personligt brev som i de flesta fall omfattar en till två sidor, och därefter följer en CV som visar utbildning, anställningar och andra uppdrag i kronologisk ordning. Med andra ord följer ansökningarna den tredelade kompetensmodell som präglar hela rekryteringsprocessen, nämligen *utbildning, arbetslivserfarenhet* och *personlig lämplighet*.

Över huvud taget präglas ett flertal ansökningar av en gedigen kompetens när det gäller såväl utbildning som tidigare erfarenheter av ledarskap. Det är inte alltid som ledarskapet är inom ramen för skolan eller någon pedagogisk verksamhet, utan även ledarskap inom näringslivet hänförs till meritlistan. Utbildningsbakgrunden bland de sökande är varierande, men det är pedagogisk utbildning som är mest representerad med

tanke på att de flesta sökande har lärar- eller förskolläraryrkesbakgrund. Flera har olika småkurser från universitet som spänner från ekonomi och juridik via sociologi och filosofi till olika typer av ledarskaps- och organisationskurser. När det gäller de senare är det flera sökande som har olika typer av rektorsutbildningar och pedagogiska ledarskapsutbildningar i bagaget.

Vår slutsats, baserad på materialet, är att utbildningsbakgrunden är viktig på ett *indirekt* plan när det gäller rekrytering till rektorstjänster. Den är emellertid inte avgörande eftersom det som väger tyngst är *tidigare arbetslivserfarenhet*. Om du tidigare innehåft en rektorsbefattning, spelar tidigare utbildningsbakgrund mindre roll. En vanlig väg till rektorstjänster är emellertid att du arbetat som lärare, fritidspedagog eller förskollärare och att du därmed också har en pedagogisk examen. Vägen till rektorstjänster går därmed via ett utökat administrativt ansvar på den egna arbetsplatsen och befattningar som biträdande rektor, studierektor eller möjligen som vikarie eller ställföreträdande rektor. Utbildningen blir alltså indirekt viktig och de flesta som rekryteras som rektorer har en genomgången lärar- eller pedagogutbildning. Det kan jämföras med andra tjänsterekryteringar i vårt material som är lokaliserade inom områdena vård och omsorg, där en socionomutbildning eller en högre vårdutbildning (exempelvis sjuksköterskeutbildning) i princip är obligatorisk.

En annan slutsats är att ju högre chefsbefattningen är, desto större blir kravet på »rätt« formell utbildning och examina. Som ett exempel kan nämnas att till en sektionschefsbefattning inom individ- och familjeomsorgen med inriktning på barn och familj, där 14 personer sökte tjänsten, var det antecknat om sju sökande att de hade socionomutbildning, medan anteckningen »ej socionom« fanns för fyra personer som därmed ströks direkt, oavsett övriga meriter. Även examensåret är av vikt; ett i tiden alltför avlägset examensår leder till anteckningen »ej aktuell«. För de sökande som efter det att utbildningsbakgrunden beaktats fortfarande betraktats som aktuella har

åldern specifikt antecknats. Även särskilda utbildningar eller yrkeserfarenheter som inte alla andra har – dvs. en slags individuell profil – har antecknats.

Att utbildningsprofiler spelar roll vid rekryteringar torde stå ganska klart även om vikten av dessa kan variera. Av större vikt kan emellertid tidigare arbetslivserfarenheter vara, och även där är det av betydelse när i tiden som den sökande innehaft en särskild tjänst eller befattning. För att komma på tal till en rektorstjänst krävs det tidigare erfarenheter av rektorskap och det är särskilt viktigt vad du arbetar med just för tillfället och även varför du önskar lämna den befattning eller tjänst som du har vid sökandetillfället.

Om du tidigare haft rektorstjänster men för närvarande gör något annat, eller om du är tillbaka i en undervisande tjänst, bedöms du, generellt sett, som mindre intressant än om du arbetar som rektor eller biträdande rektor just vid den aktuella tjänstens utlysning. Förklaringarna till detta kan vara flera. Rekryterarna ser det som viktigt att anställa någon som är uppdaterad inom yrkesområdet och därmed har erfarenheter av den senaste utvecklingen inom skolledarskap. Att ha varit borta en tid från positionen som skolledare eller rektor kan dessutom tolkas negativt, som att personen möjligen inte omförordnats på en tidigare arbetsplats till följd av problem i ledarrollen osv. Den nuvarande anställningen bedöms som viktig oberoende av den sökandes bakgrund, men eftersom majoriteten av dem som har rektorstjänster inte har utländsk bakgrund har gruppen »svenskar«, generellt sett, genom sina tidigare yrkesmeriter en fördel.

Om du klarar att ta dig igenom den del av nålsögat som kan benämnas »rätt« utbildning och »rätt« arbetsbakgrund samt »rätt« arbete just vid sökandetillfället, blir dina personliga karaktäristika intressanta, liksom frågan om du som person kan bedömas som lämplig för den utlysta tjänsten. Det finns generella skillnader när det gäller hur kvinnor och män utformar sina ansökningar och vad de väljer att ta med och poängtera hos sig själva. Dessa mönster är inte absoluta och

det finns »undantag«, men mönstren kan ändå betecknas som markanta.

Många män som söker rektorstjänster poängterar specifikt militära meriter och flera av de manliga sökandena har också en militär bakgrund. Män tenderar också i högre grad än kvinnor att beskriva sina ledarskapsförmågor i termer av tydlighet, kraftfullhet, »raka rör« och initiativförmåga. Många män hänvisar till tidigare erfarenheter av budgetansvar där antalet miljoner kronor som de ansvarat för specificeras och där antalet underställda medarbetare preciseras och där antalet kvadratmeter de ansvarat för anses vara av tillräckligt stor vikt för att omnämnas.

Kvinnor beskriver i större utsträckning sina egenskaper i termer av lyhördhet och andra karaktäristika av samma typ, som i allmänna ordalag brukar omtalas som »mjuka«. Tidigare datorvana och datorkunskaper poängteras av män, medan kvinnor skriver om tidigare erfarenheter av relationer såväl till medarbetare som till familj och vänner. Majoriteten av männen skriver också om varierande uppdrag eller prestationer inom idrottsrörelsen samt hur många mil de springer i veckan och liknande träningsrelaterade meriter. Flera trycker på sin äventyrliga ådra genom att hänvisa till tidigare resor eller fallskärmshoppning och dykning, medan kvinnorna i större utsträckning beskriver sig som trädgårdspåtare, matlagningsintresserade och älskare av böcker och skogspromenader. Ytterligare en vanlig merit bland männen är diverse politiska uppdrag, styrelse- och andra förtroendeuppdrag.

Vid en närmare titt på den grupp som grovt sett kan karaktäriseras som människor med utländsk bakgrund, kan man konstatera att det i denna finns både kvinnor och män representerade. I denna »kategori« är det i princip inte någon som tar sig igenom steg 1 och 2 i rekryteringsprocessen, dvs. har »rätt« utbildningsbakgrund och dessutom även har de »rätta« arbetsrelaterade meriterna. De som har »rätt« utbildning har det kanske från sitt »ursprungsland« och faller därmed på detta. Det är tydligt att flera av de sökande med »invandrarbakgrund« har erfarenhet av universitetsstudier

i Sverige, men oftast inte ett helt genomgången program som är yrkesrelaterat, t.ex. en »svensk« lärarexamen eller en »svensk« socionombildning. I stället har de fristående kurser i t.ex. pedagogik, sociologi och ekonomi. Denna grupp uppfyller generellt sett inte heller kravet på »rätt« arbetslivsbakgrund. De kan däremot vara oerhört meriterade och intressanta ur andra aspekter, med mycket spännande erfarenheter från ledande positioner, t.ex. inom näringslivet eller i kulturella verksamheter.

I några av Malmös stadsdelar är det inskrivet i mångfaldsplanen att sökande med utomnordisk bakgrund ska gå vidare till intervju *om de uppfyller de kvalifikationer som krävs*. De kvalifikationer som avses är framför allt utbildning och även i viss mån arbetslivserfarenhet; därmed faller de flesta med utomnordisk bakgrund ifrån innan intervjuomgången tar vid.

I vårt material går det att spåra tendenser i hur ansökningarna är formulerade i gruppen av sökande med »utländsk« bakgrund. En tendens är att »verka så svensk som möjligt« och verkligen trycka på hur väl man är integrerad i det svenska samhället. Parallellt med detta mönster finns det sökande som hänvisar till den egna »icke-svenska« bakgrunden som en erfarenhet av vikt som kan göra dem mer lämpade som ledare i mångkulturella kontexter. Över huvud taget är det skillnad på hur mycket de sökande hänvisar till mångkulturell kompetens beroende på i vilken stadsdel skolan eller förskolan är belägen. I de ansökningar som avser tjänster lokaliserade i områden som karaktäriseras som mångkulturella – vilket i praktiken innebär att en stor andel av befolkningen räknas som »invandrare« – hänvisas i högre grad till mångkulturella erfarenheter än när det gäller områden som betraktas som »svenska«, då denna specifika kompetens över huvud taget inte omnämns.

Kompetensbegreppet är generellt sett problematiskt eftersom det är svårt att definiera, avgränsa och värdera. Ännu mer problematiskt blir det då begreppet »mångkulturell« läggs före ordet »kompetens«, eftersom även ordet »mång-

kulturell« är svårt att definiera och används på ett otydligt och skiftande sätt. För att åskådliggöra hur begreppsstrukturen »mångkulturell kompetens« används har vi tittat närmare på just detta i de sökandehandlingar som vi haft tillgång till. Nedan förs först en diskussion om chefstjänsterna inom individ- och familjeomsorgen, och därefter följer en fördjupad diskussion som rör mångkulturell kompetens. Det är både »svenskar« och »invandrare« som hänvisar till mångkulturell kompetens, och det är övervägande kvinnor som tar upp detta i sin ansökan – det finns endast ett eller annat manligt undantag. Den mångkulturella kompetensen kan avse såväl utbildning och tidigare arbetslivserfarenheter som personliga egenskaper, födelseort, vem man är gift eller sambo med, eller t.ex. om man adopterat barn från ett annat land.

2.6.2.2 *Chefstjänsterna inom individ- och familjeomsorgen och äldreomsorgen*

Vi har valt att titta närmare på två tjänster inom den kommunala omsorgsverksamheten, dels eftersom vi inte enbart ville fokusera på skolan, dels eftersom vi ville se om vi kunde finna liknande mönster eller avvikelser vid en jämförelse med rektorsrekryteringarna. För de båda chefställningarna inom omsorgsområdet finns det en förhållandevis omfattande dokumentation kring rekryteringsprocessen. Vi har kunnat följa hela processen, även om det inte har varit möjligt för oss att se hur de som har haft hand om rekryteringen har resonerat i vissa fall, t.ex. när det gäller vem av de intervjuade som har gått vidare till en andra omgång eller varför den som har fått jobbet har blivit vald. I fallet med chefen för individ- och familjeomsorgen finns en ganska noggrann dokumentation av rekryteringsprocessen, vilket gör detta fall intressant att titta mer ingående på. Det är förmodligen så att processen redovisats mer noggrant eftersom det rör sig om en hög chefspost. Brev och meritförteckningar finns sparade liksom listor på de personer som sökt tjänsten och på dem som har gått till intervju. Genom dessa sistnämnda listor är det också möjligt att få en

bild av varför vissa har gått till intervju. Tjänsten hade drygt 28 sökande, varav tio var kvinnor och 18 var män, dvs. dubbelt så många män som kvinnor. Endast tre av de sökande var födda utanför Norden och en av dessa var adopterad.

Bilden är något annorlunda när vi tittar vidare på chefstjänsten inom äldreomsorgen; tyvärr är inte materialet lika komplett när det gäller denna tjänst även om den är förhållandevis väldokumenterad. Annonsen saknas men det finns en lista över vilka personer som har gått till intervju och även en hel del kommentarer nedskrivna av rekryterarna, och vi vet även vem som har fått jobbet. För det första kan det konstateras att tjänsten har ungefär 50 sökande och att endast sex av dessa är män. Sex av de sökande är klassificerade under rubriken »utomnordisk bakgrund«, och det finns en lista där de som ansvarar för rekryteringen resonerar kring varför vissa har gått till intervju men inte andra. En person under rubriken »utomnordisk bakgrund« intervjuades men fick inte tjänsten; personen fick dock en liknande tjänst i en annan stadsdel samma år. Elva personer kallades till intervju och tre av dessa gick till en andra intervjuomgång.

Ganska snabbt framträder bilden av en process som präglas av tydliga linjer, och det framgår att det finns vissa utbildningar och erfarenheter som gör att den sökande antingen går vidare till intervju eller blir bortsorterad. Det finns vissa vägar för dem som vill bli chefer och går man inte den rätta vägen blir det svårt. När det gäller chefsbefattningen inom socialtjänsten har de som har skött rekryteringen gjort en matris där de egenskaper som efterfrågas i annonsen också punktats upp. De egenskaper som finns listade i matrisen är när de sökande är födda, examen från högskola, erfarenhet från socialtjänst, erfarenhet från fritidsverksamhet, erfarenhet från politiskt styrd organisation och i så fall vilken sorts politiskt styrd organisation, om det är en man eller en utomnordisk person, om personen har arbetat i arbetsledande ställning, nuvarande arbetsgivare och arbetsplats. Relativt många gick också vidare till intervju, nio personer, vilket är drygt en tred-

jedel av de sökande. Det visar sig när man går igenom ansökningarna att det är två huvudsakliga kriterier som är avgörande för att den sökande ska gå till intervju – socionomexamen och ledarerfarenhet.

Det finns två huvudsakliga vägar till jobbet som chef inom äldreomsorgen. Den första vägen handlar om att ha en bakgrund som sjuksköterska och att utifrån det ha fått arbetsledande positioner och kanske på vägen ha skaffat sig någon vidareutbildning på ledarskapsområdet. Den andra vägen är att skaffa sig en socionomexamen med inriktning mot äldre eller funktionshindrade, dvs. sociala omsorgsprogrammet. Det verkar också som om många som läst sociala omsorgsprogrammet har en bakgrund inom äldre- eller handikappomsorgen, inte sällan som undersköterska. Det är också vanligt att många läser vidare och är nyutexaminerade relativt sent i livet. På den aktuella tjänsten är det också många sökande med »rätt« bakgrund, vilket gör att mönstret inte är lika tydligt som på den föregående tjänsten. Det betyder också att det är fler som sällas bort och inte kommer till intervju även bland dem som har rätt utbildning och någon chefserfarenhet. Det är inte möjligt att utifrån materialet exakt avgöra varför vissa går till intervju och andra inte; någon matris där olika meriter listas finns inte. Det förefaller dock som att vägarna till chefstjänsten inom äldreomsorgen är flera och mer differentierade och att de arbetslivserfarenheter som finns representerade bland de sökande har en större bredd. Utifrån de anteckningar som finns avseende de sex sökande med utomnordisk bakgrund som sökt tjänsten framgår det att »rätt« utbildning och erfarenhet av arbetsledning är ett krav för att man ska kunna ha en chans att få tjänsten. Det är också intressant att notera att det är få sjuksköterskor utan ledarerfarenhet som söker tjänsten.

Efter en genomläsning av alla personliga brev framträder olika kategorier av sökande till de två tjänsterna ganska tydligt. De slutsatser som kan dras vid genomgången av de sökande är att vägen in i organisationen är stereotyp och att det sker en ganska strikt sortering mellan olika sorters

utbildningar – någon större flexibilitet existerar inte. Vi har på grundval av ansökningshandlingarna karakteriserat de sökande i olika kategorier för att belysa olika skillnader och mönster.

Den första stora gruppen av sökande är »blåbären«: nyutexaminerade personer med liten eller ingen ledarerfarenhet alls. De finns i båda rekryteringsfallen men med den skillnaden att det är vanligare med nyutexaminerade som är lite äldre i äldreomsorgsbranschen. De äldre blåbären har ofta arbetat i tio eller femton år och har sedan beslutat sig för att läsa vidare. I båda fallen finns en ganska stor kategori sökande som är nyutexaminerade från Socialhögskolan. Det är också intressant att notera att även om många sjuksköterskor söker chefstjänsten inom äldreomsorgen, är det i stort sett inga nyutexaminerade med denna utbildningsbakgrund som gör det. När det gäller individ- och familjeomsorgstjänsten är blåbären i huvudsak personer mellan 25 och lite över 30 år gamla (även om det finns en och annan som närmar sig 40) och de är i huvudsak nyutexaminerade från Socialhögskolan. De yngre blåbären vill ge ett intryck av att vara »positiva och drivande« och verkar vara aktiva personer, men de har inte de rätta erfarenheterna för att komma i fråga för den här sortens tjänst. De anser sig, i alla fall på papperet, vara personer med ledarpotential och skriver inte sällan om hur de tycker att en chef borde vara. Intressant nog finns det också sökande från utbildningar som ligger väldigt nära socionomutbildningen men som inte räknas som »rätt« utbildning. Det gäller t.ex. examen från PAlinjen, arbetsvetenskap eller någon beteendevetenskaplig inriktning. Det kan vara intressant att notera att i den matris som gjorts för de sökande till individ- och familjeomsorgstjänsten står »nja« vid »PA«. Vi undrar varför just denna utbildning ratas och om denna utbildning verkligen skiljer sig så mycket i kunskaps- och relevanshänseende från socionomprogrammet. Dessa personer är intresserade av organisations- och ledarskapsfrågor men har inte någon större chans att få chefstjänsterna.

I nästa kategori finner vi sökande som kan

kategoriseras som »outsiders«. Här har vi ett par personer med lite olika bakgrunder, och intressant nog finner vi också några av dem med utländsk bakgrund här. De är inte sällan välutbildade men har inte en examen som efterfrågas av organisationen för den aktuella tjänsten. Det handlar om personer med juristexamen eller någon typ av fil.mag., eller personer som inte har en svensk examen. Eftersom de inte har rätt utbildning har de inte heller haft någon möjlighet att skaffa sig rätt erfarenheter, vilket gör att deras chanser att få tjänsterna är minimala. Det är inte så att de saknar erfarenheter från arbetslivet och de har också intresse och erfarenheter av ideellt arbete, men som organisationen ser saken finns det för många frågetecken för att de ska vara intressanta för en intervju.

Nästa kategori har vi valt att kalla »nära skjuter ingen hare«. Här ingår personer som inte är helt fel och har en del tidigare erfarenheter som är närliggande den tjänst som utlyses. Erfarenheterna är ändå inte helt rätt – kanske har de inte rätt utbildningsbakgrund, eller så har de ledarerfarenheter men inte rätt sorts ledarerfarenheter. Flera av dem har haft någon slags ledar- eller samordningsfunktion i den offentliga sektorn men inom ett område som ligger för långt från socialtjänstens kärnverksamhet. Ibland är det inte helt lätt att säga exakt vad det är som saknas för att dessa personer skulle kunna vara kandidater till tjänsten. För sökande till tjänsten inom individ- och familjeomsorgen gäller det att ha en socio-nomexamen för att kunna skaffa sig erfarenheter inom socialtjänsten. Det finns inte heller någon chans att komma vidare även om man har närliggande erfarenheter som kanske skulle kunna vara jämförbara. Här finner vi t.ex. personer som har arbetat med flykting- eller utbildningsfrågor (utbildning av invandrare eller särskild och individuell undervisning o.d.), personer som kanske börjar bli för gamla för att man ska vilja satsa på dem, eller undersköterskor med viss ledarerfarenhet. Deras karriärer har utvecklats i »fel« riktning. Kanske har de visat genom sitt yrkesverksamma liv att de inte passar som högre chefer, enligt de

kriterier och ideal som formuleras och prioriteras inom organisationen. I många av de här breven får man känslan av att personerna själva känner att de har kört fast i sin karriär och vill komma vidare.

Vad är det slutligen som kännetecknar dem som har gått till intervju? Denna sista kategori av utvalda har vi valt att kalla »kandidaterna«. När det gäller individ- och familjeomsorgstjänsten har åtta av dem som gått vidare till intervju socionomexamen, men bland dem finns också en psykolog som kompletterat sin utbildning med 10 poäng juridik. Samtliga har erfarenhet av att arbeta inom socialtjänsten och har haft en chefsposition tidigare. De har också alla arbetat i en politiskt styrd organisation men inte varit politiskt aktiva; även här har man den gemensamma erfarenheten av att ha arbetat inom den kommunala verksamheten. Det är ungefär hälften män och hälften kvinnor som går vidare till intervju. De intervjuade är födda mellan 1956 och 1970 i Sverige och de flesta har arbetat i Malmö eller någon närliggande kommun. De har också efter hand vidareutbildat sig eller intresserat sig för ledarskapsfrågor, t.ex. genom att gå ledarskapsprogram eller läsa om ledarskapsfrågor på universitetet. Den som slutligen fick tjänsten var en 46 år gammal man.

När det gäller tjänsten inom äldreomsorgen har majoriteten av de elva personer som har gått till intervju varit sjuksköterskor och har ledarskaps-erfarenhet. Undantaget är de två personer med bakgrund från sociala omsorgsprogrammet som också gått vidare; det ska tilläggas att även dessa personer har erfarenheter av att arbeta som chefer. Det är nästan bara kvinnor som har gått till intervju, och bara en utlandsfödd person. Även här är de flesta mellan 40 och 55 år (det finns inte åldersuppgifter om alla). Det som också kännetecknar dessa personer är att de relativt snart efter det att de börjat arbeta har fått någon form av ledarposition och att de senare hamnat på en enhetschefsposition. Det framgår också av materialet att en andra intervjuomgång hölls och att två av de personer som gick vidare till denna är sjuksköterskor, medan den tredje personen kommer från sociala

omsorgsprogrammet. Det rör sig om två kvinnor och en man.

Sammanfattningsvis kan det sägas att det finns ganska tydliga vägar som en sökande måste gå för att komma till intervju och få den aktuella tjänsten – det gäller att ha skaffat sig den rätta utbildningen och de rätta erfarenheterna. Det finns tydliga indikationer på att man måste ha rätt utbildning för att över huvud taget komma in i organisationen, och sedan måste man skaffa sig ledarerfarenheter, t.ex. genom att vikariera för en chef eller gå ett ledarprogram. Detta gör att de som har de rätta *formella* kvalifikationerna ofta går vidare till intervju medan andra inte gör det. De som inte har rätt utbildnings- och arbetsbakgrund kommer inte till intervju och de får inte heller tjänsten. Vi kan anta att det sker ett homogent urval till organisationen, dvs. att organisationen begränsar heterogeniteten inom organisationen genom att bara rekrytera personer med vissa specifika utbildningsbakgrunder. Detta gör att när vi kommer till rekrytering av chefer är urvalet homogent, inte bara sett till etnisk bakgrund utan också utbildnings- och erfarenhetsmässigt. Mångkulturell kompetens är, som nämnts ovan, ett särskilt intressant tema. Nedan förs en fördjupad diskussion som rör denna typ av kompetens.

2.6.2.3 Etnisk bakgrund och mångkulturell kompetens

Till sist menar vi också att det är intressant att ta upp frågan om mångkulturell kompetens. Är mångkulturell kompetens något som de sökande framhåller? För att belysa huruvida den egna »etniska« bakgrunden spelar roll och hur de sökande definierar sin mångkulturella kompetens, har vi även tittat på denna aspekt i ansökningarna till rektorstjänsterna, tjänsten som individ- och familjeomsorgschef och chefstjänsten inom äldreomsorgen. När det gäller rektorstjänsten har de flesta (21 av totalt 28 sökande) »svenskkljudande« namn och nämner inte något annat om sin bakgrund i det personliga brevet. Någon har ett namn som antyder utländskt påbrå, men påta-

lar inte detta specifikt i ansökningshandlingarna. En kvinna talar om sitt uruguayanska ursprung och tidigare flyktingskap. En annan kvinna är från Iran, vilket särskilt påtalas i termer av mångkulturell kompetens och kännedom. En man är finsk/finlandssvensk och hävdar att han, genom bl.a. sin egen och sin sambos bakgrund, besitter mångkulturell förståelse och insikt om kulturmöten. En man skriver om sitt danska ursprung. En kvinna skriver att hon själv har en utländsk pappa och därför vet vilka olika problem man kan stöta på i samhället. En kvinna har ett »dansk klingande« namn men nämner inte något om detta i sin ansökan.

Flera av de sökande trycker specifikt på att de har kunskaper om det mångkulturella samhället och den mångkulturella skolan, och många hänvisar till sin utbildning, t.ex. grundskollärautbildning med inriktning mot »svenska i ett mångkulturellt samhälle« eller uppsatsarbeten som haft ett etnicitetsperspektiv eller handlat om ämnen som rör det mångkulturella samhället och integrationsaspekter. Några hänvisar till kulturell kompetens genom sin uppväxt i en annan nationell samhällskontext och flera hänvisar till att mångfald och olikheter är värdefulla i sig genom att de kan verka utvecklande och stimulerande för verksamheten. Några hänvisar till att de tidigare arbetat med olika projekt, varav flera handlat om språkinläring och vikten av tvåspråkighet, och/eller att de tidigare arbetat i mångkulturella stadsdelar och på mångkulturella skolor.

Många hänvisar till ett särskilt intresse för mångkulturella miljöer som en bidragande orsak till att de dels söker tjänsten, dels är särskilt lämpade för att också erhålla densamma. Ett par hänvisar till att de besitter ett socialt patos och att de har kännedom om det mångkulturella eftersom de själva adopterat barn eller har föräldrar som kommer från ett annat land, vilket – enligt deras formuleringar i breven – medför kännedom om vilka problem man som invandrare kan stöta på i det svenska samhället. Någon hänvisar till ett eget upplevt invandrarskap som, enligt personens egen utsago, gör det lättare att bemöta invand-

rarfamiljer, eftersom man delar erfarenheter av saknad och rotlöshet, men poängterar samtidigt att detta ändå inte är en garanti för att relationerna ska fungera.

När det gäller individ- och familjeomsorgstjänsten finns det nästan inte några sökande med utländsk bakgrund, och detta nämns i förbifarten utan att man egentligen lägger någon större vikt vid det. Visserligen ges signaler om att det finns en mångkulturell kompetens – en sökande skriver att han studerat på området IMER (Internationell Migration och Etniska Relationer) på Malmö högskola och en annan sökande hänvisar till en specifik erfarenhet av att ha gått igenom en migrationsprocess, något som ska ha lett till att denna person växt som människa. En och annan av de »svenska« sökandena anger att de har någon form av kompetens när det gäller integration eller frågor som rör det mångkulturella, men detta är inget man trycker så hårt på. Snarare vill man ge en bild av att man är intresserad av och har en bred erfarenhet och ett brinnande intresse av att arbeta med sociala frågor i olika former och att man brinner för ledning och organisationsutveckling. Eftersom man också ska vara chef över fritidsverksamhet är det många som trycker på sitt intresse för idrotter och fritidsverksamheter i olika former.

När det gäller tjänsten inom äldreomsorgen finns det, enligt klassificeringen på sökandeförteckningen, sex sökande med utomnordisk bakgrund. Några av dem kommenterar sin bakgrund medan andra inte gör det. De skriver helt enkelt vilket land de kommer ifrån och i något fall att de har utbildning eller arbetslivserfarenhet från detta land. De trycker också genomgående på att de har olika språkkunskaper; flera av dem talar flera olika språk flytande. I stort sett är det inte någon av de sökande med svensk bakgrund som nämner något om kulturell kompetens i någon form; snarare verkar det viktigt att framhålla sin bakgrund och sin tidigare erfarenhet av arbete inom vården, i termer av var och inom vilken del av vården man har arbetat. Om man har erfarenhet av arbete i en ledande ställning, poängteras detta.

Förutom det nämner man gärna att man tycker om att arbeta inom vården, med människor i allmänhet och äldre människor i synnerhet, samt att man är intresserad av organisationsutveckling och ledning. Många av de sökande använder sig av begreppet »social kompetens« för att beskriva sig själva.

Sammanfattningsvis kan den egna etniska tillhörigheten ses både som relevant och som en styrka, men den kan också vara osynlig och ses som självklar, vilket präglar gruppen av sökande med en »svensk« bakgrund. För de sökande som har »utländsk« bakgrund finns det två strategier: antingen att poängtera detta som en styrka och som en speciell kompetens, eller att inte ta upp det över huvud taget – att på något sätt markera att etnisk tillhörighet inte bör eller ska vara relevant. När det gäller mångkulturell kompetens hävdar flera sökande att de har sådan, oberoende av hur de etniskt definierar sig själva eller sin grupp tillhörighet. Vad denna kompetens innehåller är emellertid oklart och varierande, och den spänner över de tre olika kompetenskriterierna utbildning, arbetslivserfarenhet och personlig lämplighet (alternativt personlig erfarenhet och tillhörighet). När det gäller tjänsterna inom individ- och familjeomsorgen och äldreomsorgen verkar det finnas en allmänt vedertagen grundsyn som säger att det är underförstått att man har ett brinnande intresse för människor och att man därför är tillräckligt lyhörd och socialt kompetent för att kunna klara av att bemöta olika sorters individer på ett bra sätt.

2.7 Diskussion, analys och slutsatser

2.7.1 Rekrytering

Värdet av en väl planlagd rekryteringspolitik, syftande till en harmonisk anpassning mellan individen och arbetet, kan inte nog understrykas. Vid sidan av att arbetet ger individen sin utkomst, utgör det för de flesta människor den

allt dominerande livskraften i form av tid och energi, och påverkar på ett avgörande sätt deras självkänsla och deras ställning i samhällslivet. För företagets del är det en oskattbar tillgång att ha medarbetare med ändamålsenliga förutsättningar och kvalifikationer för arbetet. Varje nyanställning innebär därför för företaget en betydande investering. (Bergström 1998: 10, citerat från Rubenowitz 1967: 42)

I citatet anges värdet av en genomtänkt rekryteringspolitik. De bakomliggande strategier och praktiker som leder till att olika människor anställs på olika arbeten och positioner påverkar hela samhället, såväl på ett strukturellt som på ett organisatoriskt och ett individuellt plan. Rubenowitz pekar på hur viktigt ett arbete är för den enskilda individens »självkänsla« och »ställning i samhällslivet«. Upplevelser av att utestängas från arbetsmarknaden, eller att inte få ett arbete som man strävat efter och utbildat sig till, kan få förödande konsekvenser på ett individuellt plan, men även i förlängningen för familj och släkt och för samhället i stort. Hur rekryteringar genomförs och påverkar samhällsstrukturen är därmed inte enbart en individuell fråga – om det visar sig att vissa grupper, baserat på exempelvis könstillhörighet, nationellt ursprung, utseende eller annat, i praktiken systematiskt exkluderas från vissa arbeten eller positioner i samhället, är detta ett samhällsproblem som riskerar att undergräva den demokratiska principen om allas lika värde och lika rätt till deltagande.

Från individens perspektiv och från ett större samhällspolitiskt perspektiv kan diskriminerande praktiker – såväl intentionella som icke-intentionella – undergräva förtroendet för staten och för en demokratisk princip som staten är tänkt att vila på. Frågan är dock hur det ser ut från företagets eller organisationens perspektiv – alltså för arbetsgivaren och dem som beslutar om anställning. Rubenowitz skriver att »[f]ör företagets del är det en oskattbar tillgång att ha medarbetare med ändamålsenliga förutsättningar och kvalifikationer för arbetet« och att »[v]arje nyanställning

innebär därför för företaget en betydande investering« (Bergström 1998: 10, citerat från Rubenowitz 1967: 42). Det företag eller den organisation som anställer har därmed inte den enskilda individens eller i förlängningen samhällets bästa för ögonen när rekryteringar genomförs. I stället är det andra principer som styr urvalet av de sökande. Principen om att passa in i den dominerande kulturen kan komma att tillämpas, eftersom denna bygger på en föreställning om att anpassningsbarhet och likhet underlättar kommunikation, smidighet och ändamålsenlighet. Den investering som företaget eller organisationen genomför i samband med en anställning upplevs då som mindre riskabel.

Om vi studerar ordet »rekrytering« kan vi konstatera att det uppkom ur ett behov av att definiera människor innanför och utanför organisationen. Ordet fungerade helt enkelt som en gränssättare. Den organisation som det var fråga om i det här inledande skedet av ordets historia var den militära; därav kommer även ordet »rekryt«, som är välbekant för de flesta. Med en ökande grad av militarisering av samhället uppkom ett behov av att rekrytera »rätt« människor till olika militära tjänster. Att vara »rätt« innebar först och främst att vara av rätt kön, dvs. att vara man, men även att ha rätt kroppsbyggnad och rätt sinnelag, att kunna underordna sig ett befäl, följa order och visa lojalitet mot nationen osv. Denna militära organisationsidé togs över av ingenjörer och produktionsföretag som inlemmade tänkandet för att t.ex. öka produktiviteten (Bergström 1998).

Vad som betraktas som »rätt« skiljer sig beroende på tid, rum och vilken verksamhet som studeras. Förändringar i den offentliga verksamheten har inneburit att fler kvinnor rekryteras till chefspositioner, men fortfarande är det ett marginellt antal personer med en »utländsk« bakgrund som rekryteras. I en offentlig verksamhet är inte ökad produktivitet ett primärt mål; i stället formuleras målen i termer av kvalitet, trygghet och service. Vård, skola och omsorg betraktas traditionellt som »mjuka« och »kvinnliga« verksamheter, vilket till viss del kan förklara kvinnodominansen i vårt material. Även om målen inte primärt formule-

ras i termer av hög produktivitet är det emellertid möjligt, baserat på annonsernas utformning, att se att mätbara resultat och effektivitet premieras, samt att det även i den kommunala verksamheten är ett mål att hålla budgeten.

Det finns olika sätt att se på rekrytering och det finns även en mängd möjliga perspektiv från vilka rekrytering kan studeras. Rekryteringsförfaranden kan ses utifrån den rekryterande organisationens eller företagens horisont och bedömas utifrån dess intresse av att skapa en effektiv och välfungerande arbetsplats utan att öka kostnaderna. Det är även möjligt att anlägga ett perspektiv utifrån de personer som söker en viss tjänst eller anställning. Rekryteringar innebär i sig att dessa båda perspektiv på olika sätt interagerar med varandra i en social process. Att man studerar rekryteringar enbart som en skenbart enkel social process är en metod som har kritiserats; bl.a. har kritiken fokuserat på osynliggörandet av begreppet »makt« samt det faktum att rekrytering per definition är en form av maktutövning (Bergström 1998).

Vårt material kan med andra ord studeras utifrån olika perspektiv – dels utifrån den kommunala organisationen i stort, dels utifrån enskilda aktörer, exempelvis rekryterarna eller de sökande. Beroende på perspektiv blir också svaren olika och olika resonemang kommer i förgrunden och upplevs som primära. Samtidigt hör de individuella dimensionerna på ett mikroplan ihop med strukturella makrodimensioner. På detta sätt kan individers upplevda diskriminering sammanhålla med strukturer som upprätthålls av rutiner och invanda tanke- och handlingsmönster. Maktdimensionen är viktig att beakta och de sökande är per definition i ett underläge gentemot rekryteraren, som har hela organisationen eller företaget bakom sig. Det är en utsatthet att bli bedömd och bortvald, och därför är det av vikt att göra rekryteringsgången tydlig och öppen. Det som Rubenowitz säger om att företag genomför investeringar i samband med rekryteringar och att ändamålsenliga och kvalificerade medarbetare är grundläggande för ett företags

framgång, är principer som gäller även i Malmö stad. Frågan är bara vad som kopplas till begreppet »ändamålsenlighet« och hur »goda kvalifikationer« definieras.

2.7.1 Vem blir chef i Malmö stad?

Eftersom vi har studerat en mängd ansökningar, kan vi baserat på dessa dra en del slutsatser om vad en ansökan bör innehålla och hur den bör utformas för att den ska ta den sökande vidare till nästa steg i rekryteringsprocessen. Helt kort kan sägas att en »bra« ansökan kännetecknas av att den anger »rätt« utbildning, »rätt« arbetslivserfarenhet och även »rätt« typ av arbete just vid sökandetillfället. Tilläggas kan att det kan vara av vikt att ha legitima skäl för att söka sig bort från den nuvarande anställningen, eftersom det kan vara »misstänkt« att lämna en bra tjänst om man sköter den tillfredsställande och har fungerande relationer till sina medarbetare. Förutom utbildning och arbetslivserfarenhet kan det personliga brevet ha stor vikt. Många sökande tar fasta på de ord som finns i annonserna och beskriver sig själva med hjälp av dessa. Eftersom en så stor andel av de sökande tillämpar denna metod skapas ett intryck av upprepning. Orden i annonserna blir på detta sätt innehålls- och meningslösa – kvar blir endast tomma fraser som gör litet eller inget intryck på rekryterarna.

I det personliga brevet gäller det att föra fram sig själv och peka på sina goda sidor i »lagom« grad. Det personliga brevet ska absolut inte vara långt, utan helst på en sida där den egna kompetensen beskrivs på ett säkert, självklart, sakligt men ändå ödmjukt sätt. En alltför familjär eller självsäker ton är inte gångbar och minsta antydning till desperation är förödande. Just en subtil ton av desperation kanske i något högre grad förekommer bland människor med utländsk bakgrund som efter många års studier och ett stort antal sökta jobb ändå inte blir insläppta på den svenska arbetsmarknaden. Det gäller att det personliga brevet »andas« rätt kulturella och sociala signaler – att man upplevs som att man kommer att passa in.

En annan personlig faktor som spelar in är könstillhörigheten. Över huvud taget är det en

tydlig tendens inom den offentliga verksamheten att den blir allt mer kvinnodominerad; många personalchefer och andra som sitter i rekryteringspositioner är kvinnor. Även åldern kan spela in – det gäller att vara »rätt« och »lagom« även där: inte för gammal och inte för ung. Allt fler 60-talister rekryteras, men i vårt material ser vi även att flera som rekryterats är födda på 50-talet. Det är även möjligt, baserat på det vi kan utläsa ur materialet, att dra slutsatsen att igenkänning är en viktig mekanism. Som rekryterare vill man gärna i någon mån känna igen sig själv i den man önskar anställa. Det kan handla om gemensamma erfarenheter i form av utbildningsbakgrund, men även om hur man talar och förhåller sig till saker. Flera som rekryteras är kända av rekryterarna. Det kan handla om att de tidigare haft tjänster som biträdande rektorer t.ex. i det område där de söker och nu också erhåller en rektorstjänst. De kan också ha uppmanats att söka en specifik tjänst; hela rekryteringsgången kan i praktiken egentligen till stor del vara uppgjord på förhand. Den sökande som uppmanas att söka eller som är väl känd inom verksamheten kan betraktas som ett säkert kort – man vet helt enkelt vem man får. Det som kännetecknar dessa personer är att de redan har en fot inne i verksamheten, och knäckfrågan när det gäller inträdet på arbetsmarknaden för människor med utländsk bakgrund är just detta – att få in en fot och att dessutom få in den på rätt ställe.

Eftersom det i princip enbart rekryteras chefer med tidigare chefs- eller ledarerfarenhet, och eftersom det är flera sökande till varje tjänst som har just denna efterfrågade erfarenhet, blir det en relevant fråga hur man får sin första ledarerfarenhet. Denna fråga är inte helt enkel att besvara och det är inte heller den frågan som vi primärt intresserat oss för, men vi ställde den till personalchefen inom en av stadsdelarna och fick det här svaret :

Ja du, hur kommer man underfund med hur folk får sin första ledarerfarenhet? Jag tror att det är få som gått direkt från en »bottentjänst« till en anställning som arbetsledare. Helt på känsla tror jag att ett ställföreträdarskap och vikariat

vid ordinarie arbetsledares frånvaro är första vägen in. (e-postsvar från en personalchef på en av Malmö stads förvaltningar, 050228)

De slutsatser vi drar av det material som vi har kommit i kontakt med under studiens gång ligger i linje med personalchefens »känsla« – att det är genom vikariat och ett utökat ansvar på den »egna« arbetsplatsen man får de ledarerfarenheter som krävs för att få en ordinarie chefstjänst. Det gäller med andra ord att först och främst komma in på en arbetsplats genom en lägre tjänst och sedan – genom olika strategier – få ett utökat ansvar som kan leda till avancemang i karriären. Det kan ske t.ex. genom att på olika sätt visa framfötterna och markera sina ambitioner, eller genom att skaffa sig goda relationer till arbetskamraterna och framför allt till ledningen, helt enkelt genom att visa att man passar in på arbetsplatsen. Genom att studera ansökningshandlingar har vi kunnat följa hur de sökande har meriterat sig och vilka anställningar de haft tidigare i livet. Detta gör det möjligt att se att man genom vikariat på chefs-tjänster och genom biträdande rektorstjänster meriterar sig för att senare kunna söka ordinarie chefs- och rektorstjänster.

Om vi, för att studera hur det ser ut bland rekryterade ledare i stort, vänder tillbaka till den sammanställning vi fick över personer som genomgick den interna ledarutbildningen i Malmö stad under 2004, kan vi tyvärr inte säga något om dessa personers tidigare ledar- eller chefsmeriter. Över huvud taget är det svårt att på basis av enbart en lista med namn utläsa särskilt mycket om människorna bakom namnen, men könstillhörigheten är relativt lätt att se och namnen kan även, till viss del, avslöja etnisk bakgrund eller kopplingar till länder utanför Sverige. Om namnlistan granskas på basis av könstillhörighet och namnens »etniska« associationer, framträder vissa mönster. Det är en slående *dominans av svenska kvinnor* bland dem som rekryteras till chefstjänster i Malmö stad. Totalt finns det 51 kvinnor bland de 68 personer som omfattas av sammanställningen. Sex personer har utomeuropeiska namn

(engelska namn ej medräknade) – tre av dessa är kvinnor och en är man. I den stadsdel som vi har haft särskild kontakt med, eftersom flera chefer rekryterats där under 2004, har alla svenska namn och elva av totalt tretton är kvinnor. *Slutsatsen är alltså att homogeniseringsmekanismerna är starka i de studerade rekryteringsprocesserna och att rekryterare när de söker chefer i någon mån letar efter sig själva eller någon som bedöms passa in i verksamheten* – det gäller med andra ord att inte sticka ut för mycket eller verka avvikande på något sätt.

2.7.2 Olika typer av chefsideal

Ett sätt att reflektera över chefsidealen i Malmö stad är att använda Stefan Tengblads (1997) idealtyper. Han menar att man lite förenklat kan tala om tre olika chefsideal: *den informella*, *den rationella* och *den normativa*. Liksom när det gäller alla idealtyper är verkligheten mer komplex och mångfasetterad, och delar av de olika chefsidealen finns i alla organisationer – om än i varierande grad. Den informella chefsförsörjningsideologin bygger på personliga relationer, sociala nätverk och förtroende. Chefsförsörjningen sker genom dialog (som är personlig och informell) och ömsesidighet, och interaktion betonas. Det informella idealet bygger på kollegialitet, personkemi och pragmatism. På grund av att chefsarbetet kännetecknas av skiftande arbetsuppgifter, ständiga störningar och ett högt arbetstempo, är det viktigt att chefsförsörjningen hanteras på ett pragmatiskt sätt. Chefsarbetet ska syfta till att upprätthålla personliga relationer och förtroende och inte minst till att åstadkomma handling.

Utifrån det rationella chefsidealet är det planering, strategi, beslutsfattande, systematik och professionalism som är viktigt. Chefsförsörjningen ska ske på rationella grunder och vara systematisk och professionell för att man ska kunna finna den bästa kandidaten, som inte bara är dagens utan även framtidens ledare. Det är viktigt med enhetlighet och att det bästa för företaget identifieras, och därför måste man bortse från personliga relationer när nya ledare utses.

Det normativa chefsidealet poängterar che-

fens roll som just ledare. Ledarskapsförmåga ses som en personlig förmåga snarare än en position. Ledord för den normativa filosofin är ledarskap, företagskultur, målstyrning, decentralisering och motivation. Det är viktigt att skapa en gemensam kultur och att ledaren kan motivera andra chefer och anställda. Ledaren sätter upp målen och de ekonomiska ramarna för dessa, men därutöver finns en stor frihet att organisera arbetet på olika nivåer. Den normativa styrfilosofin syftar till att åstadkomma en bättre överensstämmelse mellan formell och informell organisation. Chefsförsörjningen sker genom urval som betonar den personliga förmågan att leda andra.

Utifrån den empiri som vi samlat in och bearbetat, menar vi att det chefsideal som finns i Malmö stad huvudsakligen ligger mellan det rationella och det informella och att det endast i lägre grad kännetecknas av det normativa idealet. Med andra ord är det oerhört viktigt att chefen har den rätta utbildningsmässiga bakgrunden, och professionalism är en tydlig ledstjärna i de fall som har studerats. Man vill ge bilden av att rekryteringen och organisationen styrs på ett rationellt sätt och att det är kompetens och inget annat som avgör vem som väljs ut. I själva verket finns det också mycket stora inslag av det informella chefsidealet, vilket uttrycks genom att förtroende, dialog, personkemi, kollegialitet och pragmatism är något som premieras. Den som vill bli chef ska helst vara känd av organisationen och ska passa in utan några större problem. Det finns en förväntan på att den blivande chefen ska präglas av konformism, dvs. att chefen ska agera efter de regler och normer som finns i organisationen men också att han eller hon ska se till att även andra gör det (Nationalencyklopedin 2005). Genom att använda de tydliga kategorier som skapas av olika utbildningsbakgrunder sker en rekrytering till chefstjänster i organisationen, där endast de som uppfyller dessa kriterier släpps in. Det skapas en kollegialitet som bygger på den lojalitet och samhörighet som finns inom den aktuella professionella gruppen.

Denna homogeniseringsprocess i vilken ett

homogent urval bildas, gör också att förutsättningar skapas för ett informellt chefsideal. Vill man gå ett steg längre skulle man också kunna säga att professionaliseringen inte bara bidrar till att skapa en utbildnings- och erfarenhetsmässigt homogen population. Utbildningar som sjuksköterskeprogrammet, sociala omsorgsprogrammet och socionomprogrammet lockar i sin tur till sig vissa kategorier av människor; t.ex. är kvinnor i majoritet på dessa program. Adreutsch & Thurik (2000) menar att heterogenitet ökar den mängd information som finns tillgänglig i organisationen medan homogenitet ökar spridningen av informationen. Pragmatism och rutinisering utvecklas i arbetet eftersom man lutar på att olika procedurer är kända av organisationens medlemmar eller att nya medlemmar snabbt kommer att finna sig till rätta i den nya miljön.

Utifrån organisationens synvinkel är detta ett oerhört rationellt och effektivt system eftersom kostnaderna för informationsspridning i organisationernas olika processer blir mycket låga, men det finns också en risk för stagnation och minskad benägenhet att finna nya lösningar. Organisationsforskaren Lois Wise (2000) menar att homogenitet underlättar en del arbetsprocesser och att omsättningen av personal ofta ökar när de demografiska skillnaderna i organisationen ökar. I den homogena organisationen blir rekrytering t.ex. en mindre omfattande och enklare uppgift eftersom man vet precis vad man letar efter, dvs. någon som är som en själv!

Ett annat alternativ skulle vara att försöka göra organisationen mer öppen och flexibel genom att värdesätta olika sorters erfarenheter. Givetvis kan inte vem som helst bli chef, och en viss fackkunskap krävs för att en person ska kunna bli chef inom ett visst område, men ett ökat inslag av en normativ styrfilosofi skulle kunna ge andra fördelar. Man skulle kunna se det som att chefskompetensen inte bara handlar om fackkunskaper, utan att chefs- och ledarskap är en speciell sorts kompetens som handlar om att skapa sammanhållning och god organisationskultur, motivera människor, se till helheten och låta personalen ha ett större ansvar för arbetets genomförande.

Personer med lite andra utbildningsbakgrunder och erfarenheter skulle därmed ha en helt annan chans att bli chefer.

Vår slutsats är att organisationen eller dess företrädare – i detta fall de som beslutar om vem som ska anställas – vill ha människor som direkt passar in i organisationskulturen och som redan är socialiserade i miljön och därför är bekanta med rutinerna, det språk som används osv. Vad detta agerande kostar för organisationen på sikt kan vi bara spekulera i. Kilduff & Tsai (2003) menar att begreppet »socialt kapital« inte bara kännetecknar individer utan också organisationer. En organisation med goda interna och externa kontakter kan sägas vara en organisation med socialt kapital. Socialt kapital på organisationsnivå blir då det samma som frånvaro av »glapp« mellan organisationens olika nätverk. En homogen arbetsstyrka kan därmed lägga grunden för socialt kapital inom organisationen eftersom homogeniteten gynnar informationsspridning och stärker den interna sammanhållningen, men risken finns att detta sker på bekostnad av det externa sociala kapitalet. Om det omgivande samhället präglas av etnisk heterogenitet, medan organisationen präglas av etnisk homogenitet, finns risken för att det externa sociala kapitalet blir litet. Detta är särskilt allvarligt för offentliga organisationer som är beroende av förtroende och tillit från medborgarna för att kunna utföra sina uppgifter på ett sätt som kännetecknas av effektivitet, kvalitet och rättvisa.

2.7.3 Frågan om diskriminering

Vid rekrytering är det enligt lag förbjudet att diskriminera, men är det över huvud taget möjligt att inte diskriminera? Innebär inte rekrytering i sig ett urval av människor där de som i processen ratas eller av olika skäl faller bort blir diskriminerade (se t.ex. Townley 1991: 97)? Enligt rådande lagstiftning betraktas diskriminering som ett brott mot principen om lika behandling; de beskrivningar eller karaktäristika hos individen, i detta fall den arbetssökande, som preciseras är *kön, ras, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung*

eller *trosbekännelse, funktionsnedläggning eller sexuell läggning* (DO 1999). Dessa olika begrepp eller benämningar räknas upp som exempel på vad som kan utgöra diskrimineringsgrund. Det finns emellertid flera problematiska aspekter av dylika uppräkningsgrunder, eftersom begreppen är svåra att definiera och avgränsa från varandra. De kan också samverka, vilket begreppet »intersektionalitet« försöker fänga eller illustrera (se de los Reyes & Mulinari 2005).

Två olika rättigheter preciseras för den arbetssökandes del: *rätten till lika behandling* och *rätten till individuell behandling*. Denna kombination av formuleringar kan vid närmare eftertanke tyckas paradoxal. Eftersom individer är olika skulle rätten till individuell behandling kunna tolkas som en rätt till olika behandling, vilket då skulle krocka med principen om rätt till lika behandling. Det kan vara så att principen om rätt till lika behandling leder till en likriktning som har en sorterande funktion, varvid de erfarenheter som inte passar in i en snäv mall – i form av rätt utbildning, rätt arbetslivserfarenhet och rätt personlig bakgrund eller egenskaper – sorteras bort. Det rör sig då om en sortering som drabbar många människor och grupper, där en betydande andel av den invandrade befolkningen utgör en drabbad och diskriminerad kategori.

Det är problematiskt både att hävda eller bevisa att etnisk diskriminering föreligger och att »komma åt« eller verkligen utmana etnisk diskriminering. I vårt material kan vi se att kompetenskriterier formuleras och bestäms utifrån tre överordnade principer: *utbildning, arbetslivserfarenhet* och *personlig lämplighet*. Vi upplever att det är den personliga lämpligheten som är nyckeln i diskrimineringsdiskussionen eftersom det är just här risken för diskriminering är som störst om man ser till de definitioner som finns i diskrimineringslagstiftningen. Det är denna princip som är mest diffus och subtil, vilket medverkar till att det inom ramen för en argumentation kring personlig lämplighet ges stort utrymme för diskriminering och för att välja bort människor på tveklaktiga grunder. Lagstiftningen försö-

ker komma åt detta genom att arbetsgivaren, då en arbetssökande bedöms som olämplig, måste »kunna peka på konkreta händelser som visar att den sökande är olämplig« (DO 1999: 18).

Samtidigt visar vår undersökning att de sökande som har utländsk bakgrund inte uppfyller de krav på utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet som formuleras i annonserna, vilket gör att diskussionen om personlig lämplighet aldrig blir aktuell. De sorteras därmed bort – liksom alla andra som inte uppfyller dessa krav – redan i den första sällningen, vilket skulle kunna tolkas i enlighet med principen om lika behandling. Även om fler personer med invandrabakgrund hade gått vidare till intervju, vore det ändå svårt för oss att bevisa att eller hur diskriminering sker, eftersom vi inte kan vara närvarande vid intervjutillfället eller höra hur diskussionerna går när man väljer ut vilka som ska gå till intervju.

De krav som ställs för att få ett visst arbete kan innebära *indirekt diskriminering*. Exempel på indirekt diskriminering är t.ex. att det krävs reservofficersutbildning för att bli anställd som personalchef. Just detta exempel finns inte i vårt material, men ett liknande exempel är att det i praktiken krävs en lång professionsutbildning, t.ex. lärar- eller socionomutbildning, som dessutom måste ha genomförts vid en svensk högskola eller vid ett svenskt universitet, för att en sökande över huvud taget ska bli aktuell för en chefstjänst. Detta leder till indirekt diskriminering eftersom sökande som inte är uppväxta i Sverige generellt sett därigenom har sämre förutsättningar att hävda sig gentemot sökande med svensk bakgrund. Personer som har invandrat har i många fall skaffat sig en utbildning i hemlandet, och i många fall är inte denna utbildning gångbar i Sverige. Att skaffa sig en ny utbildning är förenat med stora kostnader för den enskilde, som måste börja om mer eller mindre på noll. Att skaffa sig ett »Sverigespecifikt humankapital« (se Broomé & Bäcklund 1998), vilket är mer eller mindre ett måste för att arbeta som tjänsteman inom svensk offentlig sektor, tar tid. För den som inte bara vill vara tjänsteman, utan också är intresserad av en

chefskarriär, blir det ännu svårare eftersom man ligger efter sina konkurrenter tidsmässigt. Att vara vid rätt hållplatser vid rätt tidpunkt är viktigt för den som vill bli chef – som vi har kunnat se i materialet.

I det material som vi har tillgång till har vi inte några belegg för att lagstridig *diskriminering* (Integrationsverket 2004) har förekommit, dvs. att rekryterare väljer bort individer som tillhör en viss grupp för att de av olika skäl, t.ex. rasistiska, har något emot den gruppen. Däremot skulle man kunna säga att det till viss del handlar om *institutionell diskriminering*, dvs. att det finns strukturer, normer, rutiner och procedurer som gynnar vissa grupper och missgynnar andra beroende på de maktförhållanden som finns.

Mycket talar också för att den *sortering* (se Broomé, Bäcklund, Lundh & Ohlsson) som sker när olika individer går igenom utbildning och hamnar på olika arbetsplatser gör det svårt för människor med utländsk bakgrund att hävda sig gentemot »svenskarna«. Om vi utgår från att sorteringsmekanismer styr rekryteringen och dessutom antar att de som rekryterar har väldigt lite information om de sökandes kunskaper och färdigheter, framgår det klart varför de formella kvalifikationerna har så stor betydelse. Utifrån detta perspektiv blir det nämligen tydligt att det är viktigt för organisationen att rekrytera personer med »rätt« utbildnings- och erfarenhetsbakgrund eftersom detta underlättar för organisationen att sortera bland de sökande.

Detta gör att utbildningar som socionom- och PA-programmet kan bedömas som förhållandevis närliggande utbildningar av en utomstående, men ändå ses som väldigt olikartade av dem som har hand om rekryteringen. Syftet med att gå en viss utbildning blir inte bara att lära sig en rad olika kunskaper och färdigheter, utan också att *lära sig vad man kan och hur kunskaperna kan användas på bästa möjliga sätt*. Denna sortering sker inte bara i utbildningssystemet utan också i arbetslivet, där organisationerna värderar och sorterar olika individer så att de hamnar på rätt plats. Sorteringen fortsätter i organisationen, där

individerna efter hand antingen hittar rätt plats eller lämnar organisationen.

Eftersom organisationen är angelägen om att ha kontroll över sorteringsprocessen är det också givet att personer som är kända av organisationen, eller av en annan liknande organisation, har ett klart försprång. Den som varken blivit sorterad i det svenska utbildningssystemet eller i det svenska arbetslivet har därför svårt att konkurrera eftersom arbetsgivaren inte har någon, eller väldigt lite, information eller kunskap om den sökande eller dennes kompetens. På samma sätt saknar den enskilde information om vad han eller hon är bra på i den nya miljön, och de tysta kunskaper som tillägnats i den gamla miljön kanske inte gäller längre.

För att man ska kunna komma till rätta med den institutionella diskrimineringen måste de olika rekryteringsmönster som finns brytas och förändras. Detta kan ske genom att kompetenskriterierna omformuleras och förändras. Utbildningskraven måste bli mer flexibla så att inte enbart en svensk examen är meriterande eller enbart *en* specifik professionsutbildning är gångbar. Detta gäller också de rutiner som präglar rekryteringsprocessen – genom att man synliggör och bryter upp den rutinisering som präglar chefsrekryteringen skapar man också en möjlighet att bredda rekryteringsunderlaget.

2.8 Avslutande kommentarer och slutsatser

Föreliggande studie präglas av en rad metodologiska problem som är intressanta i sig, eftersom de kan säga något om det vi avser att studera, nämligen diskriminerings- och homogeniseringspraktiker vid rekryteringar. Insamlingen av det empiriska materialet mötte på olika sätt motstånd i Malmö stads organisation. Det var svårt att etablera kontakt och det var svårt att få tillgång till efterfrågat material, trots hänvisning till offentlighetsprincipen. Det fanns en rädsla och misstänksamhet som hängde samman med en känsla av obehag inför att bli kontrollerad och bedömd,

men som också var relaterad till ämnet för studien – diskriminering. Frågor om diskriminering och mångfald upplevs som känsliga och de skapar osäkerhet och även defensiva beteenden.

Arkiveringsrutinerna skilde sig åt mellan de olika förvaltningar vi var i kontakt med och ansvarsfördelningen var i flera fall oklar. Att Malmö stad är en decentraliserad organisation är en av förklaringarna till detta – ett spritt och uppdelat ansvar och en snårskog av titlar och befattningar medför att en helhetssyn på organisationen omöjliggörs. Detta leder till att organisationen som helhet, men även dess olika delar, blir svåra att kontrollera, utvärdera och få insyn i. Risken för att informella relationer och homogeniseringstendenser styr verksamheten och även rekryteringsförfarandena ökar därmed.

I vår studie av hur chefer rekryteras i Malmö stad och huruvida fenomen som homogenisering och diskriminering kan beläggas har ordet »kompetens« framstått som ett nyckelbegrepp. Utifrån platsannonsernas utformning och formuleringar då tjänsterna utlyses har vi kunnat dra några slutsatser kring hur kompetenskriterierna ser ut. Samtidigt är dessa möjligen av vagare karaktär än de som används vid sorteringen av inkomna ansökningar och som sedan utgör underlag för beslut om vilka som går vidare till intervju. Ett exempel på detta är att det i annonserna formuleras krav på en adekvat högskoleutbildning, men att det i det praktiska sorteringsförfarandet ställs krav på att den sökande har en specifik utbildningsbakgrund, t.ex. socionomutbildning, för att över huvud taget komma i fråga för att gå vidare till intervju. Kompetenskriterierna följer den mall som vi funnit vara genomgående för hur rekryteringsprocessen föreställs, men också reellt går till. Det är tre huvudpunkter som beaktas vid sortering och urval av sökande: *utbildning*, *arbetslivserfarenhet* och *personliga egenskaper*.

Utbildning och arbetslivserfarenhet kan betraktas som mer formella kompetenskriterier, medan personliga egenskaper är ett mer diffust och informellt kompetensområde. Den högre graden av informalitet skapar större utrymme för diskri-

minering, som också blir svår att bevisa i efterhand. Ju högre tjänst som ska tillsättas, desto mer omfattande är kriterierna med avseende på kompetens. Vid ansökningar till högre befattningar är det generellt sett fler som motsvarar de formella kraven på utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet, och då blir de personliga egenskaperna av särskild vikt. Det leder till att grunden för tjänstetillsättningen blir svårare att kontrollera.

Som vi tidigare har konstaterat, belyser Granbergs (1984) modell rekryteringsgången på ett schematiskt och överblickbart sätt. Det är emellertid några av Granbergs rekryteringssteg som varit av särskild metodologisk vikt för oss. De spår av rekryteringsprocessens början som vi har tillgång till är platsannonserna. Vi har också sett att det inte är alla tjänster som utlyses – en del besätts genom att fackliga parter och arbetsgivare kommer överens om att förordna en specifik person till den tjänst som behöver tillsättas. Slutna, begränsade och informella informationskanaler kan leda till att olika grupper exkluderas från vissa positioner på arbetsmarknaden. De får helt enkelt inte möjlighet att söka de tjänster som behöver tillsättas. Detta innebär att interna rekryteringar kan utgöra ett hinder för att en mer heterogen sammansättning av personal och chefsgrupp ska kunna bli verklighet.

När det gäller de tjänster som utannonseras, avslutas ofta annonserna med texten »I Malmö stad vill vi ge bra service med mångfald i arbetslivet. Vi välkomnar därför sökande med olika etnisk och kulturell bakgrund«, och det finns en problematik relaterad till formuleringar av denna typ. Ofta är de sprungna ur en mångfaldsplan, och deras syfte är primärt att visa att Malmö stad bedriver ett mångfaldsarbete. Eftersom alla sökande per definition kan sägas ha en etnisk och kulturell bakgrund, dvs. givetvis även svenska sökande, säger formuleringarna inte så mycket, men däremot är den gängse föreställningen att dylika formuleringar uppmanar människor med utländsk bakgrund att söka arbetet. Detta kan vara problematiskt om det skapar förväntningar som inte infrias. Fraserna kan uppfattas som att

det är en merit att ha erfarenheter från en annan nationell kontext än den svenska, men när dessa erfarenheter i praktiken väger ganska lätt och till och med kan utgöra en hämsko i fråga om hur väl man upplevs passa in i organisationen, skapas en besvikelse som kan underminera förtroendet för offentlig verksamhet – »de lever inte som de lär«.

Etnisk tillhörighet är över huvud taget ett problematiskt begrepp att laborera med; den överhängande risken är att begreppet blir statiskt och stereotypiskt. Det är svårt att tillskriva den etniska tillhörigheten specifika värden, och att jämföra olika etniska tillhörigheter med varandra kan förefalla absurt. Å andra sidan måste människors erfarenheter värderas i samband med en rekryteringsprocess, och erfarenheter från olika yrkesområden och nationella kontexter måste kanske uppgraderas och värderas högre för att organisationen på sikt ska kunna bibehålla sin legitimitet. I undersökningen av vårt material fann vi emellertid hur svårt det är att bedöma och klassificera människor i kategorier som är etniskt definierade. Baserat på namn och ansökningshandlingar var det relativt lätt att bestämma könstillhörighet, men etnisk tillhörighet var betydligt svårare.

Utifrån ansökningshandlingarna – med tonvikt på de personliga breven – står det klart att den egna etniska tillhörigheten förs fram som en specifik kompetens, vilket naturligtvis baseras på formuleringar i utannonseringen av den sökta tjänsten, men den egna etniska tillhörigheten kan också uppfattas som självklar och därmed inte viktig att påtala. Detta gäller framför allt för sökande med en svensk bakgrund. För sökande med utländsk bakgrund finns två möjliga strategier: antingen att framhålla och poängtera detta, eller att inte omtala detta alls – en slags markering av att den etniska tillhörigheten bör vara irrelevant.

Oavsett vilken etnisk bakgrund den sökande har, nämns i flera fall en mångkulturell kompetens. Denna kompetens spänner över de tre kriterier som utmärker rekryteringen, dvs. det kan handla om att en viss utbildning har gett en mångkulturell kompetens och det kan även handla om tidigare arbetsuppgifter eller om att ett tidigare

arbete varit lokaliserat i ett område som föreställs vara mångkulturellt. Slutligen kan den mångkulturella kompetensen kopplas samman med den egna personen i form av egen etnisk bakgrund eller etnisk bakgrund för den person man lever med, eller kanske med hänvisning till att man har erfarenheter av att ha adopterat ett barn.

Vår slutsats gällande rekryteringen av chefer inom Malmö stads organisation är att den kan karaktäriseras som ett nålsöga där en specifik utbildningsbakgrund och särskilda arbets- och ledarerfarenheter bestämmer om du som sökande har möjlighet att få det sökta arbetet. Den etniska bakgrunden är inte i sig bestämmande, men det är av vikt att du som sökande ska upplevas som att du passar in i organisationen. Detta innebär att du i din ansökan och i intervjusituationen – om du går vidare till detta steg – måste visa att du är bekant med organisationskulturen. Eftersom utbildningskravet är snävt och i praktiken innebär en svensk professionsutbildning som är relaterad till den sökta tjänsten, medför detta att människor som invandrat till Sverige sorteras ut. De kanske i stället har en utbildning från en annan nationell kontext eller kortare påbyggnadskurser i Sverige, och detta gör att de faller ifrån.

För att ha haft möjlighet att skaffa sig de ledarerfarenheter som krävs för att få en chefstjänst, måste man tidigare – i rätt ålder – ha släppts in i organisationen på en lägre tjänst och sedan internt ha avancerat från denna till en ledande position, t.ex. genom vikariat. Detta kan slå negativt mot människor som migrerat och tidigare arbetat i ett annat land än Sverige. Även diskriminerande praktiker – t.ex. att man inte släppts in på arbetsmarknaden eller att man inte haft möjlighet att avancera genom exempelvis ett vikariat – kan utgöra hinder för människor med utländsk bakgrund. Detta kan vi emellertid inte uttala oss om eller fastslå med tanke på att vi enbart har studerat rekryteringar till utannonserade chefspositioner. Det finns några övergripande slutsatser från insamlingen och studiet av dokumenten som vi tycker ger tydliga signaler om varför det finns få chefer med utländsk bakgrund i organisationen.

Vi menar att det framgår ganska tydligt redan av de problem som funnits med att samla in dokument att frågan är känslig, att det finns en tydlig rutinisering i rekryteringsprocessen, men även att medvetenheten är förhållandevis låg. Det är också tydligt att det finns få sökande med utländsk bakgrund och att den som vill bli chef också måste följa en snäv karriärväg för att vara aktuell för en chefsposition.

För att det befintliga mönstret ska kunna brytas eller utmanas, krävs det att kompetenskriterierna omformuleras. Det är viktigt att dessa är tydliga och inte tagna för givna, så att man utan eftertanke kör på i samma spår som man alltid gjort. De kriterier – såväl formella som informella – som definieras som tecken på kompetens måste kunna motiveras i relation till den befattning som den utlysta tjänsten avser. Det måste med andra ord vara tydligt varför det ställs krav på en specifik utbildning och varför inte jämförbara utbildningar kan värderas lika högt. Ansvarsfördelningen och rutinerna på förvaltningarna måste också bli tydligare och mer överblickbara. Snårskogen av titlar och befattningar bör ses över och reduceras, så att ansvarsfördelning och kontakter underlättas.

Organisationen bör öppna upp rekryteringarna så att de kännetecknas av en större flexibilitet i synen på kompetens och värdefulla erfarenheter. Eftersom det ställs krav på Malmö stads organisation att den både ska spegla befolkningsstrukturen och som offentlig verksamhet föregå med gott exempel, borde det normativa chefsidealet få ett större genomslag. Det rationella idealet borde omformuleras i linje med de strategier som mångfaldsplanerna anger vad gäller bättre service och ett stärkande av legitimitetsgrunden. Det informella chefsidealet borde dels synliggöras, dels utmanas. Ett seriöst mångfaldsarbete kan inte reduceras till påklästrade floskler i slutet av annonser om lediga tjänster, utan måste bedrivas i enlighet med väl genomtänkta strategier som är väl förankrade och har legitimitet i organisationen. Genom en förändring i linje med dessa argument skulle nålsögat kunna vidgas.

2.9 Sammanfattning

- Detta kapitel har behandlat rekryteringsprocessens olika faser och förlopp samt hur dessa kan tänkas påverka sammansättningen av chefsgruppen i olika delar av Malmö stads organisation.
- Den huvudsakliga målsättningen har varit att försöka förstå hur kompetenskriterier formas, vilka signaler som ges i utlysningsannonser, varför en del blir utvalda till intervju och slutligen vilka som blir chefer och varför just dessa väljs.
- Vår slutsats är att urvalet bland de sökande görs efter tre kriterier: *utbildning*, *arbetslivserfarenhet* och *personliga egenskaper*.
- Det kriterium som sammantaget är mest avgörande är tidigare erfarenhet av ledarskap inom den verksamhet där den sökta tjänsten är lokaliserad.
- Även tidigare utbildning är viktig; särskilt en socionomexamen har i vårt material visat sig gångbar för chefspositioner i offentlig förvaltning. Inom utbildning och skola är en pedagogisk examen en merit men inte avgörande, utan utbildningskravet kan kringgås genom tidigare erfarenheter av liknande anställningar.
- De som rekryterar anställer gärna redan kända personer och det finns en tydlig homogeniseringstendens som innebär att personer som liknar rekryterarna blir utvalda.
- Kraven på tidigare utbildning och en viss typ av arbetslivserfarenhet samt att personen gärna ska vara känd av organisationen, verkar generellt sett diskriminerande gentemot gruppen »mäniskor med utländsk bakgrund«. Ett exempel är att kravet på en svensk socionomexamen, sjuksköterskeutbildning eller lärarutbildning kan vara grund för *indirekt* diskriminering, eftersom människor som migrerat till Sverige och kanske utbildat sig utomlands ofta inte har dessa formella examina, och om de skaffar sig dem har de redan förlorat dyrbara år på karriärstegen och uppfyller därmed inte kravet på »rätt« arbetslivserfarenheter.

3. Göra chefer

3.1 Inledning

3.1.1 Homogenisering, diskriminering och kontroll

Den homogenisering som uppstår i en organisation styrs till stor del av traditionella organisatoriska, byråkratiska kontrollmekanismer. Viktiga sådana ur mångfaldssynpunkt är målsättningarna för organisationen, ledarskapet och den hierarkiska uppbyggnaden (Brunsson & Sahlin-Andersson 1997). Dessa kontrollmekanismer kan vara mer eller mindre tydligt homogeniserande och ge mer eller mindre utrymme för diskriminering. Andra viktiga kontrollmekanismer är rutiner, regler, normer och tyst kunskap. Dessa kontrollmekanismer kan ha olika homogeniserande och diskriminerande effekter, och deras inverkan är i vissa fall observerbar, i andra fall – som när det gäller tyst kunskap – svårare att studera. En komplicerande faktor är att kontrollmekanismer överlappar och interagerar med varandra. I huvudsak skiljer vi i studien på verksamhetsgemensamma (lokala) och organisationsgemensamma (globala) kontrollmekanismer. Så kan exempelvis målsättningar om organisationens personalsammansättning ses som organisationsgemensamma, medan chefskapet inom en viss verksamhet också i regel utgår från verksamhetens kompetenskrav och den egna chefskaderns (kollektivitetens) chefsideal.

Med kontrollmekanismer i denna studie avses sådana mekanismer som styr beteenden och agerande i organisationen (förkontroll), inte kontrollmekanismer som avser att klarlägga om ett visst

beteende eller ett visst resultat uppnåts (efterkontroll). Vi utgår i studien från att kontrollen av organisationen avser att homogenisera personalstyrkan eller att heterogenisera den med avseende på någon speciell mänsklig faktor. Homogeniseringen kan avse exempelvis vissa bestämda chefsideal och heterogeniseringen kan avse exempelvis personer med utländsk bakgrund. Kontrollen kan också syfta till att motverka eller undvika otillåten diskriminering. Bristande kontroll innebär då att homogenisering eller heterogenisering sker utan medveten inriktning och att det finns risk för oavsiktlig diskriminering samt att diskriminering inte motverkas.

Den demografiska sammansättningen i en organisation bestäms i huvudsak av rekryteringen till organisationen och av urvalet till arbetsuppgifter och positioner. I denna studie fokuseras en enstaka process för urval till ett ledarutvecklingsprogram för *Framtida ledare* i Malmö stad, något man kan kalla en urvalsprocess för nya chefer eller för personer som ska ges nya ledande arbetsuppgifter i organisationen.

Det finns en relativt omfattande organisations-teoretisk diskussion om kontrollmekanismer (se t.ex. Scott 1998). I denna pilotstudie kommer vi främst att utgå från empiri och diskutera materialet som empiriska teman med teoretiska referenser. Samtliga teman har betydelse för kontroll och brist på kontroll av homogenisering och diskriminering i det unika fallet. Det praktiska syftet är att kunna peka på både speciella och generella förbättringsmöjligheter i organisatoriska mekanismer för kontroll av homogenisering och diskriminering. Vi koncentrerar framställ-

ningen på empiri och praktik och avstår från en genomgång av den teoretiska diskussionen om kontrollmekanismer i organiseringen av arbete. Vårt huvudintresse är hur traditionella organisatoriska kontrollmekanismer som organisatoriska mål, ledarskap, hierarkisk uppbyggnad, normer och värderingar samt rutiner och regler i organisationen styr och påverkar i urvalsprocessen och vilken betydelse de har för homogeniseringen och diskrimineringen.

3.1.2 Syfte

I detta kapitel är syftet att visa på hur traditionella kontrollmekanismer i en organisation kan verka homogeniserande och diskriminerande. Vi söker i denna studie inte nya förklaringar till, eller försöker bekräfta teorier om, homogenisering och diskriminering; i stället vill vi visa hur traditionella kontrollmekanismer i en organisation blir eller kan bli homogeniserande och diskriminerande. I fokus för analysen står å ena sidan mål, hierarkier och ledarskap och å andra sidan normer, rutiner och regler samt deras betydelse för urvalsprocessen.

3.1.3 Den studerade urvalsprocessen

Den process för rekrytering – eller snarare urval – som står i fokus för denna studie är den som sker i samband med ledarutvecklingsprogrammet *Framtida ledare*. I Malmö stad pågår ett kontinuerligt sökande efter nya ledare som i framtiden, efter kommande stora pensionsavgångar, kan ta över och leda organisationens verksamheter. Ledarcentrum i Malmö stad genomför årligen ett internt utbildningsprogram för att skapa en pool av potentiella chefer att rekrytera ur. Under våren 2005 (liksom under de föregående tre åren) har Malmö stad genomfört en intern bedömningsomgång för att finna aspiranter till denna internutbildning, som har namnet *Framtida ledare*.

3.1.4 Disposition

I den inledande delen behandlas de teoretiska utgångspunkterna avseende kontroll av homogenisering och diskriminering; diskussionen avslutas med att studiens syfte och frågeställningar

konkretiseras. Därefter förs en diskussion kring de metodval vi gjort i arbetet, och i samband med detta diskuteras även studiens avgränsningar.

I det därpå följande avsnittet »Från förvaltningsurval till bedömningskonferens« diskuteras den studerade urvalsprocessen deskriptivt. Syftet med detta avsnitt är att ge en förståelse för vad vi studerat och vilka vi studerat. I diskussionen läggs fokus på dels de roller, dels de arbetsmoment som ingår i processen för urval till ledarutvecklingsprogrammet *Framtida ledare*.

Avsnittet »Urvalsprocessen i fokus« är studiens huvuddel och består av tematiserade diskussioner av det studerade och analyserade empiriska materialet med bas i observationer, intervjuer och dokument. De teman som berörs handlar om organisatoriska kontrollmekanismer i urvalsprocessen: mål, hierarkisk arbetsfördelning, objektivitet i bedömningsprocessen, ideal, rutiner, normer och mångfaldsfrågans status – allt i förhållande till studiens grundläggande frågeställningar kring homogenisering och/eller diskriminering. Den underliggande röda tråden i detta huvudavsnitt handlar om hur homogenisering och diskriminering uppstår som effekt av organisatorisk kontroll och brist på kontroll.

Avslutningsvis sammanfattar vi vår tematiska diskussion och försöker peka på homogeniseringsproblemet och diskrimineringsrisker i interna urvalsprocesser. I den avslutande diskussionen pekar vi också på olika former av möjliga förändringar.

3.1.5 Metod

Arbetet med studien har varit indelat i tre olika faser: förarbete, observationer av urvalsprocesser och intervjuer samt en avslutande analysfas.

I den inledande förarbetsfasen togs kontakter med företrädare för Malmö stads Ledarcentrum (en i organisationen centralt placerad stabsfunktion). Ett inledande möte hölls med chefen för Ledarcentrum, som informerade om Ledarcentrums olika verksamheter. Vid detta första möte uppkom idén att följa och studera rekryteringen till den interna utbildningen *Framtida ledare*.

Den andra fasen i studien, observationsfasen, avgränsades till att vi var närvarande vid två bedömningskonferenser och en i tiden mellanliggande bedömningsdag som ingår i den »assessment centre«-metod för urval som används i det här fallet. Under både bedömningsdagen och bedömningskonferenserna gjorde vi observationer av och förde anteckningar om arbetet. Observationsanteckningarna har baserats på tre olika punkter: 1) empiri, 2) metod och 3) teoretiska reflexioner kring vad det observerade kan tänkas betyda. Denna observationsform är inspirerad av etnologisk fältarbetsteknik och syftar till att fånga dels en beskrivning av det observerade, dels en direkt analys. I efterhand jämfördes och diskuterades dessa anteckningar systematiskt. I arbetet med studien har vi också intervjuat såväl deltagare och bedömare som intervjuare och bedömningsledare, alltså de centrala aktörerna under den studerade urvalsprocessen. Samtliga intervjuer har hållits efter det att vi genomfört observationer och inlett det analytiska arbetet. Syftet med intervjuerna kan därför sägas vara tvådelat: dels att skapa en fördjupad förståelse, dels att stämma av huruvida vi gjort korrekta analyser och tolkningar av observationerna. Samtliga intervjuer har varit av mer informell karaktär i samtalsform. Samtalsintervjuerna har varit förberedda och det är vi som lett samtalen, men med hög grad av flexibilitet under intervjuernas gång. Redan efter det att den första intervjun hade genomförts kunde vi konstatera att vi i våra analyser och tolkningar varit på rätt spår, vilket innebär att intervjuerna ger en stärkande bild av den problematik som skildras i denna studie. Vi vill också peka på informella samtal som vi har fört under studiens gång med olika representanter för Malmö stad. Informella samtal har hållits med bl.a. företrädare för Malmö stads Ledarcentrum och andra företrädare från Malmö stads olika förvaltningar.

Det sammantagna materialet i form av observationsanteckningar, anteckningar i samband med formella och informella samtal samt intervjuaterialet har i efterhand analyserats i vad som kan kallas för en diskuterande process. Denna process

innebär en närhet till det empiriska materialet, vilket har lett till att vi har isolerat ett antal olika empiriska teman som dels är frekvent återkommande, dels överensstämmer med det teoretiska ramverk vi utgår från. Intervjumaterialet har, precis som det övriga empiriska materialet, närlästs och därefter tematiserats. Intervjumaterialet har dock, av arbetstekniska skäl, ofta följt de teman som konstruerats i samband med att det första empiriska materialet tematiserades, men avvikande teman har naturligtvis beaktats och diskuterats.

3.1.6 *Avgränsningar – processen för rekrytering till programmet »Framtida ledare«*

Granbergs (1984:124 i Bergström 1998:10) modell av rekryteringsprocessen, som diskuteras utförligt i det föregående kapitlet, fångar väsentligen gången i rekryteringen till programmet *Framtida ledare*. Rekryteringen till *Framtida ledare* är emellertid en internrekrytering till ett eventuellt framtida chefskap i Malmö kommun, vilket innebär en del speciella drag i förhållande till modellen. Steg 1–5 i modellen sker på förvaltningsnivå (de utförs av förvaltningsledningarna) medan den slutliga antagningen till programmet (motsvarande steg 6 i modellen) sker genom en bedömning som utförs av stabsfunktionen Ledarcentrum, vilken också genomför programmet *Framtida ledare*. Någon MBL-förhandling förekommer inte vid antagning till internutbildning (steg 7 i modellen). Stegen 8 och 9 i rekryteringsmodellen, som motsvaras av antagning respektive avslag på ansökan om deltagande i programmet, sker genom direkta personliga återkopplingsamtal utförda av Ledarcentrums bedömare och meddelas respektive förvaltningsledning. Antagnings- och avslagsbesluten har tre nivåer. Den första nivån innebär att personen antas till 2005 års program, den andra nivån innebär avslag när det gäller årets program och rekommendation om speciella utvecklingsåtgärder för att personen ska stå kvar som kandidat till ett senare program, och den tredje nivån innebär avslag med en rekommendation om fortsatt utbildning.

mendation att söka andra karriärmöjligheter än chefskap. Några garantier för framtida chef- eller ledarskap i Malmö kommun ges inte till deltagarna i programmet i samband med antagningen. Det som erbjuds är en personlig utveckling som kan leda till ett framtida chefskap. Uppföljning av rekryteringspolitiken för programmet *Framtida ledare* (steg 10 i modellen) sker på flera sätt: genom enkäter till förvaltningsledningarna och deltagare, genom utvärdering av programmets innehåll och effekter på individ- och organisationsnivå samt genom externa utvärderingar.

Fyra drag i rekryteringen till *Framtida ledare* påverkar modellen och begränsar också studien. Det första är att rekryteringen avser potentiella chefer, vilket medför att de som bedöms som lämpliga av förvaltningsledningarna och Ledarcentrum inte innehåller några chefspositioner tidigare. Detta reducerar bedömningsgrunderna för antagning till mer mjuka och svårbedömda kompetenskriterier som avser personliga egenskaper och lämplighet eller fallenhet för chefskap. Givetvis innebär detta att tolkningsutrymmet i fråga om vem som är lämplig är större än om utbildning och erfarenheter hade ingått i bedömningsunderlaget. Det andra draget är att rekryteringen är intern och går till på ett speciellt sätt. Detta medför att grovgallringen (steg 1–5 i modellen) utförs av förvaltningsledningarna (över åren har olika sätt för urval till *Framtida ledare* förekommit) och själva antagningarna/avslagen utförs av Ledarcentrum (steg 6–9 i modellen). Även om den givna kompetensprofilen för lämplighet som chef i Malmö kommun fastställts i en gemensam process och därmed delas av förvaltningsledningarna och Ledarcentrum, blir gallringen till antagningen inom respektive förvaltning i huvudsak dold för Ledarcentrum. Då en absolut majoritet av dem som rekommenderas av förvaltningsledningarna antas till programmet, kan man misstänka att Ledarcentrums bedömningsarbete huvudsakligen beror av att man i samband med första antagningen till *Framtida ledare* hade hela ansvaret för bedömningen och att bedömningsarbetet därför har fått en annan funktion i dag. Det

kan också innebära att bedömningsarbetet nu har en karaktär av »program före programmet« och utgör en del av det individuella utvecklingsarbetet och/eller utgör en sorts garanti för deltagarnas kvalitet genom den möjlighet till korrektion av förvaltningsurvalet som finns i bedömningsarbetet. Det tredje draget har att göra med att chefsrekrytering sker på olika sätt: externt och med utlysning som studerats i del 2; externt genom headhunting med eller utan utlysning; internt utan någon utlysning; internt genom rekrytering bland dem som deltar eller har deltagit i *Framtida ledare*. Det fjärde draget begränsar slutligen möjligheten att studera mångfaldsbegreppet, framför allt etnicitetens betydelse, då endast en av aspiranterna hade utländsk bakgrund. Studien av antagningen till *Framtida ledare* ger dock ändå möjlighet att visa hur strukturer i form av regler och rutiner fungerar homogeniserande och diskriminerande i en urvalsprocess.

Arbetsgången i antagningen till *Framtida ledare* innehåller huvudsakligen alltså tre steg som diskuteras i denna studie:

1. Förvaltningsledningarnas urval av aspiranter till programmet *Framtida ledare*.
2. Bedömningsdagen, då aspiranterna observeras av Ledarcentrums bedömare i olika övningsmoment (»assessment centre«).
3. Bedömningskonferensen, där beslut fattas om antagning till programmet eller avslag på ansökan.

3.1.7 Från förvaltningsurval till bedömningskonferens

För att skapa förståelse för den urvalsprocess som studerats vill vi kortfattat beskriva processens olika steg och funktioner/aktörer. För att göra denna beskrivning överskådlig väljer vi att först introducera och beskriva de olika funktioner/aktörer som är centrala under urvalsprocessen och sedan beskriva den studerade processens olika steg.

Förvaltningsledningarna runt om i Malmö har i det första urvalet till uppgift att utifrån i förväg bestämda kompetenskriterier finna de mest lämp-

liga *aspiranterna* till ledarskapsutbildningen i sina egna verksamheter. Varje stadsdelsförvaltning eller annan förvaltning inom Malmö stad får skicka en eller två (i vissa fall tre) *aspiranter* för deltagande på Ledarcentrums bedömningsdagar. För att få möjlighet att bli en av de 30 aspiranterna måste de nomineras till Ledarcentrum 1) av sin närmaste chef och därefter 2) av stadsdelschefen eller förvaltningschefen. Detta är det första urval som sker i den studerade urvalsprocessen. Något man kan notera är att stadsdelarna/förvaltningarna oberoende av personalstorlek får sända ungefär lika många aspiranter till *bedömningsdagen*; det är dock osäkert vad denna arbetsgång/rutin avspeglar – ett rättvisetänkande eller någon sorts resurstänkande i organisationen. Efter det att man provat olika typer av antagningsförfaranden (vid ett tidigare tillfälle fick vem som helst i Malmö stad sända in en ansökan till ledarutvecklingsprogrammet, vilket resulterade i ca 600 ansökningar och en första urvalsprocess som enligt företrädare för Ledarcentrum varade i ungefär ett år) har Ledarcentrum kommit fram till denna fördelningsprincip. Den har ett rent praktiskt syfte som också avspeglar en hierarkisering av urvalsbesluten, där förvaltningsledningarna gör det första urvalet och Ledarcentrum själva antagningen till programmet *Framtida ledare*. Cheferna i de olika stadsdelsförvaltningarna och övriga förvaltningar har till uppgift att göra en första kompetensbedömning av sina medarbetare. De kompetenskriterier som urvalet ska grunda sig på är enligt Ledarcentrum: »... inte bara de personliga egenskaperna utan också kunskap, erfarenheter och motivation, som en person ger uttryck för i sitt yrkesutövande«. Kompetenskriterierna är bl.a. motivation, kreativitet, mål- och handlingsinriktning, ledarskap, mångfaldskompetens och utvecklingspotential.

För att ge en bild av de utvalda aspiranter till 2005 års upplaga av internutbildningen som ska genomgå Ledarcentrums bedömningsprocess, väljer vi här att redogöra för de 30 aspiranterna utifrån aspekterna kön, ålder, möjlig bakgrund och organisationstillhörighet. Sammantaget har

21 kvinnor och 9 män bjudits in till bedömningen. Av dessa har enbart en ett utländskklingande namn, vilket innebär att 29 har svensklingande namn. När det gäller aspiranternas organisatoriska tillhörighet kommer 17 från stadsdelsförvaltningarna och 13 från andra, centrala, förvaltningar. Det finns alltså en viss övervikt av kvinnor – cirka två tredjedelar av aspiranterna är kvinnor. Ser vi däremot till kategorin svensk bakgrund kontra utländsk, kan en annan bild målas upp. Som det ser ut visar denna kategorisering, baserad på aspiranternas namn, på en förkrossande majoritet av svensk bakgrund.

Bedömningsdagen är ett så kallat *assessment centre*, vilket innebär att ett antal potentiella chefer enskilt och i grupp ställs inför ett antal olika utmaningar under en dag, samtidigt som de bedöms av erfarna medarbetare i organisationen utifrån de ovan nämnda kompetenskriterierna. Den grundläggande idén bakom bedömningsdagens »assessment centre«-övningar är att det under dagen i övningarna *uppvisade beteendet är lika med det framtida beteendet i chefs-/ledarrollen*.

Bedömarna är utvalda av Ledarcentrum och deras bakgrund är att de av Ledarcentrum anses vara lämpliga bedömare av ledarkvaliteter. Ledarcentrum ger alla berörda bedömare en arbetsbeskrivning som föreskriver deras roll och uppgift. I denna arbetsbeskrivning slår Ledarcentrum fast att »Assessment centre står och faller med kvaliteten i bedömarnas arbete. Det är en grannlaga och seriös uppgift och deras jobb är mycket komplext. Metodens tillförlitlighet står och faller med bedömarnas förmåga att förvärva, utvärdera och kommunicera information«. Som en hjälp i sitt bedömningsarbete har bedömarna en skattningsskala som vägleder dem i deras arbete. Skalan ska vara ett hjälpmedel för att summera de positiva och negativa beteenden som aspiranterna uppvisar under bedömningsdagarna. Skattningsskalan har följande steg:

5: Visade *många tydliga* tecken på hög kompetensnivå och inga *påtagliga* negativa signaler.

4: Visade *tydliga* tecken på kompetens och *få* negativa signaler.

- 3: Visade *fler positiva* än negativa tecken på kompetens.
- 2: Visade *tillräckligt med negativa* tecken för att få bedömningen bristande kompetens.
- 1: Visade *många tydliga* tecken på brist på kompetens och inga påtagliga positiva signaler.

Det duger inte att göra en enkel sammanräkning av positiva och negativa signaler. Bedömaren måste väga samman både kvalitet och kvantitet och göra en bedömning.

Under bedömningsdagen ansvarar bedömarna för att under de olika övningarna bedöma två aspiranter vardera. Detta innebär att varje aspirant observeras av två bedömare. Ledarcentrums förhoppning är att kvaliteten i bedömningarna därigenom stärks. Sammantaget kan bedömarnas arbete därför sammanfattas i följande punkter:

1. Observera beteende under bedömningsdagen.
I detta arbete för bedömarna anteckningar om aspiranternas beteende under de olika övningarna. Dessa observationer ska göras utan att bedömarnas egna föreställningar och förförståelse påverkar dem.
2. Bearbeta observationerna – kategorisera, registrera och kvantifiera.
Det andra steget i arbetsprocessen handlar om att bedömarna enskilt, med hjälp av den kompetensprofil som finns, ska kategorisera och registrera ett visst beteende i förhållande till de olika kompetensdimensionerna. Därefter ska bedömarna sätta sifferbetyg på beteendet enligt skattningsskalan ovan.
3. Slutföra arbetet under den efter bedömningsdagen kommande bedömningskonferensen.
Detta steg i arbetsprocessen innebär att samtliga bedömare möts och diskuterar sammanställningarna av det arbete de gjort under det första och andra steget. Detta innebär att bedömarna, med bedömningsledarens hjälp, arbetar fram ett slutgiltigt sifferbetyg och omdöme.

Under bedömningsdagen finns också ett antal personer som intervjuar aspiranterna. Vid varje bedömningsdag finns sex *intervjuare* som arbetar

i grupper om två. Detta innebär att varje intervjuarpar ansvarar för att intervju två aspiranter vardera. Då intervjuarna enbart genomför intervjuer – och är skilda från det övriga bedömningsarbetet – möter de enbart aspiranterna under tiden för intervjun. Syftet med deras arbete är att, som komplement till de övriga beteendebedömningarna, ge en bild av aspiranternas motivation, duglighet etc. till eventuellt deltagande i ledarutvecklingsprogrammet. Intervjuarnas bedömning, som till formen ser likadan ut som bedömarnas (innehåll och sifferbetyg), diskuteras utan deras medverkan på bedömningskonferensen. Under varje bedömningsdag medverkar också en *bedömningsledare*, vars roll är att leda arbetet, vilket i praktiken innebär att denne har en tillbakadragen roll och enbart introducerar de olika övningarna varpå han/hon lämnar det rum som övningarna hålls i. Under den efterkommande bedömningskonferensen, där bedömarna möts för att diskutera sina bedömningar, är bedömningsledarens roll annorlunda. Här är tanken att bedömningsledaren ska agera mötesordförande och föra arbetet framåt. Under urvalsprocessen finns också ett antal *skuggpersoner* eller *praktikanter* med. Deras roll är att vara med för att lära sig hur urvalsarbetet går till, så att den framtida försörjningen av dugliga bedömare säkras.

De utmaningar som aspiranterna ställs inför under bedömningsdagen är ett antal övningar av olika karaktär som syftar till att ta fram olika egenskaper, individuella styrkor och svagheter, hos aspiranterna. Övningarna är *Tornet*, *Självdeklaration*, *Arbetsgruppen*, *Info till personalen* och slutligen en intervju. I det följande beskrivs de olika övningarna kortfattat, med syftet att ge en inblick i vad som sker. *Tornet* är en övning där aspiranterna i grupp ombeds att med hjälp av tidningspapper, maskeringstejp och saxar bygga ett så högt, vackert och stabilt torn som möjligt inom en begränsad tid. För att klara av arbetsuppgiften får aspiranterna en utförlig beskrivning av denna. *Självdeklarationen*, den andra övningen, är en förberedelse inför de intervjuer som hålls senare under bedömningsdagen. Varje deltagare arbetar

enskilt och har till uppgift att skriva ned sin egen bild av sig själv. Självdeklarationen ges därefter till intervjuarna, som använder den som underlag för intervjun. Den tredje övningen kallas *Arbetsgruppen* och innebär att aspiranterna enskilt och i grupp ska utarbeta ett fingerat förslag (inom den i staden aktuella satsningen »Välfärd för alla») till åtgärder och en grov plan för hur dessa åtgärder ska genomföras inom en viss kostnadsram. Under övningen ska aspiranterna göra en inbördes prioritering av åtgärderna inom vart och ett av de tre områdena boende, sysselsättning och utbildning. När aspiranterna kommit fram till hur de tilldelade medlen ska användas, ska de göra ett utkast i punktform som lämnas till bedömningsledaren. Övning nummer fyra kallas *Info till personalen* och går ut på att aspiranterna ska skriva ett informationsbrev till sin underställda personal. Aspiranterna får gå in i chefsrollen och skriva ett brev som bl.a. tar upp nedskärningar i budgeten med eventuella därav följande uppsägningar. Som ovan nämnts *intervjuas* också varje aspirant under bedömningsdagen av två erfarna medarbetare i Malmö stad. Syftet med intervjuerna är att få ytterligare säkerhet i bedömningen av aspiranten.

Bedömarnas viktigaste arbete sker, enligt vår mening, egentligen efter bedömningsdagen, före bedömningskonferensen. Under denna tid, som varierar mellan ett par dagar och två veckor, ska bedömarna göra det arbete som diskuterades under punkt 2 ovan, nämligen bearbeta observationerna – kategorisera, registrera och kvantifiera. Detta arbete är grunden för det beslut som senare fattas i urvalsfrågan.

Det sista steget i urvalsprocessen är den *bedömningskonferens* som hålls under cirka tre timmar. Under bedömningskonferensen träffas bedömarna och bedömningsledaren för att diskutera bedömarnas resultat och på grundval av detta nå konsensus kring aspiranternas lämplighet för ledarutvecklingsprogrammet *Framtida ledare*. Under bedömningskonferensen, som leds av bedömningsledaren, diskuteras och betygsätts aspiranterna och deras beteende slutgiltigt, varje aspirant för sig. Bedömningsledarens roll i detta

arbete är att agera ordförande och att nå fram till en slutlig bedömning av aspirantens beteende under »assessment centre«.

3.2 Urvalsprocessen i fokus

Tematiseringen av empiri och diskussionen av olika teman anknyter i stort sett till urvalsprocessen. Först diskuteras teman som berör förvaltningsurvalet, sedan kompetensprofilen för ledare och »assessment centre«-metoden, därefter teman som berör bedömningsarbetet inom Ledarcentrum – både bedömningsdagen och bedömningskonferensen – och till sist mångfaldsfrågan.

3.2.1 Det första urvalet – målvikt och hierarkisk slutenhet

Det första urvalet till *Framtida ledare* görs av Malmö stads olika förvaltningsledningar. I regel väljs två medarbetare från varje förvaltning, sammantaget cirka 30 aspiranter år 2005. I regel sker urvalet genom att medarbetaren gör en ansökan till sin närmaste chef som ger ett utlåtande och sänder ansökan vidare till förvaltningsledningen. Den gör i sin tur den slutliga bedömningen på förvaltningsnivån. Det första urvalet ger upphov till två tydliga särdrag i aspirantgruppen för 2005: en tydlig majoritet kvinnor (70 procent) och få aspiranter med utländsk bakgrund (endast en med tydligt icke-svenskt klingande namn).

Brogren och Carlsson (2003), som studerat förvaltningsledningarnas urval till *Framtida ledare*, menar att cheferna utgår från sina egna arenor i rekryteringsprocessen. De egna arenorna består av de personer som finns i chefernas organisatoriska närhet, i deras egen krets. Att man utgår från sin egen krets förklarar Brogren och Carlsson med termerna homogenisering och kooptation (anpassning till önskvärt tillstånd) – de önskvärda egenskaperna hos aspiranterna konstrueras av ledningsgruppen, som har legitimitet att arbeta utifrån denna konstruktion. Vidare menar Brogren och Carlsson att de främsta önskvärda egenskaper (bland de olika kompetenskriterierna) som chefsaspiranterna ska ha är *Ledarskaps-*

kompetens, Social och emotionell kompetens och Mål- och handlingsinriktning. Här kan nämnas att de egenskaper som Ledarcentrum anser viktigast varierar från år till år. År 2005 menar Ledarcentrum att den mest önskvärda egenskapen ska vara *motivation*, medan det 2003, då Brogrens och Carlssons studie genomfördes, handlade om andra egenskaper. Vad anbelangar aspiranternas erfarenhet, rykte och tidigare prestationer skiftade resultatet i Brogrens och Carlssons studie. Den viktigaste skiljelinjen i chefernas tankar om detta område gick mellan rekrytering till en konkret chefstjänst och rekrytering av aspiranter till Ledarcentrums utbildning. Vid rekrytering till en befintlig chefstjänst anser cheferna att de sökande ska ha erfarenhet av chefsarbete; däremot är punkten *erfarenhet* inte aktuell för aspiranterna. Liknande svar, menar Brogren och Carlsson, gäller för rykten och prestationer – detta är inte viktigt i rekryteringen till programmet *Framtida ledare*. Cheferna anser att direkt olämpliga kandidater är medarbetare med en negativ människosyn, självfokus, bristande ödmjukhet, mental instabilitet etc. Att vara tillbakadragen är likaså en negativ egenskap; i stället premieras det motsatta inom normalitetens ramar. Egenskaper som premieras är vidare ödmjukhet, att man står tillbaka för andra. Intressant är, anser Brogren och Carlsson (2003:4), att cheferna tycks mena att »ungdom står i motsats till dessa egenskaper [...] ödmjukhet kommer med åren...«.

Brogrens och Carlssons slutsatser är att det finns spår av lokala verksamhetsbundna konstruktioner. Brogren och Carlsson menar att cheferna skapar en lokal arena med sina närmaste medarbetare där gemensamma chefsideal och normer konstrueras och rekonstrueras. Författarna pekar på att det kan vara så att »de homosociala tendenserna väcks till liv, främst i en konkret chefsrekryteringssituation då det är viktigt för chefen att försäkra sig om att ledaren passar in i den rådande ledarnormen« (Brogren & Carlsson 2003:5). De chefer som gör det första urvalet till Ledarcentrums utbildning är påverkade av de kompetensdimensioner Ledarcentrum satt upp. Det är dock omöjligt att

avgöra hur mycket Ledarcentrums kompetensprofil påverkar urvalet och hur mycket den egna kretsens chefsideal och normer spelar in i respektive förvaltningslednings urval av aspiranter.

Diskussionen ovan bygger på referat av en studie genomförd 2003. Resultatet av det första urvalet på förvaltningsnivå 2005 pekar på liknande fenomen som beskrivs i Brogrens och Carlssons studie 2003. Kvinnor är i stark majoritet i urvalet (21 kvinnor och 9 män, dvs. 70 procent kvinnor). I organisationen som helhet dominerar kvinnliga anställda (76 procent), så urvalet bland aspiranterna motsvarar den kvinnliga dominansen i organisationen. I chefskadern i Malmö stad som helhet är emellertid ställningen tämligen jämn mellan kvinnor och män (Broomé, Dahlstedt & Schölin, 2005: tabell 9). Det är svårt att dra någon entydig slutsats av detta. En möjlig förklaring till dominansen av kvinnliga aspiranter är att jämställdhetstänkandet slagit igenom i vissa förvaltningsledningar (en socioideologisk förklaring). En annan är att sektorer som vård, skola och omsorg, som domineras av kvinnliga anställda, har en proportionellt stor andel kvinnliga aspiranter, en sorts kvinnlig homogenisering i strid med den gängse idén om att chefskategorin är dominerad av män oavsett tid och rum.

I förvaltningsurvalet av aspiranter är svenskar (svenskklingande namn) i stark dominans (29 personer) över aspiranter med utländsk bakgrund (1 person). Detta tyder i första hand på att det sker en homogenisering i urvalet som gynnar svenskar. Ett viktigt påpekande är att det finns få sökande med utländsk bakgrund till *Framtida ledare* i de olika förvaltningarna när respektive förvaltning begär in ansökningar till programmet (0-3 personer i de olika förvaltningarna enligt uppgift från Ledarcentrum, som undersökt frågan) och därmed alltså få sökande att välja bland på förvaltningsnivå. Detta tyder på en brist på sökande med utländsk bakgrund även till den första gallringen i förvaltningsledningarna. Detta har givetvis främst att göra med den stora dominansen av svenskfödda personer i Malmö stads personalstyrka – 82,5 procent är svenskfödda och

endast 17,5 procent är utrikes födda – och den tid det tar att förändra en chefskaders demografiska sammansättning. Men med tanke på andelen utrikes födda i organisationen (17,5 procent) förefaller de sökande till *Framtida ledare* uppvisa en klar underrepresentation av gruppen utrikes födda, vilket pekar på andra frågor i organisationen som dock inte går att behandla inom ramen för denna studie. Den existerande svenska homogeniteten reproduceras och förstärks alltså i chefskategorin genom det urval av aspiranter som sker i förvaltningsledningarna (Broomé, Dahlstedt & Schölin, 2005: tabell 3),

Det finns ett mål av demografisk karaktär i Malmö stads organisation. Detta mål anger att personalstyrkan ska avspegla befolkningen i staden. Dominansen av kvinnliga aspiranter i urvalet kan emellertid inte förklaras av denna målsättning. Dels gäller den inte direkt uttalat för chefskategorin, dels är andelen män och kvinnor i chefsställning ungefär lika och man har därmed uppnått anpassningen till befolkningens sammansättning av män och kvinnor. Troligare är det att det sker en kvinnlig homogenisering av chefskategorin genom att dominansen av kvinnor i organisationen leder till en kraftig övervikt av kvinnor i urvalet av aspiranter. I förlängningen torde detta innebära att kvinnor kommer att dominera inte bara personalstyrkan utan allt mer även chefskategorin i Malmö stads organisation.

Målet att personalstyrkan ska avspegla befolkningen gäller även förhållandet mellan svenskfödda och utrikes födda personer. I detta fall är sammansättningen inte så skev i förhållande till befolkningen (17,5 procent i personalstyrkan och ca 19 procent i den arbetsföra befolkningen enligt Malmö stads statistik). Målet påverkar emellertid inte urvalet av aspiranter. Den svenska homogeniteten består i urvalet av aspiranter och är lägre än deras aktuella andel av verksamma chefer. Den mest rimliga slutsatsen är att det finns en svensk homogenisering i urvalet av aspiranter till *Framtida ledare*, en slutsats som dock måste diskuteras vidare med hänsyn till det begränsade antalet sökande till programmet med utländsk bakgrund.

Den etniskt svenska homogeniseringen i chefskategorin kan också tolkas som stridande mot ett andra mångfaldsmål för Malmö stads organisation, nämligen att organisationen ska ses som en »förebild« ur mångfaldssynpunkt. Chefer är viktiga rollmodeller i en organisation både internt och i förhållande till organisationens omvärld, och en etniskt homogen chefskategori sänder motstridiga signaler i förhållande till förebildsmålet för organisationen.

Organisatoriska hierarkier utgör kontrollmekanismer i så mån att överordnad nivå bestämmer över underordnad nivå. Urvalet till programmet *Framtida ledare* begränsas på olika sätt: Formellt och uppenbart genom att det är ett internt program. Formellt, men också mindre uppenbart, genom att förvaltningsledningarna har getts ett överordnat ansvar att lämna förslag till deltagare i programmet och genom att platserna i programmet i förväg fördelats mellan förvaltningarna. Detta gör att Ledarcentrums möjligheter att påverka antagningarna begränsas. Man kan under Ledarcentrums bedömningsarbete urskilja någon direkt olämplig person (och så sker), men det torde vara svårt att i större utsträckning motsätta sig förvaltningsledningarnas personförslag. Förvaltningarna kan sända personer av intresse för den egna förvaltningen och behöver inte se till hela organisationens intresse av ledarkandidater eller målsättningarna för den demografiska sammansättningen av chefskategorin i sin helhet. Detta innebär att de informella ledningsideal som råder på en förvaltning kommer att prägla förvaltningens personförslag. Speciellt med tanke på kompetenskriteriernas otydlighet (se nedan om den mångtydiga kompetensprofilen) kan sådana ideal få stort genomslag i urvalet från förvaltningsledningarna. Ledarcentrum förfogar inte över någon ytterligare kontroll som kan styra förvaltningsledningarna. Den risk för reproducering av förvaltningsinterna chefsideal som Brogren och Carlsson (2003) diskuterar – homogenisering på förvaltningsnivå – förefaller stor.

En annan fara med den hierarkiska ordningen i urvalsprocessen är att det kan existera normer och

värderingar i ledningarna som kan leda till demografiskt exkluderande i olika avseenden. Risken för etnisk exkludering och diskriminering förefaller speciellt stor med tanke på att förvaltningarnas ledningsgrupper helt domineras av personer med etniskt svensk bakgrund. Även andra demografiska skevheter i ledningarna, exempelvis med genus som grund, kan medföra exkluderande och diskriminerande effekter på urvalet till *Framtida ledare*.

3.2.2 Mångtydig kompetensprofil

De kompetenskriterier som används i kompetensprofilen för urval till *Framtida ledare* är »mjuka«. De är konstruerade lokalt av Malmö stads organisation, men återspeglar i stort sett variabler som återfinns i den skandinaviska arbets- och managementlitteraturen. I den meningen är kriterierna snarast en avspiegling av en överordnad global chefskultur avsedd att ange generella personliga egenskaper för alla chefer i Malmö stad. Beskrivningen av respektive kriterium är gjord i allmänna och mångfasetterade ordalag. Kriteriet *kreativitet* definieras exempelvis med orden Nyfikenhet, Öppenhet, Flexibilitet, Förändringsbenägenhet, Utvecklings- och framtidsorientering, Att ständigt söka kunskap för att utveckla organisationen/verksamheten. Kriteriet *mångfaldskompetens* definieras med ord som Kunskap, Förståelse, Tolerans och Respekt för människor med olika bakgrund. Det är inte självklart hur exempelvis Framtidsorientering och Förändringsbenägenhet är karaktäristiskt för *kreativitet* eller vilka betydelskillnader som finns mellan Kunskap och Respekt för människor med olika bakgrund. Mångtydigheten i kompetensprofilen framgår också av att profilen innehåller kriterier som är tydligt knutna till chefsrollen, som *strategisk kompetens* och *beslutskompetens*, och mindre tydligt knutna kriterier som *kreativitet*, *motivation*, *social/emotionell kompetens* och *kommunikation*. Svårigheterna att tydligt definiera kompetensprofilen i beteendetermer är med andra ord stora, vilket ger utrymme för olika tolkningar av aspiranternas beteende som bedömare ska observera och kate-

gorisera. Det finns genomgående exempel på att detta utgör svårigheter för bedömarna i det empiriska materialet. En observation som »Ska den stå rätt upp?« kategoriseras som *kreativitet* medan »Om vi sätter den ovanpå som du sa?« beskrivs som *ledarskap*. En annan observation, »Så fint!«, kategoriseras som *social/emotionell kompetens*, och »Bra jobbat!« klassas som *ledarskap*. Det är inte helt lätt för en utomstående observatör att förstå skillnaderna i kategoriseringarna.

När det gäller kriteriet *mångfaldskompetens* ger bedömningen också ett tydligt exempel på problematiken i kriterierna. Ett bedömningsyttrande lyder: »Har hög förståelse och respekt för människor med olika bakgrund, ser olikheter som en tillgång för kreativ utveckling«. Kommentaren kan misstänkas avspegla aspirantens retoriska begåvning och självuppfattning, inte dennes förmåga att arbeta i situationer som kräver en mångfaldskompetens. Det finns ju ingen möjlighet att observera hur aspiranten beter sig i förhållande till någon med utländsk bakgrund, då någon sådan situation inte föreligger under bedömningsdagen. Detta innebär att det är omöjligt att observera mångfaldskompetens i praktiken – åtminstone om mångfaldskompetens har något att göra med etniska relationer, vilket torde vara fallet. Hur en aktör beter sig i mötet med det som denne uppfattar som annorlunda kan vara diametralt annorlunda än vad aktören själv menar. Det är därför av vikt när man observerar och bedömer beteende i personliga relationer att också tillföra minoritetsföreträdarens uppfattning. Till syvende og sist reser kriteriet *mångfaldskompetens* frågan om vem som har tolknings- och definitionsföreträde i etniska relationer – majoritetspersonen eller minoritetspersonen (jfr Young 1995).

Kompetensprofilen är i sig homogeniserande eftersom den har syftet att påverka chefsideal i hela organisationen. Men det finns mångtydighet i den och svårigheter att applicera den i urvalsprocessen, som vi har försökt visa. Detta minskar dess kontrollförmåga i Ledarcentrums urvalsprocess, men också i förvaltningsledningarnas urvalsprocess – framför allt eftersom någon medverkan inte

finns från Ledarcentrum. Profilen i sig leder inte till någon exkludering i urvalsprocessen som kan betecknas som otillåten (lagstridig) diskriminering, då dess kompetensdimensioner är neutrala i förhållande till kön, etnicitet, handikapp och sexuell läggning. Profilens mångfaldsdimension med avseende på etnicitet är dock speciellt svår att bedöma för Ledarcentrum då den inte går att verifiera i vare sig intervjuer eller »assessment centre«-övningarna.

3.2.3 »Assessment centre« – tro och verklighet

Att man vill agera och arbeta *objektivt* i urvalsprocessen är något som rutinmässigt poängteras av företrädare för Ledarcentrum, såväl under informella samtal som exempelvis under de informationsmöten för bedömarna som Ledarcentrum håller för att informera dessa om det kommande arbetet. Idén om ett objektivt förfaringsätt är en föreställning som har sin grund i både ett uttalande och ett outtalande normverk. Att vara objektiv är ett värde som poängteras av Ledarcentrum, men också av bedömarna i de samtal vi haft med dem. Att man upphöjer objektivitetens idé till ett värde talar för att det i grunden handlar om en norm som ska genomsyra hela urvalsprocessen.

Grunden för bedömnarnas subjektivitet är deras förkunskaper/förförståelse av chefskap, som formats av såväl livserfarenheter som professionella erfarenheter. De skapade subjektiva chefsideal utgör en slags vägledning för bedömarna i bedömningsprocessen. Den kompetensprofil som bedömningen ska utgå från – den av organisationen konstruerade ledaren (vars egenskaper består av den av organisationen utarbetade kompetensprofilen) – är dessutom i sig komplicerad och leder till ytterligare komplexitet i bedömarens subjektiva chefsideal. Ännu en faktor värd att uppehålla sig vid är vad personliga uppfattningar och fördomar (bias) beträffande ålder, jämställdhet, etnicitet etc. får för innebörd i bedömningarna. Under bedömningskonferensen, då bedömnarnas bedömningsarbete läggs på bordet för diskussion, diskuteras inte frågan om subjektiva chefsideal

eller personliga uppfattningar om kön, ålder eller etnicitet. Under bedömningskonferensen finns dock flera exempel på hur subjektiva föreställningar kommer upp till ytan och också förstärks i den bedömning som görs. De individuellt föreställda chefsidealerna märks när någon bedömare utvidgar bedömningen genom återknytning till kända rollmodeller för chefer, t.ex. »en typisk lärare«, eller karaktäristik av någon personlighetstyp med ett »mustigt« språk eller den gemensamma tolkningen av empati som »falsk« då den uttrycks av en professionell psykolog. Personliga fördomar spelar också roll hos enskilda bedömare, t.ex. influens av könsmissigt definierade rollmodeller. Detta visar att gruppen i sin tolkning av observationerna är beroende av subjektiva chefsideal/rollmodeller, som kompletterar/utvidgar kompetensmallen för ledarskap i Malmö stad. Beroendet av chefsideal/rollmodeller diskuteras inte under bedömningsarbetet, utan det handlar mer om flyktiga utbrott av dynamik i gruppen. Vi vill påstå att samtliga bedömare i de två bedömningskonferenser som vi deltog i, tog för givet att de agerat objektivt utan störningar från de subjekt-subjekt-relationer som produceras och reproduceras i alla sociala samspel. Detta sätt att ta för givet förstärks i och med att uttryck som »vi måste vara objektiva!« används likt mantra under bedömningskonferensen och i Ledarcentrums förberedelsearbete. Detta sammantaget ger dels utrymme för att bedömnarnas föreställda ideal om ledarskap färgar deras bedömningar, dels påvisar det en föreställd objektivitet i så mån att subjektivitetsproblematiken lämnas utanför bedömningsarbetet, utan diskussion eller reflexion. Det ger också utrymme för olika tolkningar av innehållet i kompetensprofilen.

Det är svårt att visa med empiri från bedömningsarbetet vilka konsekvenser den föreställda objektiviteten får, då någon bearbetning av subjekt-subjekt-relationerna inte förekommer under arbetsprocessen. Trots att bedömnarna har delvis skilda föreställningar om chefs- och ledarideal torde det förtroende de har i organisationen peka på en viss överensstämmelse mellan dem. De har

också i regel arbetat länge i organisationen och därmed fått erfarenheter av vilka ideal som är rådande. Det finns med andra ord grund för att tro att den homogenisering som eftersträvas genom användningen av den givna kompetensprofilen i huvudsak också blir resultatet. Bedömarnas erfarenheter av personbedömning och chefsurval varierar dock en hel del. Detta ger en risk för att personliga fördomar och individuella chefs- och ledarideal får genomslag i bedömningarna och för att den homogenisering i urvalet som eftersträvas genom den givna kompetensprofilen minskar. Risken för diskriminering ökar därmed också.

Antagandet i »assessment centre«-övningarna är att visat beteende i övningarna predicerar verkligt beteende i chefs- och ledarroller. Detta kan givetvis ifrågasättas, och det måste i varje fall ställas krav på att bedömarna diskuterar gruppdynamikens betydelse för observationerna och på att de tydligt skiljer mellan kompetens att agera i grupp och kompetens att arbeta individuellt.

Trots att man på många sätt försöker minimera gruppdynamiken i bedömningskonferensen, kan man finna drag av en sådan i gruppen. Troligen vill man kontrollera denna dynamik, dels genom ett relativt rutinartat och mekaniskt arbetssätt, dels genom att ha en given dagordning, givna roller, given arbetsfördelning och en formell ordförande.

Dynamiken märks när bedömarna genomgående rapporterar i kompetensprofilens välkända och etablerade gemensamma formuleringar. Detta visar att gruppen är starkt beroende av profilen i sina tolkningar av aspiranternas beteende. *Beroendet* av profilen diskuteras över huvud taget inte i förhållande till de egna föreställda idealen. Den pinsamma mångfaldsdimensionen, som vållar problem genom avsaknaden av observationer för de flesta sökande, visar på en annan dynamik: *gruppflykten* från det problematiska. Detta syns i det gemensamma undvikandet av att diskutera problemet med denna dimension och undanflykter från en verklig bedömning av den. Kompromisser underlättas genom *parningen* mellan två bedömare som strävar efter att fylla

kompetensmallen med en gemensam bedömning. Stora skillnader i bedömningen behandlas som små. Om det tycks bli svårt att kompromissa inskrider bedömningsledaren till försvar för parets ansträngningar genom att godkänna två bedömningar, som då ligger med ett plus eller minus ifrån varandra. Om någon utanför paret går in med en avvikande mening om tolkningen av den sökande i fråga om sifferbetyg eller observationer, markerar bedömningsparet att denna uppfattning knappast påverkar deras bedömning. I början av konferensen visade sig detta genom att »praktikanten« tydligt markerade avvikande uppfattning. Denna konfrontation av parets uppfattning negligerades av paret utan att bedömningsledaren ingrep. »Praktikanten« upphörde så småningom med sådana tilltag och tystnade efter hand helt; därefter måste bedömningsledaren uttryckligen uppmana praktikanten att yttra sig vid något tillfälle.

Bedömningsdagen föregicks av ett möte där alla bedömare samlades för en genomgång av bedömningsarbetet. Under mötet gick man snabbt igenom formerna för och grunddragen i arbetet och genomförde en kort smågruppsdiskussion om bedömningsuppgiften. Mötet präglades av samtal om de yttre formerna för arbetet, presentation av bedömare och uppgift, tidsschema och arbetsfördelning. Upplevelsen av mötet för oss som observerade det var att det präglades av att de flesta kände varandra sedan tidigare och utgjorde en utvald skara, men att det fanns en hel del variation i hur omfattande erfarenheter man hade av bedömningsarbetet och »assessment centre«-övningarna. Det förekom trots detta inte någon djupare diskussion av karaktären på och svårigheterna i bedömningsarbetet. Vi fick känslan av att de som varit med delade en erfarenhet som inte gick att förmedla – en tyst kunskap – utan som man anser enbart kan läras erfarenhetsmässigt under arbetets gång. Känslan bekräftades under bedömningskonferensen, bl.a. i hur *praktikanten* bemöttes och hur han reagerade på bemötandet, något som också framgick av intervjun med *praktikanten*.

Påpekas bör också att mångfaldsfrågan inte berördes nämnvärt under det inledande mötet, trots att personal på Ledarcentrum har kunskap om och insikt i mångfaldsfrågans komplexitet och den frustration och osäkerhet många personer i organisationen känner inför denna fråga. Att frågan inte nämns eller diskuteras inledningsvis i arbetet med »assessment centre« tyder på att den inte kontrolleras av organisationen.

För att den i kompetensprofilen eftersträvade homogeniseringen i urvalet ska kunna nås, bör observationer av gruppbetående analyseras öppet av bedömarna, så att beteendebestämningen tar hänsyn till gruppdynamiska fenomen. Annars riskerar observationerna att kategoriseras felaktigt, vilket leder till sämre bedömningar. Att man inte diskuterar kategoriseringarnas inneboende skillnader och tyngd i bedömningen under bedömningskonferensen innebär också att personliga hållningar och egna föreställda chefs- och ledarideal medför en risk för felbedömningar och diskriminering.

3.2.4 Normer, rutiner och regler

I utredningen *Det blå glashuset – strukturell diskriminering i Sverige* (SOU 2005:56) slås fast att strukturell diskriminering är »[...] regler, normer, rutiner, vedertagna förhållningssätt och beteenden i institutioner och andra samhällsstrukturer som utgör hinder för etniska eller religiösa minoriteter att uppnå lika rättigheter och möjligheter som majoriteten av befolkningen har. Sådan diskriminering kan vara synlig eller dold och den kan ske avsiktligt eller oavsiktligt«. Utan att diskutera och/eller kommentera denna utrednings innehåll och förslag vill vi dröja kvar en stund vid idén om regler, rutiner och normer som strukturer. Om denna utredning och den bakomliggande forskningen har rätt i sina påståenden om dessa begrepps karaktär och diskriminerande betydelse, finns en överhängande risk att de ska få fotfäste i och med normerade och rutiniserade arbetsformer. De rutiniserade och normerade arbetsprocesserna konstruerar ett agerande där man tar för givet, en underförstådd förståelse, vilket i förläng-

ningen kan ge en förrädisk trygghet och ett organisatoriskt tunnelseende. Tunnelseendet har sin bas i oreflekterad eller tyst kunskap som leder till outtalad förståelse för vad olika beteenden betyder och hur de bedöms i urvalsprocessen. I organisationens konstruerande och rekonstruerande av en egen värld, med vad som kan kallas för ett eget språk eller en egen kommunikativ förståelse, finns risker för okontrollerad diskriminering och homogenisering. Om organisationens normer och rutiner inte synas, inte diskuteras och förs upp till ytan, finns en risk att dessa idéer formas och omformas i den sociala praktik som en rekryteringsprocess med dess olika urvalssteg är.

3.2.4.1 Om chefsidealens betydelse och gränssnitt

Ett chefsideal kan enklast sägas vara den bild en aktör har av hur en chef *bör* vara, hur en chef ska agera och verka inom organisationen. Den första misstanken om chefsidealens betydelse i den studerade urvalsprocessen kom under observationerna av bedömningskonferensen då bedömarna kommenterade aspiranterna i termer av att »detta är en lärare«, »typiskt kvinnligt«, »falsk professionalitet« etc. Dessa kommentarer pekar på hur bedömare använder stereotypa bilder av chefsideal för att förstå aspiranternas agerande i de olika övningarna. Man kan anta att bedömarens olika chefsbilder eller chefsideal, färgade av personliga stereotyper, också har betydelse för hur de förstår och tolkar kompetenskriterierna i den givna kompetensprofilen.

Misstanken om chefsidealens betydelse förstärktes också under de intervjuer som vi gjort. I stort sett samtliga informanter som på olika sätt haft en arbetsuppgift under bedömningarna (som endera bedömare, intervjuare eller bedömningsledare) har poängterat chefsidealen på olika sätt. En av informanterna berättar om chefsideal i termer av konfliktutjämnande. Konflikter är av ondo och ska till varje pris undvikas. Konflikter kan skapa organisatorisk osäkerhet och otrygghet. Informanten tycks underförstått också mena att det konfliktutjämnande perspektivet också har kopplingar till svenska normer och svenskhet.

Den föreställda svenskheten kan i detta fall förklaras med idén om Jantelagen: chefen får aldrig tro eller på något sätt visa att han eller hon är förmer än någon annan, vilket i förlängningen också innebär att det konfliktutjämnande chefsidealet även kan förstås som ett förvaltande chefsideal. »Den goda chefen« ska förvalta den organisation den fått möjlighet att leda, men inte förändra och skapa osäkerhet, för att sedan, om chefen väljer att gå vidare i sin karriär, kunna lämna över stafett-pinnen till sin efterträdare.

En annan av informanterna berättar om hur svårföränderligt chefsidealet är. Informanten menar att det i organisationen finns en övertygelse om att exempelvis enbart en socionom kan leda andra socionomer och att enbart en ingenjör kan leda andra ingenjörer – att professionella grupperingar enbart kan verka inom sin egen sfär. Informanten menar att det i organisationen finns en retorik där det beskrivs chefsideal som exempelvis Ledarcentrums kompetenskriterier vilka ska gälla organisationen som helhet. Men, säger informanten, detta är enbart »floskler«; i praktiken eftersöks de konforma förvaltande cheferna. Informanten menar att organisationen inte är redo för »frifräsare«. Detta har medfört, menar samme informant, att »vi har haft för många stolpskott de senaste åren, om man uttrycker sig så...«.

Chefsidealen har betydelse för den studerade urvalsprocessen – det är med hjälp av chefsidealen som bedömarna kan ge sig själva vägledning i en osäker och tvetydig bedömningsprocess. I exemplen från de intervjuer som diskuterats ovan finns olika typer av chefsideal presenterade. För en verklig förståelse för chefsidealens olika betydelse och funktion krävs en kortfattad diskussion kring organisationens struktur och dennas konsekvenser. Socialpsykologen Karl Weick (1979) menar att idén om *en* organisation är en myt. Denna idé är en föreställning med ett syfte – nämligen att skapa konsensus, trygghet och säkerhet. Poängen med Weicks resonemang är att han löser upp frågan kring hur en organisation ska förstås. I själva verket består en organisation, som den

studerade, av olika delar sammanförda under ett paraply – här Malmö stad. Organisationens olika delar lever i mångt och mycket sitt eget liv, med egna normer och regler, med professionella grupperingar och intressen, med olika strukturer etc. Det är i ljuset av att den studerade organisationen inte bör förstås som *en* organisation utan snarare som flera delvis sammanflätade delar som vi vill föra diskussionen kring chefsidealens betydelse för (och i) urvalsprocessen.

I diskussionen ovan finns chefsideal som kan sägas verka verksamhetsgemensamt/lokalt, exempelvis kravet på utbildningsbakgrund, och andra som verkar organisationsgemensamt/globalt (i hela organisationen), exempelvis kravet på konfliktutjämnande förmåga. De verksamhetsgemensamma chefsidealerna har betydelse för vem som över huvud taget kommer i fråga som chef inom organisationens olika delar. Dessa chefsideal byggs upp av exempelvis professionella intressen och identiteter. De medför att de organisatoriska gränserna för chefsrekrytering konstrueras och rekonstrueras, alltid med målet att upprätthålla konformitet inom de olika verksamheterna i organisationen. Inom socialförvaltningen *bör* chefen således ha socionomexamen, inom vård- och omsorgsförvaltningarna socionom- eller sjuksköterskeexamen, och inom stadsbyggnadskontoret eller VA-verket ingenjörsexamen från någon svensk utbildningsinstitution. Dock finns det också organisationsgemensamma chefsideal, som likt en röd tråd verkar i organisationens olika delar och påverkar chefsurvalet. Dessa chefsideal har exempelvis sin grund i det förvaltande, konfliktutjämnande perspektivet (med grund i föreställd svenskhet). Andra exempel på organisationsgemensamma chefsideal är att jämställdhetsidén fått fäste i organisationen – att ha en jämställd chefskader tycks vara ett ideal (i representativa termer) – och ett annat tydligt exempel på organisationsövergripande ideal är de kompetenskriterier som ligger till grund för den studerade processen för urval till *Framtida ledare*.

Teoretiskt kan chefsidealen förstås som konsekvenser av *kollektiviteter*. Alvesson och Kärreman

(2003:2) menar att termen »kollektiv« refererar till sociala enheter medan »kollektivitet« snarast är en aspekt av mindre grupper som är (eller upplever att de är) sammanbundna till en större social enhet. Medlemmar av en kollektivitet sammanbinds av karaktärsdrag och värderingar, i detta fall gällande chefskapet. Detta medför att kollektiviteten är en meningsskapande process som är både social och kulturell. Kollektiviteten härrör till sociala sfärer, men definieras alltid av olikheter och särskiljande – kollektiviteten är gränssättande. Alvesson och Kärreman (2003) pekar på åtta olika dimensioner där kollektivitet kan studeras, bl.a. vertikala relationer, spelrum, känslor och medlemsupptagelse. Kollektivitetens syfte är att skapa en känsla och praxis av unikheter och exklusivitet.

Chefsidealen, då de förstås i termer av kollektivitet, skapas i mötet mellan de verksamhetsmässiga och organisationsmässiga idealen. Det är i denna process det skapas enhet och konsensus mellan till synes disparata ideal. Då organisationen inte är *en* organisation, utan snarare olika delar som sammanbinds i föreställningen om just *en* organisation, medför detta att också chefsidealen bygger på föreställningen om *ett* ideal och inte flera. Vi vill dock föra diskussionen än längre och lägga fokus på kollektivitet i termer av kognition och medlemsupptagelse, för att på så vis belysa chefsidealens effekter i och för den studerade urvalsprocessen.

Då det med stor säkerhet kan antas att chefsidealen är såväl disparata som enande, får dessa betydelse för hur bedömningarna utfaller i den studerade urvalsprocessen. Ovan konstaterades att läraren under bedömningskonferensen såg lärarbeteende, att den kvinnliga bedömaren såg kvinnligt beteende etc. I detta blir de kognitiva spåren hos respektive bedömare tydliga. Bedömarnas varseblivning är delvis styrd av vad som kan kallas chefsidealens kollektivitet. Dock kan deras varseblivning kring vad de egentligen ser skilja sig åt beroende på de verksamhetsorienterade chefsidealerna – de ser följaktligen det som de själva är en del av. Det medför att de gemensamma kompe-

tenskriterierna tolkas på skilda sätt av olika bedömare, trots att det finns en föreställd enighet kring dem. Bedömarnas urval kan, i ljuset av begreppet kollektivitet, tolkas som en medlemsupptagelse eller upptagningsrit, vars mål är att godkänna en aspirant (framtidig medlem) som kan »passa in« och som är »formbar«. Att passa in kan sägas vara en av de viktigaste aspekterna av idén med kollektivitet; utan denna aspekt skulle hela idén om att tillhöra en unik och exklusiv krets gå om intet. Att vara »inne« i kollektiviteten innebär att kollektivitetens funktion är meningsskapande (den är en slags minikultur) dels för dem som är just »inne«, dels för dem som är utanför.

Chefsidealen är också viktiga att beröra ur ett mångfaldsperspektiv, inte minst då organisationen har uttalade mångfaldsmål. Westin (2001) påtalar att om mångfald inte finns kvantitativt, kan mångfald inte heller finnas kvalitativt. Så länge chefskadern som helhet är förhållandevis homogen ur ett etniskt perspektiv, förblir med andra ord även chefsidealen homogena. Viktigt att poängtera är att organisationens (etniska) mångfald inte får reduceras till att enbart avse organisationens nedre nivåer, utan den måste också innebära en kvantitativ mångfald inom de olika chefskollektiverna på högre nivåer. En kvantitativ mångfald kan dels fungera ifrågasättande inför vardagens rutinerade praktiker, dels leda till att mångfaldens positiva effekter på individ och organisation upptäcks av chefskollektiviteterna (som i dagsläget snarast tenderar att upptäcka mångfaldsfrågan intellektuellt).

Då chefsidealen aldrig eller väldigt sällan verkligen diskuteras under urvalsprocessen, är det uppenbar risk för rekonstruerande av befintliga chefskollektiviteter i gränssnittet mellan verksamhetsorienterade och organisationsgemensamma chefsideal. En av de intervjuade aspiranterna uttrycker sig förtjänstfullt kring de konsekvenser detta kan medföra: »det ska ju gärna se ut som det gjorde i går...«. Chefsideal medför i regel en av organisationen önskad och till en del formulerad homogenisering. Men det går knappast att utesluta att de chefskollektiviteter som existerar i

Malmö stad har en ur etnisk synvinkel exkluderande inverkan på urvalet till programmet *Framtida ledare*. Om detta också gäller de bedömare (som kollektivitet) som vi studerat är emellertid inte möjligt att fastställa.

3.2.4.2 Om rutiner och deras betydelse

Konferensen äger rum i ett sammanträdesrum i en av kommunens lokaler. I rummet finns ett runt bord. Samtliga bedömare och bedömningsledaren känner varandra sedan tidigare eftersom de arbetat tillsammans under övningsdagen (det är inte heller omöjligt att de även arbetat tillsammans innan i olika kommunala sammanhang). Stämningen är uppsluppen vid konferensens inledning. Då alla satt sig vid bordet tar bedömningsledaren till orda. Bedömningsledaren berättar om dagens syfte och kortfattat om hur arbetet är tänkt att gå till, och han anger även tänkta hålltider. Konferensen har tre timmar till sitt förfogande för bedömningen av sex sökande. Det innebär en tidspress, då varje person ska bedömas på cirka en halv timme. Vid de två tillfällen då vi deltog tog bedömningen av den första sökanden betydligt längre tid än bedömningen av den sista. Detta beror inte på att man har några inledande diskussioner om hur bedömningen ska gå till. I själva verket förmedlas intrycket att alla är införstådda med arbetet men också med innehållet i bedömningarna. Bedömningsledaren startar processen omedelbart genom att på OH-projektorn lägga en transparang med ett formulär där han efter hand registrerar bedömningsresultaten för sökande A till F. Identifikationen av de sökande underlättas genom att man delar ut ansiktsbilder på dem i starten. I värderingen går bedömarena av varje sökande igenom kompetensdimensionerna en efter en och bedömningsledaren registrerar resultaten på formuläret; detta sker utan speciellt mycket diskussion. För varje aspirant inleds bedömningen med *Tornet*-övningen, därefter *Arbetsgruppsövningen* och sist övningen *Info till personalen*. För samtliga sökande tar *Tornet*-övningen längst tid att bedöma, därefter *Arbetsgruppsövningen*, medan markant mindre tid läggs

på bedömningen av övningen *Info till personalen*. Att rutinisera är egentligen inte konstigare än att i förväg veta vad som ska ske, alldeles oavsett om vi ser till rutiner i vardagslivet eller rutiner i en rekryteringsprocess. Rutiner är nödvändiga och också viktiga, men samtidigt utgör de en risk, en risk som handlar om att man tar saker för givna och i samband med detta accepterar det rådande. Rutiner syftar till stabilitet och igenkännande och har i detta sammanhang kopplingar till vidmakthållandet, eller konstruerandet och rekonstruerandet av en (föreställd) organisatorisk trygghet; rutinen syftar till energisnålhet och effektivitet (Berger & Luckman 1966/79). Den rutiniserade arbetsgången under bedömningskonferensen skapar också en misstanke om att det egentliga och huvudsakliga urvalet redan är gjort, nämligen det första urval som utförts av förvaltningsledningarna runt om i den kommunala organisationen. Den rutiniserade arbetsgången bekräftar enbart – och ifrågasätter i princip inte alls – förvaltningsledningarnas första urval. Kulturgeografen Solveig Mårtensson diskuterar rutiners kvalitativa betydelse för människors vardagsliv och menar att rutinen är en grund för vardagens rytm. Mårtensson betonar behovet av repetition och stabilitet i diskussionen kring rutiner. Mårtensson (1979:163, jämför också Friberg 1990; Hallin 1988:51) menar att grunden för mänskligt handlande är fria val som successivt, över tid, skapar en omgivningsstruktur som i sin tur reglerar, och kan användas kontrollerande i förhållande till, det vardagliga livet. Rutinens betydelse i denna process är att verka igenkännande och identifikativt, skapa trygghet och stabilitet. Att man ser rutinen som en grundläggande princip för mänskligt handlande har Hallin (1988:50ff) kallat för *rutiniseringsprincip*. Även sociologen Giddens (1984) har diskuterat rutiners betydelse för det sociala livet och samhällsbygget. Berger och Luckman (1966/79:70) för diskussionen kring rutiner än längre; de tillför kontrollbegreppet i rutinresonemanget och menar att rutinen ställs innanför institutionen, medan reflexionen och nyskapelsen hålls utanför. Rutinen verkar alltså kontrollerande

i så mån att den håller gränser stängda; det nya, det oförutsedda, hålls på avstånd. Detta innebär att rutinen kan förstås i termer av *slutenhet*.

Det rutiniserade förfaringssättet i bedömningsarbetet visar sig mer eller mindre tydligt i de bedömningar som bedömarna gör mellan bedömningsdagen och bedömningskonferensen. Under denna tid arbetar bedömarna med att kategorisera aspiranternas uppvisade beteende i förhållande till de olika kompetenskriterier som diskuterades ovan. De kategoriseringar som återfinns i bilaga 3 är så summariska att de är svåra att knyta till de olika kompetenskriterierna. Exempelvis klassas uttalandet »Om man rullar tidningspappret, blir det då hårdare?» som kompetenskategorin Strategisk kompetens medan beteendet »Ska den stå rätt upp nu?» kategoriseras som *kreativ kompetens* – vad är egentligen skillnaden? Kategorin *ledarskap* tycks i sin tur reduceras till registreringar av tillfredsställelse med eller beröm av gruppens arbete. Den direkta uppmaningen »Gör en topp!» uppmanar gruppen att handla i viss riktning, vilket bör anses som en form av ledarskap i enlighet med kompetenskriterierna ovan, men den kategoriseras i detta fall av bedömaren under rubriken *kreativitet*. Problematiken tyder i detta fall dels på svårigheter att knyta ett visst observerat beteende till de olika kompetenskriterier som bedömarna har med sig i sitt arbete, dels på en rutiniserad arbetsprocess där kritisk reflexion inte sker och diskussion inte förs. De rutiniserade arbetsprocesserna pekar vidare på det grundläggande problemet att skilja mellan ledarkompetens och övriga kompetenskriterier (man summerar dessa kompetensdimensioner i slutomdömet). Ytterligare en svårighet har sin grund i att syftet med ledarutbildningen *Framtida ledare* är att »göra chefer» snarare än att välja chefer. Därmed reduceras kompetenskriterierna till »mjuka» personliga egenskaper.

Ytterligare ett exempel på rutiniserade arbetsformer och arbetsprocesser står att finna i de återkopplingsformulär som bedömarna skapar i samband med sitt arbete och senare använder i den återkoppling de gör tillsammans med aspi-

ranterna. Denna återkoppling syftar till att ge aspiranternas feedback på styrkor och svagheter samt vetskap om vilken utveckling de föreslås – antagning till ledarutvecklingsprogrammet omedelbart, antagning på sikt eller vad som kallas »annan utveckling» men i praktiken innebär avslag. För att illustrera rutiniseringsproblematiken återger vi nedan delar av återkopplingsformuläret.

Beslutskompetens

| | |
|-------------------|---|
| Positivt | Negativt |
| insamlar underlag | fattar ej några beslut, snarare sammanfattar besluten |
| – frågar mycket | |

har integritet och mod kan ifrågasätta fattade beslut omdöme

Mål och handlingsinriktning

| | |
|---|--------------------|
| Positivt | Negativt |
| har vision och kraft i sitt förslag resultatorienterad energisk, uthållig påverkar, driver framåt målet | missar överblickar |

I detta exempel tydliggörs det rutiniserade arbetet i urvalsprocessen. Bedömnarnas observationer överförs till kompetenskriteriernas beskrivningar med syftet att möjliggöra addition och summering till den skattningsskala som bedömarna har som hjälpmedel. Intressant är att detta exempel huvudsakligen visar att kompetenskriterierna enbart reproduceras i återkopplingsformuläret. En snabb jämförelse mellan de kategoriserade beteendeobservationerna ovan, och de kompetenskriterier som diskuterades tidigare, visar att de i stort sett överensstämmer på ordet. Detta innebär alltså att bedömarna i sin återkoppling egentligen skulle kunna ge kompetenskriterierna till aspiranten. Det mänskliga beteende som bedömningarna borde ta upp har i detta fall reducerats till i förväg givna kompetenskategorier (som i förlängningen också leder till ett sifferbetyg). Därmed kan också påpekas att det finns risk för en kraftig försämring

av kvaliteten på bedömarnas beteendeobservationer, vilket vidare medför att observationerna blir mindre användbara i den efterföljande bedömningskonferensen. Därmed *döljs* också eventuella subjektiva och personliga ledarideal hos den enskilda bedömaren.

Rutiniseringen är också relevant att beröra ur ett mångfaldsperspektiv. Som påpekats ovan finns en inneboende konflikt mellan rutinisering och reflexion. Rutinen ställer reflexionen åt sidan. Ur ett mångfaldsperspektiv där syftet delvis är att ifrågasätta de rutiner och arbetssätt som tas för givna, ter sig det ickereflekterande förhållningssättet problematiskt. Den politiskt beställda mångfaldsfrågan tenderar att reduceras till retorik (även om retorikens kraft i sig inte ska förringas) i stället för att rådande normer ifrågasätts genom en kritisk reflexion i vardagen. Den kritiska reflexionens syfte kan exempelvis vara att ifrågasätta de rådande chefs- och ledaridealerna.

En aspekt av rutinisering är regler, i det här exemplet regeln att man ska *kompromissa*. Oftast startar bedömningen av en aspirant med att en av de två som speciellt bedömt en viss sökande gör sin bedömning beträffande en av kompetensdimensionerna. Exempelvis säger Bedömare 1 om kompetensdimensionen *motivation i Arbetsgruppsövningen*: »Sökande A visar vilja och engagemang, bl.a. genom att ta på sig rollen som sekreterare och ordförande – jag har satt en fyra på A där«. Bedömare 2 instämmer med liknande formuleringar eller med någon avvikelse, oftast då i form av att han eller hon har satt en annan siffra, t.ex. en trea. Detta utlöser inte någon större diskussion om eventuella skillnader mellan bedömarena beträffande observationer, kategorisering av beteende eller synsätt på ledarskap. Intrycket är snarare att man kompromissar genom att komma överens om att sätta det gemensamma betyget 3,5. Då och då berättas mer utförligt om ett visst observerat beteende eller förstärks en gemensam upplevelse genom markeringar av att man sett samma sak. Detta kan betyda olika saker. En förklaring är att man vill kvalificera det rätt mekaniska och reducerande betygsättandet. En annan

förklaring kan vara att man vill bekräfta (eller besvärja en eventuell motsats) att man ändå ser och förstår saker på samma sätt. Bedömningsledaren agerar ofta för att få till stånd kompromissen. Om bedömningen av en sökande tar alltför lång tid (oftast i början av konferensen) påskynar bedömningsledaren också processen. Kompromisserna kommer alltså till rent regelmässigt och utan någon särskild diskussion.

Diskussionen ovan har varit inriktad på rutiner och regler samt konsekvenserna av dem. Sammanfattningsvis vill vi peka på att rutiner bl.a. har sin grund i social kontroll (Berger & Luckman 1966/79). Rutinen upprättar gränser. Innanför gränserna finner vi det igenkännbara, det trygga och kända. Utanför gränserna återfinns reflexionen, eftertanken, det nya och okända. Den slutenhet som rutiner och regler innebär ger litet utrymme för en diskussion om mångfald i mänskligt beteende, då en sådan skulle ifrågasätta de chefsideal som ligger till grund för bedömningen.

3.3 Beställd mångfald – medveten omedvetenhet i mångfaldsfrågan

Det finns en *beställning* vad avser etnisk mångfald som gäller den offentliga sektorn, en beställning som uttrycks av såväl nationella som lokala politiker. Mångfaldsbeställningen har sin grund i det politiska målet lika behandling vid anställning och när det gäller andra villkor i arbetslivet. Politikerna målar, genom sin beställning, upp en vision om att den offentliga sektorn har ett ansvar att vara förebild i mångfaldsfrågan, genom att de offentliga organisationerna ska avspegla befolkningen. Bakgrunden till mångfaldsbeställningen är olika för olika offentliga organisationer och kan grunda sig på allt från demokrati- till serviceaspekter. En ökad mångfald i de offentliga organisationerna ska leda till fördjupad demokrati och/eller bättre service. Beställningen är en ganska typisk politisk beställning, utformad som en vision utan att det explicit uttalas *hur* arbetet mot att bli en mer mångfaldig organisation ska

gå till. Denna introduktion leder fram till frågan, eller snarare en undran över, vilket avtryck mångfaldsbeställningen gjort i den studerade organisationen och i den studerade urvalsprocessen. Finns det en mångfaldsmedvetenhet? Finns det en tydlighet i hur medarbetarna förhåller sig till mångfaldsbeställningen?

En av de kompetensdimensioner som ska bedömas i urvalsprocessen kallas *mångfaldskompetens*. Den definieras som: »Ha kunskap om och förståelse för människor med olika bakgrund. Kunna hantera och ha tolerans för annorlunda synsätt. Vilja och förmåga att skapa förståelse hos andra för olikheter. Ha respekt för alla människors lika värde«. Det är påfallande hur lite denna dimension kommer upp i bedömningarna. I flertalet fall har man ingen grund för och inga kommentarer till sin bedömning mer än avsaknaden av negativa uttryck hos sökanden. I några fall påpekas att den sökande ger uttryck för förståelse av segregationen av personer med utländsk bakgrund och behovet av speciell prioritering. I något fall markeras att en sökande har ett brett perspektiv på mångfald och mångfaldskompetens. I något annat fall noteras att inget observerats som pekar mot existensen av en mångfaldskompetens. Betygsättningen tycks utgå från att avsaknad av negativa anmärkningar mot personer med utländsk bakgrund ger ett högt betyg, i regel en fyra. Någon positiv markering (typ brett perspektiv på mångfald) ger då plus och någon negativ markering (kategoriskt uttalande om taxichaufförer) ger minus.

James Green, forskare i socialt arbete, menar att för att ett organisatoriskt mångfaldsarbete ska kunna ge resultat och förändring måste en organisatorisk medvetenhet komma till stånd. Utan denna medvetenhet kan ingen effektivt fungerande mångfald existera. Det begrepp Green (1999:9) använder är »cultural awareness«, och han menar att det organisatoriska minimumet för medvetenhet återfinns i fyra olika punkter. Organisationen måste för det första definiera en modell eller plan som Green kallar tvärkulturell. Modellen eller planen måste vara systematiskt genomarbetad av organisationen och ta hänsyn till den kulturella

komplexitet som det mångkulturella samhället innebär. En kulturell medvetenhet, menar Green, kan inte utarbetas efter generella termer vad avser etniska och kulturella gruppers karaktäristika, vilket var vanligt under 1970- och 1980-talet i USA, utan måste vara klientspecifik. Modellen ska vidare vara applicerbar på alla etniska relationer, vilket också medför att den *inte* ska utgå från att givaren är från majoritetssamhället och mottagaren/klienten är från någon minoritet. Punkt nummer tre innebär att organisationen specificerar *hur* modellen eller planen ska vara användbar i olika serviceaktiviteter. Viktigare är dock att specificera vad den etniska mångfalden ska ha för betydelse i de olika typer av serviceaktiviteter som genereras i den aktuella organisationen. Den fjärde och sista punkt som Green behandlar innebär att organisationen måste tränas i exempelvis färdigheter. Träningen ska fokusera dels på kunskap, dels på individers färdigheter. Om man sammanfattar Greens diskussion om det minimum av aktiviteter som en organisation måste ha för att vara kulturellt och etniskt medveten, krävs det en rad olika aktiviteter och en kunskap bland organisationens medarbetare och chefer. Det krävs en tydlighet och säkerhet i organisationen som helhet, men också bland dem som ska planera och leda arbetet, dvs. cheferna.

I den tidigare diskussionen pekade vi på en slags otydlighet och ett oengagemang inför mångfaldskompetensens betydelse. I ljuset av Greens idé om att en organisation *måste* skapa en medvetenhet kring kulturfrågan, eller om man så vill mångfaldsfrågan, kan detta förstås som en slags *medveten omedvetenhet*. Antagligen blir det, beroende på vår medverkan under bedömningskonferensen, särskilt tydligt för såväl bedömare som bedömningsledaren att den medvetenhet som Green menar är A och O inte existerar i bedömningsarbetet. Bedömare och bedömningsledaren tycks uppfatta denna medvetna omedvetenhet som pinsam; avsaknaden av observationer ger ett intryck av godtycklighet i bedömningen, och kanske inser man att man knappast kan uppfattas kunna bedöma det man säger sig bedöma. Man

skyler över bristen på observationer genom att mumla lite och skynda förbi mångfaldsdimensionen, och betyget sätts troligen mest utifrån någon sorts genomsnittsbedomning av de andra kompetensdimensionerna («friande» i avsaknad av bevis). En trolig förklaring till godtyckligheten är att bedömnarna inte kan observera och kategorisera mångfaldskompetens, därför att de inte vet vad det är de ska bedöma. Det homogena urvalet från förvaltningsledningarna omöjliggör också direkta observationer av etnisk mångfaldskompetens.

Men diskussionen kring omedvetenheten kan föras än längre, även om den då måste föras i mer »spekulativa« former. Brandi och Hildebrandt (2003) diskuterar tio olika »linser« som individer (och organisationer) har. Linserna fungerar som ett slags filter mot omvärlden och hjälper individen och/eller organisationen att se det den vill se. De nedanstående linserna är ett resultat av en statistisk undersökning gjord på kanadensiska företagsledare och kan i detta fall snarast ses som ett exempel på hur linser kan resultera i olika världsbilder. De får i förlängningen betydelse dels för individers och organisationers inställning till mångfald som idé, dels ligger de till grund för diverse val och direkta sociala interaktioner (Williams 2001).

De tio linserna

Assimilationisten – »When in Rome, do as the Romans do!« Subkulturer och främmande element får anpassa sig till de värderingar, normer, språk och livsstilar som kännetecknar majoriteten.

Den färgblinde – »Vi är alla människor!« När jag ser dig ser jag en person, inte en färg.

Den kulturmedvetne – »Min kultur är central för mig och min grupp«. På samma sätt bör minoriteterna hålla fast vid sina kulturer, språk och traditioner. Utan kultur finns ingen identitet eller trygghet.

Den elitistiske – »Överklassen är överlägsen och har kvaliteter som berättigar dess position i samhället.

Integreraren – »Bryt ner de barriärer som finns mellan människor i samhället, på arbetsmarknaden och i boendet!«

Meritokraten – »Om du vill så kan du!« Individens kompetens, initiativ och handlingar öppnar för olika möjligheter och utveckling.

Den multikulturelle – »Där alla tänker lika tänker ingen!« Mångfald leder till utveckling.

Den isolerande – »Lika barn leka bäst!« Etnisk och kulturell blandning är ett hot mot vår livsstil och våra privilegier.

Den gränsöverskridande – »Den mänskliga själen har ingen färg. Vi är alla en del av Guds (eller någon annan makts) skapelse!«

Offer- och tillsynsmannen – »Jag är ett offer för den förtryckande majoriteten, som utnyttjar sin makt så att jag inte har en chans att lyckas. Vi måste skydda och kompensera minoriteterna för de gamla oförrätter som har begåtts och skydda dem mot nya.«

Även om dessa tio linser har en humoristisk klang, säger de något om hur människor tänker och i förlängningen kan agera. Viktigt att poängtera är att en och samma människa i olika situationer kan använda sig av olika linser. Vår poäng är att peka på vikten av att i en urvalsprocess som den studerade skapa kritisk reflexion kring linsproblematiken, något som inte alls har berörts under urvalsprocessens gång, varken på bedömnarnas eller på bedömningsledarnas initiativ. Den kultur- eller mångfaldsmedvetenhet som Green anser vara grunden för att en organisation på ett effektivt sätt ska kunna tillgodogöra sig mångfaldsfrågan, kräver just denna kritiska reflexion. Men detta, vill vi hävda, tyder på att den politiska mångfaldsbeställningen inte gjort några påtagliga avtryck i organisationen, dvs. inte några avtryck i termer av ett förändrings- eller utvecklingsarbete avseende strukturer, processer (rekryteringsprocesser), normer och kulturer. Att inte kritiskt reflektera kring de linser som präglar individer och organisationer leder oavkortat till att normalitet inte ifrågasätts, vilket också medför att skevheter i en urvalsprocess/rekryte-

ringsprocess aldrig kan korrigeras och att *mångfaldsbeställningen* lämnas orörd. Med andra ord: så länge omedvetenheten tillåts existera inom en organisations ramar och i samband med rekryteringsprocesser, ökar risken för etniskt homogena urval, etniska homogeniseringsprocesser och olika former av diskriminering.

3.4 Avslutande diskussion

Den avslutande diskussionen inleds med rubriken »Göra chefer«, och vi vill peka på att ledarutvecklingsprogrammet till syvende og sist handlar om att göra chefer och inte om att rekrytera chefer – underförstått handlar detta om kontroll av framtida chefer. Vår andra rubrik har namnet »Två nivåer av kontroll«, och i det avsnittet försöker vi koppla samman de tematiska avsnitt som handlar om 1) mål, hierarkisk struktur och ledarskap och 2) rutiner, regler, normer och tyst kunskap. Sammantaget menar vi att dessa två kontrollnivåer utgör potentiella risker för okontrollerad homogenisering och diskriminering.

3.4.1 Göra chefer

I ett flertal studier pekas internrekrytering ut som en tydlig homogeniseringsprocess med avseende på kön, etnicitet eller värderingar. I de tidigare förda diskussionerna har vi på ett par ställen pekat på att *Framtida ledare* inte syftar till att *välja* »chefs- eller ledarämnen« utan snarare att *göra* eller framställa sådana. För att en organisation ska vara en organisation krävs att medlemmarna upprättar ramar för det organisatoriska livet, som kräver mål, hierarkier, ledning, normer och regler. En process som lär individer dessa organisatoriska förutsättningar, regler, normer och värderingar kallas socialisation (Alvesson 2001:91). *Framtida ledare* kan i ljuset av socialiseringsteori ses som en läroprocess där aspiranterna under ett år ska utvecklas och lära sig rådande chefs- och ledarnormer i organisationen. Då det första urvalet till utbildningsprogrammet är homogent ur framför allt etnisk synvinkel, möjliggörs det enbart för chefsämnen av svenskt ursprung att socialiseras

till chef och/eller ledare i organisationen. Det första homogena urvalet innebär vidare att programmet *Framtida ledare*, sett i socialiseringstermer, kan uppfattas som att det i sig förstärker en etniskt homogen chefskader i vilken utrymmet för etnisk mångfald är marginellt. Detta avlägsnar organisationen från målen om mångfald – att den ska vara en »förebild« ur mångfaldssynpunkt och att den ska »avspegla« befolkningens etniska sammansättning.

3.4.2 Två nivåer av kontroll

Den första kontrollnivån i en organisation avser traditionella organisatoriska kontrollmekanismer som målsättningar, ledarskap och den hierarkiska strukturen. Dessa grundläggande mekanismer kan vara mer eller mindre tydligt homogeniserande och ge mer eller mindre utrymme för diskriminering – de kan vara överbryggande eller inneslutande ur mångfaldssynpunkt (jämför Frykmans diskussion om övergripande och inneslutande socialt kapital i Frykman 2005). Den andra kontrollnivån är underordnad och genomsyras av kontrollmekanismer som rutiner, regler och normer för aktörer och aktiviteter, vilka syftar till att skapa effektivitet och stabilitet i organisationen. Vi menar att den underordnade kontrollen också utvecklas som svar på brister i form av otydlighet, vaghet och oförmåga i den överordnade kontrollen (jämför Brunsson & Sahlín-Andersson 1997).

3.4.2.1 Grundläggande kontroll

De *mål* som organisationen satt upp inför och under den studerade urvalsprocessen är vaga och otydliga ur ett mångfaldsperspektiv. I uppdraget till Ledarcentrum beträffande *Framtida ledare* definierar organisationen vad som eftersöks, vilka krav som ska ställas på aspiranterna etc. Uppdraget är med andra ord ett slags målformulerande – organisationen har i uppdraget möjligheten att bestämma vad den eftersöker och kan formulera hur mångfaldsmålet ska uppfyllas. Och att uppfylla mångfaldsmålet – att organisationen ska avspegla stadens befolkningssammansättning och

vara en förebild – torde vara det effektivaste sättet att motverka etnisk diskriminering i urvalsprocessen. Vi menar dock att det finns en otydlighet i den beställning som staden formulerar i den studerade urvalsprocessen. Det leder till att organisationens olika delar får ett tolkningsutrymme beträffande rekryteringsprocessens mål, något som också avspeglar sig i den sneda etniska sammansättningen hos gruppen med de 30 aspiranterna till ledarutvecklingsprogrammet. Viktigt att poängtera är att en tydlig beställning i mångfaldsriktning inte är detsamma som kvotering eller positiv särbehandling, utan snarare ett sätt för organisationen att ta kontroll över de parametrar som ska vara viktiga och vägledande i urvalsprocessen. Kontrollproblematiken på den grundläggande kontrollnivån har till stor del sin grund i själva *beställningen* eller uppdragsformuleringen till Ledarcentrum och förvaltningarna.

Urvalet till programmet *Framtida ledare* begränsas på olika sätt: Formellt och uppenbart, genom att det är ett internt program. Formellt, men också mindre uppenbart genom att förvaltningsledningarna har getts ett överordnat ansvar att lämna förslag till deltagare i programmet och genom att platserna i programmet i förväg fördelats mellan förvaltningarna. Detta gör att Ledarcentrums möjligheter att påverka antagningarna begränsas. Man kan under Ledarcentrums bedömningsarbete urskilja någon mindre lämplig person (och så sker), men det torde vara svårt att i större utsträckning motsätta sig förvaltningsledningarnas personförslag. Förvaltningarna kan sända personer av intresse för den egna förvaltningen och behöver inte se till hela organisationens intresse av ledarkandidater eller till målsättningen för den demografiska sammansättningen hos chefsgruppen i dess helhet. Detta innebär att de ledningsideal som råder på en förvaltning kommer att präglade förvaltningens personförslag. Speciellt med tanke på kompetenskriteriernas mångtydighet kan sådana ideal få stort genomslag i urvalet från förvaltningsledningarna. Ledarcentrum förfogar inte över någon ytterligare kontroll som kan styra förvaltningsledningarna.

Risken för reproducering av förvaltningsinterna (de slutna kollektiviteternas) chefsideal – homogenisering – förefaller stor. Något hårdraget är det som verkar gälla att vårdprofessionella ska leda vårdorganisationer, lärare skolorganisationer och ingenjörer »hårda förvaltningar«. De lokala chefsidealens inneslutande karaktär gör nålsögat litet, vilket leder till kvardröjande etnisk homogenisering och risk för etnisk diskriminering.

Iscensättningen av en förändring i mångfaldsriktning kräver informell kontroll av medarbetares värderingar och förhållningssätt – genom denna informella kontroll kan *ledarskapet* skapa mening i en organisatorisk förändring mot ökad kontroll av homogeniseringen i organisationen och minskat utrymme för etnisk diskriminering. Ledarskapets kontroll över medarbetarna kan ur denna synpunkt förstås som en socioideologisk kontroll, där ledarna utövar kontroll över medarbetarna genom normer och värderingar. Om man jämför den socioideologiska kontrollen i organisationen när det gäller jämställdhet mellan män och kvinnor med den som avser etnisk mångfald, kan man observera stora skillnader. I det förra fallet finns en medvetenhet inom organisationen, om än på en retorisk nivå, som pekar på den socioideologiska kontrollens funktion, något som också visar sig i könsfördelningen bland aspiranterna. Å andra sidan lyser den etniska mångfalden med sin frånvaro bland aspiranterna, vilket ger en indikation om ledarskapets förmåga till socioideologisk kontroll med avseende på etnisk mångfald.

En problematik i Malmö stad handlar således om att organisationen inte förmår att på den grundläggande kontrollnivån – som avser mål, hierarki och ledarskap – styra homogeniserings- och diskrimineringsstendenser i processen för urval till *Framtida ledare*. Det ökar risken för okontrollerade arbetsprocesser och praktiker i termer av rutiner, regler, normer och tyst kunskap – en annan problematik som vi hänskjuter till den underordnade kontrollnivån.

3.4.2.2 Underordnad kontroll

Den underordnade kontrollnivån handlar om

kontrollmekanismerna rutiner, regler, normer och tyst kunskap vid urvalet av aspiranter till *Framtida ledare* och dessa mekanismers betydelse för homogenisering och diskriminering. På denna kontrollnivå står problematiken att finna i bristande eller överdimensionerad byråkratisk kontroll av rutiniserade arbetsprocesser, regler, normer och tyst kunskap. Kontrollmekanismerna samverkar på olika sätt till de svagheter i processen för urval till *Framtida ledare* som vi diskuterat inom ramen för de empiriska temana. Det finns en norm om objektivitet i urvalsprocessen som i hög grad sätter sin prägel på bedömningsdagen och det efterföljande individuella bedömningsarbetet. Man kan säga att objektivitetsnormen leder till att man förlitar sig på att bedömarna har en gemensam tyst kunskap om personbedömning baserad på delade erfarenheter. I själva verket varierar den tysta kunskapen om personbedömning avsevärt mellan bedömarna. Objektivitetsföreställningen leder också till att man antar att bedömarna har ett gemensamt chefsideal, att deras föreställningar om vad som är bra chefskap sammanfaller. Men i själva verket varierar dessa ideal mellan bedömarna, vilka dessutom påverkas av personliga fördomar och stereotypa uppfattningar. Det individuella bedömningsarbetet ger också utrymme för skilda tolkningar av den av Ledarcentrum föreskrivna kompetensprofilen för ledare i Malmö stad. Man kan dra slutsatsen att *bristen på övervakade rutiner* (regler) för det individuella bedömningsarbetet under bedömningsdagen, och i det individuella efterarbetet, döljer att det existerar stora skillnader mellan bedömare med avseende på tyst kunskap om personbedömning, chefsideal och tolkningar av kompetenskriterierna för ledare i Malmö stad.

Den rutiniserade och förgivettagna arbetsprocessen i bedömningskonferensen, liksom de normer och regler för arbetet som analyserats inom ramen för de empiriska temana, förhindrar diskussion och reflexion kring skillnader mellan bedömare och mellan deras bedömningar. Det gäller arbetsgången i konferensen, normerna för diskussionen och reglerna för beslutsfattandet.

Man kan dra slutsatsen att *överdimensionerad kontroll* i bedömningskonferensen döljer skillnaderna i bedömningarna och krymper utrymmet för diskussion av dem. Därmed döljs också skillnader i personbedömningsförmåga mellan bedömare, liksom skillnader i fråga om bedömarnas individuella chefsideal, personliga fördomar och stereotypa uppfattningar baserade på kön, etnicitet, profession m.m. Förutom att bedömningarna blir mindre omfattande riskerar de också att bli mindre adekvata i förhållande till Ledarcentrums kompetenskriterier för ledare i Malmö stad. De uteblivna diskussionerna i bedömningskonferensen ger litet utrymme för gemensam reflexion kring olikheterna mellan bedömarna och därmed små möjligheter till lärande kring personbedömning.

Även om det sker samtal mellan de bedömare som var och en för sig gör bedömningen av en viss aspirant, liksom avstämningssamtal med dem som gör separata intervjuer med aspiranten, kvarstår de svagheter på den underordnade kontrollnivån – i rutiner, regler och normer – som vi pekat på i Ledarcentrums bedömningsarbete. Svagheterna i de underordnade kontrollmekanismerna visar att etniska homogeniseringstendenser med risk för etnisk diskriminering i organisationen är svåra att undvika eller motverka på denna nivå. Detta pekar också på att brister i den överordnade kontrollen – i mål, hierarkisk uppbyggnad av rekryteringsprocessen och ledarskap – har en avgörande inverkan på möjligheterna att motverka diskriminering och uppnå organisationens mångfaldsmål.

3.5 Sammanfattning

- I detta kapitel har syftet varit att visa på hur traditionella kontrollmekanismer i en organisation kan verka homogeniserande och diskriminerande.
- I fokus står hanteringen av urvalet till Malmö stads interna ledarskapsprogram *Framtida ledare*.
- Slutsatsen är att urvalet till ledarskapsprogram-

met *Framtida ledare* är homogent eftersom rekryteringen sker internt och genom förvaltningsledningarna, vilka är socialiserade i en organisation som till stor del präglas av homogenitet och konformism beträffande ideal, föreställningar, normer och tyst kunskap.

- *Framtida ledare* kan i socialiseringstermer uppfattas som förstärkande av en homogen chefskader där utrymmet för etnisk mångfald är marginellt.
- Denna socialiseringstendens inom organisationen motverkar att målen beträffande ökad mångfald – exempelvis att organisationen ska vara en »förebild« och »avspegla« befolkningens etniska sammansättning – realiserar.

- De mångfaldsmål som sätts upp är vaga, och över huvud taget kan »mångfaldsbeställningen« som den presenteras för organisationens olika delar – bl.a. för dem som arbetar med urvalet till *Framtida ledare* och för förvaltningsledningarna som utser kandidater – betecknas som otydlig.
- Den kompetensmodell som används i bedömningen av lämpliga kandidater till *Framtida ledare* är mångtydig, och under bedömningsarbetet diskuteras inte kompetenskriterierna tillräckligt. Kompetensmallen används på ett oreflekterat sätt samtidigt som bedömnarna presenterar de egna bedömningarna under sken av objektivitet.

4. Avslutning

4.1 Introduktion

Det övergripande syftet med studierna har varit att undersöka och analysera chefsrekryteringsprocesser i Malmö stad. Empirin har hämtats dels från dokumentation från processer för rekrytering av chefer 2004, dels från observationer av en intern process för rekrytering till ett ledarutvecklingsprogram. Denna empiri har kompletterats med intervjuer med inblandade personer. De frågeställningar som har gett vägledning i undersökningarna har framför allt varit om och hur rekryteringen fungerar homogeniserande och får diskriminerande effekter.

I avslutningen kommer vi att diskutera de slutsatser som kan dras utifrån undersökningarna; detta innebär att vi kommer att lyfta fram vissa teman och problem som vi anser vara återkommande i båda delstudierna. Även om de båda undersökningarna skiljer sig åt genom att det material som behandlas har olika karaktär, menar vi att studiens olika delar i mångt och mycket belyser samma problematik. Diskussionen kan därför ses som en löpande jämförelse mellan studiens båda delar. De slutsatser som vi vill lyfta fram handlar om hur homogenisering i organisationer leder till risker för etnisk diskriminering vid rekrytering av chefer genom kompetensbegreppets innehåll, användning och betydelse i rekryteringen, genom svårigheterna att dra en skarp skiljelinje mellan homogenisering och diskriminering, och genom decentralisering av och slutenhet i rekryteringen av chefer.

4.2 Kompetensens olidliga snävhet

I båda studierna är kompetenskriterier centrala; kriterierna ser dock lite olika ut, och en jämförelse är därför intressant. Vid de rekryteringar som belyses och diskuteras i rapportens andra kapitel *Mindre än ett nålsöga* delas kompetenskriterierna in i tre övergripande delar: *utbildning, tidigare arbeten och arbetsuppgifter* samt *personlig lämplighet*. Vad som räknas som kompetenshöjande när det gäller utbildning, tidigare arbetslivserfarenheter och personliga karaktäristika skiljer sig beroende på vilken tjänst som ska tillsättas, men generellt kan sägas att gångbar utbildning är reducerad till socionomutbildning, social omsorgsutbildning och sjuksköterskeutbildning om det är chefspositioner inom socialtjänsten, LSS eller äldreomsorgen. När det gäller tillsättningen av rektorer och biträdande rektorer inom skolans verksamhet är kravet på utbildning inte lika snävt, men däremot är kravet på vissa specifika tidigare arbetslivserfarenheter tydligt. För att komma i fråga för en rektorstjänst krävs det tidigare erfarenheter från en befattning som rektor eller biträdande rektor. Många rektorer har tidigare arbetat som lärare och har genom vikariat eller avancemang till biträdande rektorskap skaffat sig de arbetslivserfarenheter som gör att de kan söka utlysta tjänster som rektor och biträdande rektor på andra skolor. Detta innebär att många i praktiken har en lärarutbildning bakom sig, men om man har skaffat sig erfarenhet av att leda en skolverksamhet kan man kringgå utbildningskravet. I annonserna då tjänsterna utlyses ställs det emellertid ofta krav på en pedagogisk utbildning i någon form. I annonserna

är formuleringarna kring utbildningskompetens ofta ospecificerade i form av uttryck som »adekvat utbildning«, men i praktiken är det sökande med en specifik utbildning som går vidare till intervju.

Den del av kompetensen som utgörs av personliga egenskaper är mer svårbedömd och också betydligt svårare att formalisera och tydliggöra i form av precisa kriterier på ett papper. De personliga egenskaper som inte handlar om utbildning eller tidigare arbetslivserfarenheter ligger till stor del »i betraktarens öga«. Det innebär att utrymmet för subjektiva bedömningar och tolkningar av den sökande är stort och att makten att definiera kompetens finns hos den eller dem som rekryterar och fattar beslut om anställning. Eftersom kriterierna för personlig kompetens är av mer informell karaktär, innebär detta att utrymmet för diskriminerande tolkningar av olika personer är stort. Vår slutsats är att de som rekryterar söker personer som på olika sätt liknar dem själva, vilket innebär att gemensamma referensramar underlättar att den berömda »personkemin« ska upplevas fungera. Om denna princip dominerar rekryteringar, innebär det att organisationen homogeniseras. Homogeniseringen kan ha negativa effekter i form av diskriminering och exkludering.

Då tjänsterna utlyses finns det en rad återkommande skrivningar som anger eftersökta personlighetsdrag hos den som är tänkt att få anställningen. Exempel på dessa är *förmåga att samarbeta, lyhördhet, ett rakt och tydligt ledarskap, engagemang, förmåga att ta initiativ och fatta beslut, kvalitetsmedvetenhet, lösningsfokusering, resultatnriktning* och *förmåga att tillvarata medarbetarnas kompetens*. Med andra ord är profilen på den person som söks i praktiken omöjlig att fullt ut tillfredsställa, och de krav som preciseras är ofta motstridiga. Vid en jämförelse med föreliggande rapportens tredje kapitel *Göra chefer* kan vi se att en del av dessa egenskaper återkommer i den kompetensprofil som ligger till grund för bedömningen av de personer i Malmö stads organisation som är påtänkta för att genomgå programmet *Framtida ledare*.

Malmö stad preciserar tio olika kategorier av eftersökt kompetens i den profil som ligger till grund för bedömningarna i samband med att personer väljs ut till programmet *Framtida ledare*. Dessa är *motivation, kreativitet, mål- och handlingsinriktning, social/emotionell kompetens, strategisk kompetens, ledarskap, beslutskompetens, kommunikation* (muntlig och skriftlig), *mångfaldskompetens* och slutligen *utvecklingspotential*. Till skillnad från de kompetenskriterier som formuleras i samband med att chefer ska tillsättas i Malmö stad, finns det inte några specifika krav på utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet i rekryteringen till *Framtida ledare*. Indirekt innebär emellertid den interna rekryteringsgången att de som ska bedömas redan har en tjänst i organisationen. Det finns med andra ord vissa tidigare kända utbildnings- och arbetslivserfarenheter bland dem som genomgår programmet, men samtidigt är de tjänster som dessa personer innehar heterogena och varierande, eftersom de spänner över alla förvaltningar och kommunala verksamheter. I stället är det personliga egenskaper och lämplighet som fokuseras i bedömningen.

Till skillnad från när chefer inom stadsdelsförvaltningarna tillsätts, är det utvecklingspotentialen man bedömer hos dem som söker eller är utvalda att gå igenom programmet *Framtida ledare* – det är alltså inga färdigutvecklade och fullfjädrade chefer som söks, utan snarare potentiella framtida ledare inom Malmö stad. Titeln på studien, *Göra chefer*, anspelar på just detta. Detta innebär att det finns ett utrymme att diskutera och utveckla ledarideal och kompetenser. I stadsdelsförvaltningarnas rekryteringar av chefer är utrymmet för ett förändrat chefsideal mindre eftersom de som söks liknar dem som redan innehar liknande chefstjänster. Programmet *Framtida ledare* innebär att det finns en möjlighet till förändring och att de eftersträfvade chefsidealerna blir mer genomtänkta och tydligt formulerade – helt enkelt att det finns en medveten strategi när det gäller vilka som bör bli chefer i Malmö stad. Å andra sidan finns det även faktorer som talar emot

de möjligheter till förändring som programmet *Framtida ledare* skulle kunna ha. En sådan faktor är att rekryteringen sker internt och att de som genomgår programmet därför i någon mån är socialiserade i organisationskulturen. De som ges möjligheten att genomgå programmet är utvalda av förvaltningscheferna, vilket kan medverka till att traditionella ideal slår igenom i det urval som sker i organisationen.

I de bedömningar som ska ligga till grund för urvalet av dem som är lämpliga att påbörja programmet *Framtida ledare* tydliggörs hur svårt det är att bedöma kompetens efter de kriterier som utgör underlag för vad som bör betraktas som kompetens. Ett ansenligt mått av godtycklighet präglar bedömningarna och den diskussion som förs under själva bedömningskonferensen. Vad en bedömare kan karaktärisera som en viss kompetens, t.ex. en hög grad av social och emotionell förmåga, kan av en annan bedömare i stället kategoriseras under något av de andra listade kompetenskategorierna. Ett större problem är när olika bedömare graderar samma beteende på olika sätt – t.ex. om en bedömare sätter betyget 4 och en annan graderar samma person med betyget 2, eller om ett visst beteende bedöms som positivt av en bedömare men som negativt av en annan.

I ett av kompetenskategorierna – *mångfaldskompetens* – framstår problemen och svårigheterna i kompetensbedömningarna med särskild tydlighet. I mallen med kompetenskriterier beskrivs mångfaldskompetens på följande sätt: »Ha kunskap om, och förståelse för, människor med olika bakgrund. Kunna hantera och ha tolerans för annorlunda synsätt. Vilja och förmåga att skapa förståelse hos andra för olikheter. Ha respekt för alla människors lika värde«. Dessa ord låter bra, men de är ytterst svåra att bedöma. Tanken är att en av övningarna ska ge särskilt fokus på bedömningen av mångfaldskompetens, nämligen den övning där den som granskas får pengar att fördela på olika projekt. Om dessa pengar läggs på integrationsfrämjande åtgärder bedöms detta som ett tecken på mångfaldskompetens. Bedömare har stora svårigheter att förstå, arbeta med

och förhålla sig till detta kompetenskriterium, och det är inte mycket de har att gå på när de ska betygsätta mångfaldskompetensen.

Då de tjänster som studerats i rapportens andra kapitel har utlysts, har ofta annonserna avslutats med »[i] Malmö stad vill vi ge bra service med mångfald i arbetslivet. Vi välkomnar därför sökande med olika etnisk och kulturell bakgrund«, och dessa formuleringar dyker i olika sammanhang upp även i de ansökningshandlingar vi har studerat. En del av de sökande hänvisar till den egna etniska tillhörigheten eller bakgrunden som en specifik kompetens, andra hänvisar till tidigare arbeten och arbetsområden, och en del påtalar att de har en specifik utbildningsprofil som stärker mångfaldskompetensen eller den mångkulturella kompetensen. Vad denna kompetens har för reellt genomslag i rekryteringsprocessen är svårt att belägga, men det förefaller som att de avslutande fraserna i annonserna mest är ett alibi för att påvisa att mångfaldsarbete bedrivs inom organisationen och att mångfaldsplaner efterlevs. Det är andra former av kompetens, i form av exempelvis utbildning, närliggande erfarenheter av arbetsområdet och en förmåga att passa in och inte betraktas som alltför avvikande, som i stället är avgörande för hur stora möjligheter den sökande har att få den utlysta tjänsten. Om dessa kompetenskriterier är tillfredsställda, kan utländsk bakgrund och/eller en form av mångkulturell kompetens vara ett plus i kanten – en slags bonus som emellertid inte betraktas som avgörande.

4.3 Rekrytering, homogenisering och kontroll

Det är uppenbart att rekrytering alltid innebär diskriminering i någon form, dvs. att organisationen gör ett urval på en eller annan grund. Att rekrytera betyder att välja »rätt« person till organisationen, och detta betyder att ett urval görs på en rad olika grunder. I annonser och i samtal med rekryteringsansvariga är det ofta tre olika former av kvalifikationer som framhålls: utbildning, arbetslivserfarenhet och personlig lämplighet.

Utifrån dessa grunder är det alltså legitimt att diskriminera, men när får organisationen inte diskriminera? Lagen anger att lika behandling ska vara normen oavsett kön, ras, nationellt eller etniskt ursprung, trosbekännelse, funktionsnedsättning eller sexuell läggning. På dessa grunder får ingen diskriminering ske.

Beträffande homogenisering, som enligt både teori och praktik är regel snarare än undantag i organisationer, finns ingen lagstiftning. I våra studier av Malmö stads chefsrekrytering framgår det att homogenisering är ett framträdande drag i organisationen. Homogeniseringen innebär i båda studierna att kompetensbegreppen blir snäva och karriärvägarna till chefskap smala. Detta medför exkludering av dem som inte har »rätt« utbildning, arbetslivserfarenhet och personliga egenskaper. Då »rätt« definieras av den svenska majoriteten av chefer i organisationen kan detta få etniskt diskriminerande effekter, som till stor del är dolda och framstår som »naturliga« för organisationen.

I ett samhällligt perspektiv kan en diagnos ställas: »det handlar om strukturell/institutionell diskriminering« eller »invandrare är mindre framgångsrika på arbetsmarknaden och i arbetslivet«. Det är emellertid genom att studera organisationer vi kan förstå varför det fungerar som det gör, vilka mekanismer som verkar homogeniserande och diskriminerande, och hur. Vi har funnit att brister i den grundläggande organisatoriska kontrollen via mål, hierarkisk struktur och ledarskap leder till att rekryteringsprocessens normer, regler, rutiner och tysta kunskap (på den underordnade nivån) inte bara är effektivitets- och stabilitetsskapande utan också döljer bristerna på den grundläggande kontrollnivån.

I Malmö stads vision betonas »Mångfald, Möten, Möjligheter«, vilket när det gäller Malmö stads personalsammansättning resulterar i målformuleringar som att »spegla befolkningen och vara en förebild för mångfalden«. Operativt innebär det bl.a. ett representationsmål för personalen – att andelen personer med utländsk bakgrund ska motsvara befolkningens och att nyrekrytering

ska åstadkomma detta. Den starka dominansen av svenskfödda personer i chefskategorin motsäger denna vision och organisationens målformuleringar. Det finns givetvis reella orsaker till denna dominans, t.ex. den tid det tar att åstadkomma kraftiga demografiska förändringar i en stor organisations chefskader. Homogeniserings-teorin pekar dock även på en rad andra orsaker.

Denna teori kan tolkas i två olika riktningar. Den ena tolkningen är att homogenisering har sin grund i individrelationer: »lika söker lika«, medan den andra tolkningen är grupprelaterad: att »passa in« i gruppen. Vi har visat att utbildningsbakgrund är den första urvalsgrunden för chefskap och att utbildningen i urvalet bedöms snävt i förhållande till den verksamhet som man ska vara chef för. Man kan se detta som t.ex. professioners maktutövning, men även som en *utbildningssocialisering* i fråga om kunskaper, språk, värderingar etc. som underlättar för chefen att »passa in« i chefsgruppen. Vi har visat att ledarefarenhet är den näst viktigaste urvalsgrunden och att denna erfarenhet ska vara »färsk« och inom ett närliggande område. Man kan se detta som t.ex. ett riskundvikande i urvalet, en garanti för lämplig personlig kompetens. Men lika troligt är att om den nya chefen har »färsk« erfarenhet från en likartad verksamhet, innebär detta att han eller hon är socialiserad i den aktuella chefskulturen, en *befattningssocialisering*, vilket underlättar anpassningen till den aktuella chefsgruppens arbetssätt. Vi har visat att personliga egenskaper kommer först på tredje plats bland urvalskriterierna vid extern rekrytering. Orsakerna till detta kan diskuteras. Det kan t.ex. handla om att man anser svårigheterna att bedöma personliga egenskaper som stora och därför i första hand lutar på utbildnings- och erfarenhetsbakgrund. Det kan även handla om en *gruppsocialisering* i chefsgruppen, som inte utgår från individens personliga egenskaper utan från hans eller hennes förmåga att fungera kulturellt i chefsgruppen, att »passa in«.

Intrycket att homogenisering sker i förhållande till att »passa in« i chefskollektivitet och chefskultur i Malmö stad förstärks av studierna

av Ledarcentrums bedömningsarbete vid antagningen till *Framtida ledare*. Vi har visat att urvalet i Ledarcentrums bedömningsarbete till största delen bygger på övningar som har gruppkaraktär. Det kan med visst fog sägas att det är förmågan att fungera i grupp som därför är det överordnade kriteriet för bedömningen. Det blir graden av överensstämmelse mellan aspiranternas betedande och chefskollektivets kultur i Malmö stad som blir det avgörande kriteriet för urvalet till *Framtida ledare*. I dessa övningar kan aspiranten visa, och blir bedömd efter, hur hans eller hennes personliga egenskaper fungerar i ett samspel med andra i en grupp som har karaktär av ledningsgrupp i Malmö stads organisation och präglas av den kollektiva kultur som finns där. Aspiranterna kan tänkas uppträda på det sätt som de föreställer sig eller vet är det »rätta« för en chef i Malmö stad. Bedömnarnas arbete underordnas också gruppskeenden och chefskulturen i bedömningskonferensen. Detta innebär att bedömnarnas individuella grunder för bedömningar av aspiranternas personliga egenskaper underordnas gruppskeendet samt reglerna för och rutiniseringen av bedömningsarbetet och bedömningskonferensen. De individuella bedömnarnas föreställningar och normer beträffande kravet på chefs personliga egenskaper blir därmed oreflekterade och odiskuterade. Detta pekar mot att det är chefskollektivets värderingar som styr urvalet av nya chefer. Chefskollektivets kultur bestämmer urvalskriterierna för rekrytering och bedömningen av dessa (jfr diskussionen om begreppet »kollektivitet« i Alvesson & Kärreman 2003). Det är förmågan att »passa in« i denna chefskultur som styr bedömningen och i sista hand avgör vem som får jobbet.

Homogenisering blir med utgångspunkt i våra studier av Malmö stad mera en fråga om att »passa in« i ett chefskollektiv än en fråga om att enskilda chefer rekryterar chefer enligt devisen »lika söker lika«, även om båda fenomenen existerar. Homogenisering i denna mening är mer ett kollektivt fenomen än ett individuellt.

4.4 Beställningen som försvann på vägen

Enligt integrationspolitiken har offentliga organisationer ett särskilt ansvar att arbeta för mångfald och mot diskriminering. Det finns också ett tydligt uppdrag från Malmö stads ledning som säger att organisationen ska arbeta aktivt med mångfaldsfrågor och inte minst att etnisk mångfald ska beaktas när det gäller rekrytering. Detta har både en kvantitativ och en kvalitativ aspekt – man vill från kommunledningens sida att andelen med utländsk bakgrund i Malmö stads organisation ska öka, men också att denna ökning ska leda till att kontakterna med, och kännedomen om, det omgivande samhället ska öka. Detta kommer i sin tur att leda till att den producerade servicen kommer att få en bättre kvalitet och att organisationen blir bättre på att utföra de uppdrag som den är ålagd att utföra. För att detta ska bli möjligt är det viktigt att personer med utländsk bakgrund också finns på chefsposter i organisationen. Ovanpå dessa krav har vi också diskrimineringslagstiftningen som ställer vissa krav på organisationen. Det handlar naturligtvis om att man inte ska diskriminera, men också om att man ska kunna visa att man inte har gjort detta, vilket kräver en viss dokumentation från organisationens sida. Sammanfattningsvis kan det sägas att det finns tydliga krav på organisationen att hantera mångfaldsfrågan på ett aktivt sätt.

Det vi finner i studien är att organisationen väljer att hantera chefsrekryteringen på ett förhållandevis traditionellt sätt. Inte ens när det gäller delvis nya chefsbefattningar gör man någon större ansträngning för att tänka i nya banor. I vissa fall sker en organisatorisk ansträngning för att visa att diskriminering inte sker och att dokumentationen fungerar, men detta är snarare undantag än regel. Trots att organisationen i annonser signalerar att den ser personer med »annan etnisk bakgrund« som en tillgång för organisationen verkar inte mångkulturell kompetens vara något som organisationen prioriterar särskilt högt. Snarare är det så att homogeniseringen verkar på två parallella

spår. Det är tydligt att vissa utbildningsbakgrunder premieras medan andra ratas; t.ex. är det så att socionomer väljer socionomer. Detsamma gäller personliga egenskaper: det man känner igen (hos sig själv) upphöjs, medan det man inte känner igen värderas lägre. Detta agerande gör det svårt att uppnå mångfald eftersom man agerar på ett sätt som verkar homogeniserande. Homogeniseringen medför att toleransen för olikheter inom organisationen minskar eftersom organisationens sätt att fungera allt mer kommer att bygga på att organisationen är homogen.

Organisationer som präglas av homogenitet präglas inte sällan också av en hög grad av *decentralisering*, flexibilitet och stora möjligheter för den enskilde anställda att styra sitt arbete. Detta är möjligt eftersom information sprids lätt i organisationen och den gemensamma bakgrunden underlättar kommunikationen mellan medarbetarna. Tydliga rutiner och procedurer blir inte så nödvändiga eftersom alla vet vad som gäller.

En stor del av förklaringen till att politiker och högre tjänstemän har svårt att ha kontroll över och ställa krav på rekryteringsprocessen handlar om den decentralisering som finns i organisationen när det gäller rekryteringsfrågorna. Decentraliseringen tar sig olika uttryck och gör det svårt för både utomstående och överordnade att få insyn i hur rekryteringen fungerar. Decentraliseringen av bemanningsfrågorna och chefsrekryteringen innebär svårigheter att styra med de kontrollmöjligheter som mål och ledarskap innebär. Den decentraliserade »friheten« leder till en okontrollerad homogenisering som medför exkludering av mångfald och kan innebära en dold diskriminering.

Den organisatoriska *slutenheten* tar sig också olika uttryck, men skapar alltid gränser. Gränserna markerar organisationens »inre värld«. Den *bristfälliga dokumentationen* av rekryteringsprocessen tillsammans med den svårighet som finns när det gäller att få ut dokument som är offentliga handlingar kännetecknas av slutenhet, men har också kopplingar till decentraliseringen. Det finns ingen gemensam strategi för hur rekry-

teringsprocessen ska dokumenteras även om det finns vissa gemensamma riktlinjer. Varje förvaltning och stadsdel skapar sina rutiner, vilket gör att det är svårt att få någon insyn i vilka dokument som finns. Samtidigt finns en stor ovilja i delar av organisationen att lämna ut de dokument som finns. Det sistnämnda är också problematiskt eftersom det handlar om offentliga handlingar som organisationen är skyldig att lämna ut vid förfrågan från allmänheten. Dokumentationsproblematiken reser också frågor om individens *rättssäkerhet* i rekryteringsprocesserna. Då slutenheten ökar, minskar individens kontrollmöjligheter och insynsmöjligheter, vilket kan resultera i en inskränkt rättssäkerhet.

Ett annat exempel på slutenhet som diskuterats i de två studierna handlar om *rutinisering*. I de båda studierna har vi på olika sätt beskrivit hur rekryteringsarbetet präglas av rutinisering. Rutinisering innebär att rekryteringen präglas av förhållningssätt som tas för givna och arbetssätt som fungerar gränssättande och därmed slutande. Rutiniseringens fördelar är effektivitet och stabilitet i arbetet, men den kan också verka slutande genom att rutinerna döljer underliggande normer och regler och vilar på tyst kunskap.

Till de olika exempel på organisatorisk slutenhet som vi diskuterat kan man också tillföra *konformismen* i chefsrekryteringen. Vi menar att den existerande organisationen och de chefskarakteristika som efterfrågas av denna, präglas av konformism. Konformismen tar sig olika uttryck, men ett viktigt uttryck är de chefsideal som finns i organisationen. Chefsidealen varierar mellan olika förvaltningar men är konforma i flera avseenden. De utgår regelmässigt från ett speciellt förvaltningsyrkesområde och präglas av den utbildningsbakgrund, de cheferfarenheter och de chefsegenskaper som gäller i förvaltningens ledning. Den etniska bakgrunden hos de olika förvaltningarnas chefer är helt dominerande svensk, och denna bakgrund präglar också chefsidealen. Chefsidealen styr, som vi visat, via homogenisering i rekryteringen av nya chefer. Men konformismen i chefsidealen får, även om dessa varierar

mellan förvaltningarna, en exkluderande effekt på möjligheterna att rekrytera chefer med varierande utbildnings- och erfarenhetsbakgrund, med varierande personliga egenskaper och inte minst med olika etniska bakgrunder.

4.5 Några slutord

Vi anser att det är viktigt att de kompetenskriterier som styr rekryteringen är tydliga och väl synliggjorda. Det är av största vikt att de kontinuerligt är uppe till diskussion och att det finns en utbredd medvetenhet bland organisationens aktörer om vilka kriterier som bedöms vara viktiga och varför. Detta skulle kunna öppna organisationen så att inte den inre byråkratiseringen tillåts växa okontrollerat och bidra till slutenhet. Om den offentliga verksamheten menar allvar med skrivningarna i sina mångfaldsplaner om att de anställda ska spegla befolkningsstrukturen – för att organisationen ska kunna erbjuda bättre service, framstå som mer rättvis och på basis av detta stärka sin legitimitet – krävs det att traditionella rekryteringsideal utmanas i grunden och att erfarenheter i form av utbildning och tidigare arbeten i andra kontexter än enbart en svensk uppgraderas och betraktas som värdefulla.

Ett tydliggörande av målsättning, hierarkisk struktur och ledarskapets uppgift i mångfaldsfrågan menar vi kan leda till att organisationen öppnas, istället för att den sluts, när det gäller chefsrekrytering. Vi vill också peka på möjligheterna att påverka existerande normer och värderingar inom organisationen genom ökad internorganisatorisk kunskap om mångfaldsfrågan och om värdet av olikheter på chefsbefattningar och i ledningsgrupper. Den ökade kunskap som vi menar måste genomsyra hela den organisatoriska hierarkin är i mångt och mycket en förutsättning för att kontroll över rekryteringsprocesser ska kunna komma till stånd.

Vi vill också peka på möjligheterna med symbolisk påverkan på värderingar, kultur och värdegrund. Denna typ av informell kontroll skiljer sig från den grundläggande kontrollen, som kan sägas

vara formell, men den har samma syfte: att skapa tydlighet och enhet i organiseringsprocesserna, där rekrytering och urval är viktiga och centrala delar. Vi vill speciellt peka på ledarskapets centrala roll. Det existerande ledarskapets homogenitet, på olika hierarkiska nivåer, måste omprövas och omvärderas. Ledarskapet är – i egenskap av förebild – organisationens verktyg för meningsskapande och rekonstruktion av normer och värderingar i organisationen.

Även om det känns ovant och kanske förmåtet för forskare att uttala sig om vad en studerad organisation ska göra eller inte göra, tycker vi att det i våra studier finns möjligheter att se olika vägar till förbättringar av chefsrekryteringen i Malmö stad. En väg är att chefsrekryteringen sker fortsatt decentraliserat med ökad öppenhet och transparens samt med vidgade och förändrade kompetensbegrepp, kompletterat med kvalitetssäkring. Alternativet till en sådan väg är att rekryteringen av chefer i högre grad sker genom en central funktion. Båda alternativen ger, fast på olika vägar, ökade möjligheter att uppnå målen för mångfald i organisationen beträffande chefsrekrytering. Vi anser också att den »assessment centre«-modell som används för rekrytering till *Framtida ledare* kan förbättras, utvecklas och kompletteras med andra testmetoder. I så fall kan den, kanske som en möjlig tredje väg, utgöra en modell som används som hjälpmedel vid all chefsrekrytering i Malmö stad.

Den homogenisering som finns i ledningsgrupper, och som vi funnit i Malmö stad, övervärde-rar troligen likhetens fördelar och underskattar dess nackdelar i kontinuerliga verksamheter som kräver mer eller mindre ständig förändring och anpassning till omvärlden. De variabler som utgör grunden för homogeniseringen är inte heller helt medvetna och klara, vilket innebär dels risker för diskriminering, dels att väsentlig kompetens kan saknas. Vi tror också att de krafter som homogeniserar är starka och aktivt måste utmanas. Homogenisering är troligen till en del situationsspecifik, men i den kan också finnas generella mönster som genom fortsatt forskning kan analyseras och

göras synliga. Sådan forskning, förslagsvis i jämförande studier av ledningsgruppers tendenser till homogenitet, kan ge djupare och säkrare svar på generella mönster för homogenisering och bidra till att belysa homogenitetens fördelar och nack-

delar. Detta skulle också bidra till att belysa när homogenisering övergår i diskriminering och när man kan tala om strukturell diskriminering i organisationer.

Litteraturlista

- Adreutsch D B & Thurik R, 2000: *Diversity, Innovation and Entrepreneurship*, Proceedings of the conference »Workplace Diversity: A Research Perspective on Policy and Practise«, Brussels, June, School of Public and Environmental Affairs, Indiana University
- Alvesson M, 2001: *Organisationskultur och ledning*, Malmö: Liber
- Alvesson M & Kärreman D, 2003: *Collectivity – a Cultural and Processual View*, Working Paper Series, Institutet för ekonomisk forskning, Lunds universitet
- Bazrafshan H, 2004: *Den kommunala sektorn som förebild? Om mångfald i ord och siffror i 42 av Sveriges kommuner*, Norrköping: Integrationsverkets rapportserie 2004:5
- Berger P & Luckman T, 1966/79: *Kunskapssociologi. Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*, Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Bergström O, 1998: *Att passa in. Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*, Göteborg: BAS
- Boone C m.fl. 2004: »Genesis of Top Management Team Diversity: Selective Turnover Among Top Management Teams« in *Dutch Newspaper Publishing 1979–94*, *Academy of management Journal*, vol. 74, nr. 5: 633–656.
- Brandi S & Hildebrandt S, 2003: *Mångfoldighedsledning, om mångfoldighet i verksamhets- och samfundsperspektiv*, Köpenhamn: Börsen
- Brogren C & Carlsson N, 2003: *Framtidsrekrytering*, D-uppsats, Teknik och Samhälle, Malmö högskola
- Broomé P m.fl., 2002: *Bäddat för mångfald*, Stockholm: SNS
- Broomé P, Dahlstedt I & Schölin T, 2005: *Doing Diversity*, www.equalnews.com, (kommande i Current Themes of Imer Research, Malmö högskola)
- Broomé P & Bäcklund A-K, 1998: *S-märkt. Företagets etniska vägval*, Stockholm: SNS
- Broomé P, Bäcklund A-K, Lundh C & Ohlsson R, 1996: *Varför sitter brassen på bänken? Eller varför har invandrarna så svårt att få jobb?* Stockholm: SNS
- Brunsson N & Sahlin-Andersson K, 1997: *Constructing Organizations*, SCORE Rapportserie 1997:8 Stockholm
- Cox T, 1993: *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- de los Reyes P, 2001: *Mångfald och differentiering*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- de los Reyes P & Mulinari D, 2005: *Intersektionalitet. Kritiska reflektioner över (o)jämlighetens landskap*, Lund: Liber
- Diamond S, 1958: »From Organization to Society«, *American Journal of Sociology*, 63, 457–75

- (DO) Ombudsmannen mot etnisk diskriminering 1999: *Rekrytera utan att diskriminera*, Stockholm, www.do.se
- Friberg T, 1990: *Kvinnors vardag, om kvinnors arbete och liv anpassningsstrategier i tid och rum*, Lund: Lund University Press
- Frykman J, 2005: *Att leva på Kassan*, Analyserar 2005:4, Försäkringskassan, Stockholm
- Giddens A, 1984: *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press
- Granberg O, 1984: *Personal- och utbildningsplanering*, Stockholm: Natur och kultur
- Green J, 1999: *Cultural Awareness in the Human Services a Multi-Ethnic Approach*, Boston m.fl. städer: Allyn & Bacon
- Gür T, 1998: *Positiv särbehandling är också diskriminering*, Stockholm: Timbro
- Hallin PO, 1989: *Tid för omställning – om hushålls anpassningsstrategier vid en förändrad energisituation*, Lund: Lund University Press
- Integrationsverket, 2004: *Rapport Integration 2003*, Stockholm: Elanders
- Kanter R, 1977: *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic books
- Kilduff M & Wenpin T, 2003: *Social Networks and Organizations*, London: SAGE
- Ljungberg C, 2005: *Den svenska skolan och det mångkulturella – en paradox?*, Malmö Studies in International Migration and Ethnic Relations No 4 och Linköping Studies in Art and Science No 329, diss.
- Loden M & Rosener J, 1991: *Workforce America, Managing employee diversity as a vital resource*, McGraw-Hill, New York m.fl. orter.
- Mårtensson S, 1979: »On the Formation of Biographies in Space-Time Environments«, *Lund studies in geography B*: 47
- Nationalencyklopedin 2005-09-30: http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=292074
- Ouchi W, 1980: »Markets, Bureaucracies and Clans«, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129–42
- Ruef M m.fl. 2003: »The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation Among U.S. Entrepreneurs«, *American sociological review*, Vol. 68: 195-222
- Rundqvist M (red.), 2004: *Staten som förebild? Om planer, insatser och utfall i 17 myndigheters arbete med etnisk mångfald*, Norrköping: Integrationsverkets rapportserie 2004:4
- Scott W R, 1998: *Organizations*, New Jersey: Prentice Hall
- SOU 2005:42, *Bortom Vi och Dom – Teoretiska reflektioner om makt, integration och strukturell diskriminering*
- SOU 2005:56, *Det blågula glashuset – strukturell diskriminering i Sverige*
- Tengblad S, 1997: *Chefsförsörjning. Mötet mellan motstridiga ideal*, Göteborg: Förlaget BAS
- Weick K, 1979: *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Widell G & Mlekow K, 2004: *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, Lund: Studentlitteratur
- Williams M, 2001: *The 10 Lenses – Your Guide to Living & Working in a Multicultural World*, Vancouver: Capital Books
- Williamson O E 1981: »The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach«, *American Journal of Sociology*, 87, 548–77
- Wise L R, 2000: *Managing for Diversity Research: What We Know from Empirical Research about the Consequences of Heterogeneity in the Workplace*, Norrköping: Paper presented at the conference »Diversity Management and integration – ethnicity and gender in focus«, 20 november 2004
- Young I M, 1990: *Justice and the Politics of Difference*, Princeton, N.J.: Princeton Univ. Press

Bilaga 1. Kompetenskriterier

Motivation

Drivkrafter för egen utveckling. Intresse och vilja att ta på sig ett ledaransvar. Engagemang för arbetet. Kunna ta initiativ och ansvar. Ha förmåga att arbeta självständigt för att nå för verksamheten och enheten uppsatta mål.

Kreativitet

Nyfikenhet, öppenhet, flexibilitet, förändringsbenägenhet, utvecklings- och framtidsorientering. Ständigt söka kunskap för att utveckla organisationen/verksamheten.

Mål- och handlingsinriktning

Att ha vision och kraft. Påverka och driva mot mål. Leda verksamheten mot uppställda mål. Ha överblick, vara resultatorienterad, energisk och uthållig.

Social/emotionell kompetens

Ha en positiv människosyn som omsätts i praktisk handling. Ha känsla för, kunna tolka och hantera olika situationer/typer av relationer. Förmåga att sätta sig in i en annan människas situation. Samarbeta, samverka. Ha lätt för att få kontakt. Vara lyhörd. Ha empati. Ha civilkurage.

Strategisk kompetens

Vara omvärldsorienterad och kunna sätta in skeenden i sitt sammanhang. Ha helhetssyn och överblick. Balansera särintressen för egen verksamhet mot helheten. Hantera komplexitet. Skapa former för bästa resursutnyttjande.

Ledarskap

Ha förmåga att ta på sig en ledaruppgift. Kunna sätta igång och samordna människor mot gemensamma mål. Arbeta med och genom andra, skapa delaktighet. Ta ansvar och påverka. Intresserad, visa respekt och tillit för andra. Tillvarata, frigöra och utveckla andras kompetens – låta andra växa.
Beslutskompetens
Förmåga att med tillgänglig kunskap fatta beslut. Omdöme och integritet.

Kommunikation (skriftlig och muntlig)

Förmåga att formulera sig i tal och skrift. Förmåga att tillgodogöra sig muntliga och skrivna budskap.

Mångfaldskompetens

Ha kunskap om, och förståelse för, människor med olika bakgrund. Kunna hantera och ha tolerans för annorlunda synsätt. Vilja och förmåga att skapa förståelse hos andra för olikheter. Ha respekt för alla människors lika värde.

Utvecklingspotential

Dokumenterat intresse för personlig utveckling och kompetensökning. Mognad och kompetens för att påta sig ledningsansvar.

Bilaga 2. Schema över bedömningsdagen

| | | | |
|-------------------|--|---|--|
| 08.00–08.30 | Introduktion | | |
| 08.30–09.30 | <i>Tornet</i> (alla) | | |
| 09.30–10.00 | Kaffe | | |
| 10.00–10.55 | <i>Självdeklaration</i> (alla , enskilt) | | |
| 10.55–12.00 | <i>Arbetsgruppsmötet</i> A B C (grupp) | | <i>Info till personalen</i> D E F (enskilt) |
| 12.00–12.45/13.00 | LUNCH | | |
| 12.45–14.15 | <i>Intervju</i> Par 1 A | Par 2 D E F B | 13.00–14.00 <i>Arbetsgruppsmötet</i> Par 3 C |
| 14.15–14.45 | Kaffe | | |
| 14.45–16.15 | <i>Intervju</i> Par 1 F | Par 2 A B C (enskilt) E | 14.45–15.45 <i>Info till personalen</i> Par 3 D |

Bilaga 3. Bedömningar och översättningar av Tornet

Exempel på bedömarnas beteendeobservationer (gäller två personer/aspiranter)

Det uppvisade beteendet enligt bedömaren skrivs med rak stil, bedömarns kommentarer om kompetensdimension skrivs kursivt.

Deltagare D

Sätta fast tornet i taket
(mål och handling)

Föreslår att gruppen ska tänka lite först
(strategisk kompetens)

Om man rullar tidningspappret,
inget blir det då hårdare?
(strategisk kompetens)

Om man tar många och gör så här [visar]
(strategisk kompetens)

Var lägger vi de fyra sedan?
(mål och handling)

Hur många tidningar tar vi?
(kreativitet)
(social/emotionell kompetens)

Så fint!
(social/emotionell/ledarskap)

Nu kör vi på det vi har bestämt!
(ledarskap)

Ska detta vara grunden? Ja!

([det jakande svaret tolkas som] ledarskap)

Deltagare A

Trä dem i varandra
(mål och handling)

Ska den stå rätt upp nu?
(kreativitet)

Tar fram den nya tejen, gör
(ingen bedömning)

Observerar de andra
(ingen bedömning)

Har vi flera sådana?
(strategisk kompetens)

Jo precis [svarar en annan
deltagare]

Gör en topp!
(kreativitet)

Jättenöjda! Det blev bra!
(ledarskap)

Så blev väl bra!
(ledarskap)

Om vi sätter detta ovanpå som du sa?
(ledarskap)

Bra jobbat!
(ledarskap)

Bilaga 4. Bedömningar och översättningar av Arbetsgruppen

Exempel på bedömaranteckningar under arbetsgruppsmötet (gäller en person/aspirant)

Motivation

Positivt

- Engagerad, uthållig, står på sig
- Vilja att elda, intresse för detta
- Tar initiativ – kommer med nytt förslag kring samverkan/sy sammanförslaget
- Kan arbeta självständigt

Negativt

- Motivation till att leda avtar

Beslutskompetens

Positivt

- Insamlar underlag – frågar mycket
- Har integritet och mod
- Kan ifrågasätta fattade beslut
- Omdöme
- Påverkar, driver framåt mot målet

Negativt

- Fattar ej några beslut, sammanfattar besluten

Kreativitet

Positivt

- Nyfiken på de andras idéer – frågar om dessa
- Kreativt eget förslag...
- Utvecklings- och framtidsorienterad

Negativt

- Ej öppen för allas förslag
- Flexibilitet??
- Kom ej med så många andra idéer som andra

Mål- och handlingsinriktning

Positivt

- Har vision och kraft i sitt förslag
- Resultatorienterad
- Energisk, uthållig

Negativt

- Missar överblickar, mer snarare koncentrerad på utbildningsförslaget

Kommunikativ kompetens

Positivt

- Tydlig
- Verbal, värtalig
- Håller den röda tråden
- Kan tillgodogöra sig uppgiften,
- Förstår

Strategisk kompetens

Positivt

- Skapar former för bästa
- resursutnyttjande – »viktigt med utredning«, »mer diskussion om pengarna«
- Omvärldsorienterad
- Kan sätta in skeenden i
- sitt sammanhang

Negativt

- Missar helheten och överblicken
- Balanserar ej särintressen
- mot helheten
- Ser ej alla lika mycket, mest den hon samverkar med

Social/emotionell kompetens

Positivt

- Ser alla: »ska vi gå laget runt...«
- Positiv människosyn
- visar respekt
- Lyssnar på de andras förslag
- Har lätt för att få kontakt
- Samarbetar

Negativt

- Frågar ej så mycket om andras förslag
- Kan ej hantera en situation då A driver sin fråga mycket aktivt
- frågar ej mer hur han tänker, försöker ej förstå och sätta sig in i detta
- Klipper av A

Ledarskap

Positivt

- Har förmåga att ta på sig ledarroll
- Sammanfattar och för framåt
- Bekräftar idéer, stöttar B
- Svarar på frågor om sitt förslag
- skapar delaktighet
- Skapar optimism
- Stöttar – öppna frågor

Negativt

- Viljan att leda avtar ju mer A driver
- Frågar ej
- Driver ej mot gemensamt mål

Bilaga 5. Exempel på intervjubedömning

Denna intervjubedömning har skett på ett liknande sätt som de två ovan beskriva övningarna. Intervjuarna har sammanfattat de viktigaste poängerna under intervjun och kategoriserat dessa under de olika kompetenskriterierna.

| Kompetens | Bedömning | Kommentarer |
|-------------------------------------|-----------|---|
| Motivation | 4 | Mkt motiverad, vill bli rektor, Tar initiativ och ansvar, civilkurage, engagerad inom skolans värld |
| Kreativitet | 3 | Har många idéer om hur man kan utveckla verksamheten, Ger ett öppet och flexibelt intryck |
| Besluts- kompetens | 4 | Inga tecken på beslutsproblem, vill ha gruppen med sig om det rör sig om stora och viktiga beslut, verkar ha gott omdöme |
| Mål- och handlings- kompetens | 4 | Driver frågor, resultatorienterad, uthållig (»ger aldrig upp«) |
| Kommunikation | 3 | Kommunicerar väl i tal och skrift, verbal, bör kanske utveckla förmågan att lyssna bättre |
| Social/ emotionell kompetens | 3 | De personliga kriserna har skapat självinsikt och inlevelseförmåga, sannolikt empatisk |

| | | |
|---------------------------------|----------|--|
| Ledarskap | 4 | Kan sätta igång och samordna personal, vill skapa delaktighet och låta personalen växa, kan ge ett »överlägset« intryck som bör arbetas bort |
| Strategisk kompetens | 4 | Omvärldsorienterad, ser helheter svårt att bedöma i övrigt |
| Mångkulturell kompetens | 4 | Har hög förståelse och respekt för människor med olika bakgrund, ser olikheter som en tillgång för kreativ utveckling |
| Motivation och fallenhet | 4 | Högmotiverad, blir bra ledare om han lever som han lär. |

Aspiranten rekommenderas ledarskapsutveckling på kort sikt av intervjuarna.