

## **Kan man gå från fåfald till mångfald genom att rekrytera på rätt sätt?**

En studie om rekrytering och urval vid några statliga myndigheter



# Innehåll

Förord	5
Inledning	7
Syfte	8
Metod	9
Policies och styrdokument	10
Rekryteringarna i praktiken	11
Rekryterings- och urvalsprocessen	13
Verksamhetsanalys, kravprofil och annonsutformning	14
Medieval	18
Telefonförfrågningar	19
Utvärdering av ansökningshandlingar	20
Val av urvalstekniker	21
Intervjun / intervjuerna	22
Referenstagning	24
Beslutsprocessen	25
Slutord	27



# Förord

Integrationsverket har startat ett GD-nätverk för mångfald som också medfört att kontaktpersoner från statliga myndigheter träffas ett par gånger om året för att diskutera mångfaldsfrågor inom statliga verksamheter. I samband med att statliga myndigheter får krav på sig från regeringen att öka sin etniska mångfald har rekryteringsprocesserna kommit upp som en punkt på nätverksträffarna. Vårt syfte med denna studie har varit att skapa kunskap och debatt om rekryteringsprocesserna inom staten. En effekt som rapporten redan haft är att ett Equal-projekt FAIR har startat<sup>1</sup>.

Hur gör statliga myndigheter när de rekryterar? Hur ser processen (de olika stegen i rekryteringen) ut från det att man gör en kravprofil till att man tar ett anställningsbeslut?

Mercuri Urval, som är ett konsultföretag med över 40 års erfarenhet av bl.a. rekrytering och urval, har med stöd av Integrationsverket genomfört denna studie för att se hur fyra olika statliga myndigheter<sup>2</sup> gör när de rekryterar tjänstemän/akademiker. Studien har genomförts av Carin Magnusson (projektledare), Yvonne Berg, Christina Carnrot Lempke och Hans Rosengren vid Mercuri Urval i Stockholm.

Målet med studien har varit att belysa och kunna föreslå förbättringar i stället för att kritiskt granska de förekommande rekryteringsprocesserna. Finns det metoder som utestänger personer med utländsk bakgrund så att de inte anställs trots likvärdiga kvalifikationer? Med dessa redovisade exempel går det inte att svara entydigt på frågan, men i studien finns reflektioner kring varje steg i rekryteringsprocessen som kan förhindra en utestängning.

Rekryteringsprocesserna kan inte ses isolerat. Svaret på rapportens rubrik »Kan man gå från fåfald till mångfald genom att rekrytera på rätt sätt« är både Ja och Nej. Det räcker inte med bra rekryteringsprocesser om inte organisationen/myndigheten är redo för olikhet. Om så är fallet kan svaret bli Ja, annars Nej och då får vi en utveckling som innebär att personer med utländsk bakgrund inte anställs inom svensk statsförvaltning. Förhoppningsvis kan denna studie ge ett bidrag till samtal om rekryteringsmetoderna så att myndigheterna kan acceptera olikheter och på ett bättre sätt kunna ta tillvara den kompetens som finns hos personer med utländsk bakgrund.

Saleh Sallar  
Avdelningschef

Leif Wernberg  
Utvecklare

---

1 FAIR – FramtidsAnpassad Inkluderande Rekrytering som vill utveckla en strukturerad, omvärldsorienterad, icke diskriminerande rekryteringsmodell i första hand för den offentliga sektorn.

2 Ekonomistyrningsverket, Integrationsverket, Skatteverket och Vägverket.



# Inledning

Det finns flera anledningar *till* att lyfta fram mångfaldsfrågorna i Sverige. De mest framträdande kan sammanfattas i:

- Icke-diskrimineringskäl, som är lagreglerade
- Nyttoskäl, s.k. diversity management; som utgår från att heterogena arbetsgrupper kan prestera bättre resultat än homogena, att man breddar den tillgängliga kompetensen och att en personalsammansättning som speglar befolkningen möjliggör en mer träffsäker verksamhet och bättre resultat
- Demografiska skäl – generationsväxlingen och den kommande arbetskraftsbristen
- Samhällsansvar för att säkerställa demokratin

I denna studie fokuserar vi på etnisk och kulturell mångfald, men inget hindrar att man breddar tänkandet till andra underrepresenterade grupper.

Vid ett fåtal myndigheter, som *till exempel* hos Integrationsverket, är andelen utrikesfödda hög i hela organisationen. Hos en del andra myndigheter har man uppnått en mångfald på vissa enheter, exempelvis bland dem som arbetar med service gentemot medborgarna eller på IT-avdelningar, men vanligen är det etniska svenskar som är handläggare, experter och chefer.

En TCO-artikel (DN Debatt den 9 december 2003) tar fasta på aktuell befolknings-statistik från SCB. Från merparten av immigrantländerna har utrikesfödda mellan 25–64 år genomsnittligt högre utbildning än Sveriges befolkning i sin helhet. Men endast 57 procent bland dem förvärvsarbetar, jämfört med 81 procent av svenskfödda i samma åldersgrupp. För utrikesfödda akademiker – såväl kvinnor som män – är arbetslösheten dubbelt så *hög* jämfört med befolkningen i övrigt. Det finns med andra ord en potential av dåligt utnyttjad arbetskraft.

Regeringen har fäst uppmärksamhet på dessa förhållanden och har därför uppdragit åt de statliga myndigheterna att främja etnisk och kulturell mångfald, även bland tjänstemän. I propositionen *Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst* skriver man:

»att samhällets mångfald bör genomsyra arbetslivet« och »att staten har ett särskilt ansvar som föredöme i denna strävan. Att ta tillvara den kompetens som finns hos personer med utländsk bakgrund bidrar till att öka kvaliteten i verksamheten.

Mercuri Urval har fått i uppdrag av Integrationsverket och med stöd av Vägverket, Skatteverket och Ekonomistyrningsverket att titta närmare på rekryterings- och urvalsprocesserna för att se om de kan ge en fingervisning om hur mångfalden vid statliga befattningar kan öka.

Mercuri Urval är ett svenskt företag med verksamhet i ett tjugotal länder. Kärnidén är att göra rätt matchning mellan person och arbete, dvs rätt urval. Det innebär att vi ska förhålla oss neutrala när det gäller faktorer som kön, etnicitet, sexuell läggning, ålder, religion, funktionshinder etc. Inom Mercuri Urval i Stockholm finns en mångfaldsgrupp, som bland annat arbetar med att anpassa våra verktyg och applikationer till det Sverige vi har idag.

# Syfte

Detta uppdrag har två syften:

- 1 Att undersöka hur rekryterings- och urvalsprocessen inför anställning av tjänstemän / akademiker inom fyra statliga myndigheter kan se ut när man kopplar den till ökad etnisk mångfald. Arbetet ska ha en problematiserande och lärande inriktning, inte en ansats av kritisk granskning eller revision.
- 2 Att komma med förslag till förbättringar / metodutveckling när det gäller att öka andelen tjänstemän / akademiker med annan än svensk bakgrund i statliga myndigheter.



# Metod

Undersökningen utgår från den klassiska rekryterings- och urvalprocessen. Vi har följt några rekryteringar som avslutats det senaste året vid Ekonomistyrningsverket, Skatteverket inklusive en Kronofogdemyndighet och Vägverket. Där har vi genomfört strukturerade intervjuer med personer som varit involverade i respektive process. På Integrationsverket saknades lämpliga rekryteringsärenden från det senaste året (anställningsstopp). De besvarade därför samma frågor som övriga myndigheter fast på ett generellt plan.

# Policies och styrdokument

Samtliga myndigheter har väl utarbetade policies och styrdokument för att öka mångfalden och för icke-diskriminering liksom för rekryterings- och urvalsprocessen.

# Rekryteringarna i praktiken

Vi beskriver de rekryteringsärenden vi följde i respektive myndighet.

## Ekonomistyrningsverket (ESV)

Här har vi följt tre rekryteringsärenden. ESV sökte med placering i Stockholm systemutvecklare, medarbetare till kommunikation och användarstöd samt kvalificerade konsulter till AGRESSO Lön/PA.

Systemutvecklarannonsen lockade 815–820 sökande, varav 12–14 kallades till en första intervju med personalgruppen. Till nästa steg valdes sex av dem ut för en intervju med anställande chef och en person från personalavdelningen (PA). Efter test av PA och referenstagning anställdes tre personer.

Till arbetet med kommunikation och användarstöd sökte 291 personer. Fem kallades till en första intervju med chef och hela personalgruppen, varefter tre gick vidare till en andra intervju med PA, som även testade dem. Efter referenstagning anställdes två personer.

På konsultannonsen svarade 105 personer. Chef och representanter för personal-gruppen träffade 20 kandidater i en första omgång. Fyra gick vidare till en andra intervju med chef och PA. Efter testning och referenstagning av PA blev tre personer anställda.

Till tre av de åtta befattningarna förordades personer med annan än svensk bakgrund. Två tackade dock nej och en anställdes.

## Skatteverket, Skattemyndigheten i Västerås och Kronofogdemyndigheten i Eskilstuna

Här har vi följt tre rekryteringsärenden. RSV behövde en erfaren Javautvecklare med placering i Solna. Skattemyndigheten sökte fastighetstaxerare till Skattekontoret i Enköping och Kronofogdemyndigheten behövde jurist till allmänna enheten i Eskilstuna.

På Javautvecklarannonsen svarade 153 personer. Nio inbjöds till en första intervju med chef och PA. Till en andra intervju med PA och två ur personalgruppen kallades tre till fyra personer. Två anställdes efter referenstagning.

Fastighetstaxerarannonsen gav 131 svar. 30 intervjuades av chef och de fackliga organisationerna. 15 personer anställdes efter referenstagning.

Juristannonsen lockade 71 personer. Av dem inbjöds sex till en första intervju med chef, PA och en facklig representant. Tre gick vidare till en andra intervju där de träffade ytterligare en PA-representant och hela personalgruppen utom den fackliga representanten. Efter referenstagning anställdes en sökande.

Bland dem som svarade på dessa annonser hade cirka en sjättedel annat namn än svenskt. Tre av dem anställdes som fastighetstaxerare.

## Vägverket

Här har vi följt fyra rekryteringsärenden. Vägverket Region Syd-öst sökte trafik-ingenjör, byggnadsteknisk controller samt beläggningsplanerare med placering i Jönköping. Trafikregistret i Örebro hade en samlingsannons för tre olika befattningar, varav vi har följt rekryteringen av systemvetare.

Tio personer svarade på trafikingenjörsannonsen. Fyra valdes ut till en första intervju och två gick vidare till en andra intervju. Efter referenstagning anställdes en person.

Fem personer anmälde sitt intresse till tjänsten som byggnadsteknisk controller. Två genomgick en första intervju. Ingen gick vidare.

Till arbetet som beläggningsplanerare inkom 17 ansökningar. Ett antal av dem kallades till en första intervju, fem bjöds vidare till en andra intervju och en anställdes efter referenstagning.

Den samlingsannons som avsåg medarbetare till tre skilda befattningar lockade 800 personer. Av dem ville 250 bli systemvetare. Åtta valdes ut till en första intervju. Man träffade tre i ett andra steg och en person fick efter referenstagning jobbet.

Ingen av de anställda i dessa rekryteringsärenden hade ett svenskt namn och förhållandevis få med utländsk bakgrund fanns bland de *sökande*.

# Rekryterings- och urvalsprocessen

Denna studie inbegriper endast ett axplock av myndigheternas rekryteringar och gör därför inte anspråk på att ge en fullständig bild. Vi har sett att de fyra myndigheterna uppvisar både likheter och olikheter i sitt rekryteringsarbete. Gemensamt är att berörd chef äger processen och att personalavdelningen bidrar med konsultativt stöd och praktiskt arbete. De fackliga organisationernas medverkan skiftar, bland annat beroende på förekomst av samverkansavtal. Styrdokumenten liksom checklistor och rutiner för det praktiska arbetet följs mer eller mindre noggrant.

Vi presenterar de olika stegen i rekryteringen rubrikvis. Varje steg består av två delar: *Så gjorde de* och *Reflektioner*. Reflektionerna är en kombination av goda exempel från myndigheterna, förslag som utarbetats av representanter från de fyra myndigheterna vid en workshop samt av Mercuri Urvals erfarenheter från 37 års rekryteringsverksamhet.

En rekryteringsprocess består oftast av:

- Verksamhetsanalys, kravprofil och annonsutformning
- Medieval
- Telefonförfrågningar
- Utvärdering av ansökningshandlingar
- Val av urvalstekniker
- Intervjun / intervjuerna
- Referenstagning
- Beslutsprocessen

# Verksamhetsanalys, kravprofil och annonsutformning

## Så gjorde de

Beslutet att nyrekrytera grundas i samtliga fall på att nya arbetsuppgifter tillförts verksamheten, att det uppstått en vakans eller arbetsanhopning.

Samtliga intervjuade säger att de gör analyser inför rekryteringarna. Analyserna görs i allmänhet av chefen och ibland medverkar personalgruppen, PA och fackliga organisationer. Man beskriver dock inte någon grundligare inventering av nuvarande och kommande behov, alternativ prioritering av arbetsuppgifter, omdispositioner etc. Inte heller några bredare diskussioner om behov av kompletterande kompetens, såsom språk eller kultur. Ofta är tidspressen stor i detta skede; det finns en arbetsanhopning och/eller nyanställning behövs omgående. Analyserna inriktas mer på vilka faktakrav man ska ställa på en ny befattningshavare.

För att ta fram kravprofilen tittar man på gamla annonser, gamla kravprofiler i den mån de finns i skriftlig form och vid en myndighet även på arbetsvärderingen. Det kan innebära att kravprofilen inte ändras särskilt mycket över tid. I samtliga fall har chefen ansvaret för att ta fram kravprofil och ibland involveras personalen, PA och de fackliga organisationerna. I inget av de rekryteringsärenden som ingår i denna studie har kravprofilen dokumenterats skriftligt. Annonser = kravprofil. Ibland rangordnar man kraven så att man blir överens om en lägsta godtagbar\* nivå. I ett fall höjdes kravnivån under resans gång, därför att många sökande var högkvalificerade.

När det gäller annonsutformning så har flertalet som princip att ange att de gärna ser sökande med annan etnisk eller kulturell bakgrund. Annonstexterna visade prov på stor variation, allt ifrån korta och koncisa, till långa beskrivande »kungörelser« eller sådana med lockande rubriker.

## Reflektioner

*Verksamhetsanalyser och kravprofil.* Analyserna görs utan att det alltid samtalats eller skrivits så mycket - man kan sin verksamhet! Det blir »en tyst kunskap« som därmed blir svår att följa upp. Myndigheternas välskrivna dokument och handlingsplaner blir inte alltid så styrande för urvalet som de avses att vara, inte på grund av bristande vilja eller omedvetenhet, utan på grund av att det blir så bråttom.

När analyserna görs snabbt och utan fördjupat fokus på vad myndigheten, dess uppdragsgivare och »kunder« behöver på kort och lång sikt och de inte dokumenteras skriftligt finns en stor risk att sökgruppen blir smal och likadan som förut. Kravprofiler med hög ribba och snäva kompetenskrav kan därför exkludera – utan att det varit avsikten! Så kan även bli fallet om man ändrar ribban i förhållande till vilka som lämnat in ansökningar.

*Arbetsgruppen.* I analysfasen funderar man ibland på hur en nyanställd ska vara för att passa in i arbetsgruppen. Det är ett viktigt – och känsligt område! Risken är att man letar sin likhet, därför att outtalade normer styr vad som är *ett* önskvärt och acceptabelt beteende. Ju starkare, slutna gruppnormer, desto svårare att ifrågasätta dem. Beteenden som sticker ut eller är för annorlunda kan lätt avfärdas – *trots att* de kanske behövs allra mest. Man kan tjäna på att reflektera över vilka kompetenser – i bred mening – som verksamheten behöver tillföras. Det gäller att våga se potentialen hos »de andra«, det vill säga de som inte ingår i normgruppen.

*Kompetensbegreppet.* Om man är förvissad om att bra rekryteringar möjliggörs genom träffsäkra matchningar mellan arbete och individ, så blir slutsatsen att arbetets krav måste beskrivas ordentligt och man måste vara beredd att vidga sökkretsen för att hitta de lämpligaste personerna. För att verkligen komma till skott kan man behöva ge sig i kast med sina egna förutfattade meningar och sin inställning till det obekanta.

Kompetensbegreppet brukar traditionellt omfatta utbildning och yrkeserfarenheter, ibland även färdigheter. Internationaliseringen och teknikutvecklingen medför per automatik att synen på kompetens breddas. Man kan öppna upp för ökad mångfald genom en nyfiken och fördomsfri hållning till individer parad med kännedom om vilka komplement som verksamheten behöver tillföras.

*Svenska språket.* När man ändå funderar över kompetensbegreppet så kan man ägna en särskild tanke åt det svenska språket. Vilken betydelse har färdigheter i det svenska språket för att få arbete vid en statlig myndighet? Det går inte att ge ett entydigt svar, bland annat därför att det har med arbetets art att göra. Om man arbetar med IT så är mycket goda kunskaper i engelska kanske att föredra framför perfekt svenska. Ska man ge muntlig information och kvalificerade instruktioner till andra myndigheter krävs god talad svenska och troligen god skriven svenska. Om man däremot ska möta en allmänhet eller en verksamhet som består av människor från hela världen är en bredd av språkkunskaper *en överlägsen merit*. På utredarbefattningar ställs ofta höga krav på skriftlig svenska. Vad behöver man klara av? Vilken hjälp kan man få? Ställer vi samma krav på alla när det gäller stavning och meningsbyggnad? Är det nödvändigt? Ska vi testa språkkunskaperna – eller hur kan man annars undvika en subjektiv bedömning? Får man ha en dialekt? Kan man se en brytning som en dialekt? *Hur* avgörande svenskan är, är även en inställningsfråga. Man kan lämna ifrån sig promemorior på korrekt svenska (även om man inte kan skriva korrekt svenska) genom datorns språkkontroll och genom att arbetsplatsen erbjuder språkstöd! Synsättet att anställda med andra språk än svenska kan vara en tillgång för myndigheters möjlighet att klara uppdrag och åtaganden finns redan, men kan absolut förstärkas.

*Vad kan man då lära av detta?* Vi är övertygade om att verksamhetsanalys / kravprofil / annonsutformning är en springande punkt för att öka andelen sökande i underrepresenterade grupper. Om man tror på att rekrytering handlar om att finna den bäst lämpade personen för en befattning så gäller två förutsättningar. *Den ena är att analys/kravprofil ska vara metodiskt och sakligt uppbyggd kring*

verksamhetens krav och krav på befattningshavaren nu och framöver. *Den andra är att de som rekryterar* måste ha en bred sökyta, eftersom den bäst lämpade personen kan finnas där man minst anar. Genom att lägga kraft i denna fas grundar man för ökad träffsäkerhet i de följande urvalsstegen och kan hålla bättre kontroll på att personer inte exkluderas av fördomsfulla anledningar.

## Här är våra förslag

### Förslag till verksamhetsanalys och kravprofil

Vi rekommenderar att man gör en gemensam skriftlig mall för analys och kravprofil, för att säkra icke-diskriminering och för att kunna följa upp och spara tid. Mallen kan exempelvis innehålla nedanstående moment.

- *Myndighetens / avdelningens / enhetens åtaganden på kort och lång sikt. Inled* med att identifiera de krav och behov som myndighetens uppdragsgivare och »kunder« har på kort och lång sikt och *bryt* ned till avdelnings-/enhetsnivå. *Fundera* även på vilket kunnande som behöver tillföras för att klara kommande förändringar, exempelvis god skriftlig engelska eller specifika språkkunskaper.
- *Specificerade krav från styrdokument och handlingsplaner* om ökad mångfald, icke-diskriminering etc. *Konkretisera* de mål som finns i styrdokumentet till avdelnings/enhetsnivå. Här kan även de tunga argumenten för mångfald: icke-diskriminering, diversity management, kommande arbetskraftsbrist och samhällsansvar inbegripas. Vad bör särskilt beaktas på den aktuella avdelningen/enheten? Är exempelvis medelåldern låg behöver inte planering inför generationsväxlingen ha högsta prioritet.
- *Avdelningens/enhetens situation och utvecklingsbehov. Beskriv* personalgruppens arbetsklimat och kultur, styrkor och svagheter. Vad behöver tillföras av socialt beteende och färdigheter för att göra verksamheten ännu bättre?
- *Resultatförväntningar på individnivå.* Kravprofilen bör ta sin utgångspunkt i de önskvärda effekterna eller resultatförväntningarna, nedbrutna till individnivå. Vad ska den nya befattningshavaren ha åstadkommit de följande två till fyra åren?
- *Arbetsuppgifter och ansvarsområden.* Med definierade resultatkrav brukar det vara lätt att formulera de arbets- och arbetsuppgifter som individen skall utföra.
- *Kompetensprofil* – utbildning, erfarenheter, fallenheter, färdigheter och personliga egenskaper. Vilka kompetenser bör personen ha med sig och vilka är kritiskt avgörande för att lyckas?

Det är bra om någon utomstående – »en kritisk vän« – gör kravprofilen, för att få en oberoende belysning. Rekryterande chef är givetvis ansvarig och har sista ordet men en PA-konsult skulle med fördel kunna ha i uppdrag att ta fram underlag och förslag till kravprofil, i sin ställning som intern men ändå extern. Förutom genomgång av dokument etc så bör ett antal personer med olika uppdrag och position i organisationen intervjuas – och det räcker med korta möten. Tidsåtgången ska med strukturerade metoder inte behöva vara alltför omfattande.



### Annonstexterna.

När det gäller annonstexterna så är formuleringen »vi ser gärna sökande med annan etnisk bakgrund« ett sätt att öppna upp för en bredare sökkrets. Och det här är ett utvecklingsområde! Det finns fler sätt att tala om att man menar allvar! Inbjudande annonser där också underrepresenterade grupper känner sig välkomna att söka är en bra grund. Man kan skriva in formuleringar om myndighetens behov av ny kompetens, så som språkkunskaper och kunskaper om andra kulturer. Man kan använda foton som speglar människor från olika länder. Man kan skriva att »då många av våra kunder i regionen talar andra språk än svenska värdesätter vi särskilt.« eller »för att möta våra kundbehov söker vi särskilt dig som har en akademisk utbildning och dessutom kunskap om forna Jugoslavien« eller »då vi redan har en stor andel medarbetare från Sverige och Finland söker vi dig som kan komplettera oss med en annan etnisk och kulturell bakgrund för att kunna ge bättre service till våra skattebetalare«. Man kan använda kontaktpersoner med utländskt namn. Vi finner att de aktuella myndigheterna genomsyras av starka humanistiska värderingar och människovänliga organisationer, vilket med fördel kan lyftas fram i annonserna.

# Medieval

## Så gjorde de

Alla myndigheter har en genomtänkt strategi för *val av media*. Exempel på resonemang: »Vi vill inte ha för många sökande, det räcker med de hundratals vi får via annonsering på nätet«, »Vi vill att personerna ska finnas här lokalt för vår erfarenhet är att stockholmarna inte orkar pendla mer än något år sen säger de upp sig eller vill ha förflyttning«.

I samtliga fall sökte man medarbetare via annonsering. De medier som används är en kombination av externa och interna nätbaserade sajter, rikstidningar, fackpress och lokaltidningar. Ingen använde intresseorganisationers medier, så som invandrar-tidningar eller lokala radiostationer. En myndighet annonserar huvudsakligen i stora Stockholmstidningar med riksspridning för att nå ut brett och slippa riskera att någon grupp utesluts.

En myndighet har prövat att öka mångfalden genom att ta emot praktikanter, som blivit kända ansikten och lättare kan beaktas när det blir lediga arbeten.

## Reflektioner

PA är alltid inkopplad när det gäller *medieval*. Strategin för  *dessa val* är grundad på erfarenhet och noggrann uppföljning av resultat från tidigare annonsomgångar. Det fungerar i stort sett bra överallt och man fick i denna studie tillräckligt många sökande för att kunna anställa rätt antal personer i alla rekryteringsärenden utom ett. I samtliga fall sökte man medarbetare via öppen annonsering, vilket vi livligt understödjer. Risken med search är att det endast inbegriper svenska nätverk och därmed utesluter de som inte har fotfäste i dessa sammanhang. Även om man söker medarbetare via search bör man alltid *också* annonsera.

I Stockholm annonserar man gärna i gratistidningarna för att nå dem som inte har en svensk morgontidning och dem som åker kommunalt. Den annonseringen genererar ofta många ansökningar, eftersom tidningarna har stor spridningseffekt. Sådana *medieval* exkluderar troligen inte sökande med utländsk härkomst.

Att använda intresseorganisationers medier har både för- och nackdelar. När man vill nå personer med någon speciell kompetens kan annons i intresseorganisationers medier vara ett utmärkt komplement till bredare medier. Riktade annonser ligger även i linje med diskrimineringslagstiftningen när man vill nå personer ur underrepresenterade grupper.

Myndighetens image utåt har säkert stor betydelse för vilka som attraheras att söka sig dit. Om man konsekvent och över tid visar att man strävar efter ökad mångfald kan det locka till sig kompetenta sökande från underrepresenterade grupper.

# Telefonförfrågningar

## Så gjorde de

I alla annonser fanns kontaktpersoner som den intresserade *kunde* ringa och ställa frågor till. I samtliga annonser hade kontaktpersonerna typiska svenska namn. En iakttagelse var att väldigt få telefonsamtal kom från personer med annan än svensk bakgrund.

## Reflektioner

Om det är ett generellt fenomen att invandrare inte ringer på annonser – vad kan det bero på? Hur lätt är det att komma fram på telefon? Törs man inte ringa för att man kanske har en brytning? Skulle det bli annorlunda om en person med ett otypiskt svenskt namn stod som kontaktperson i annonsen? Kan andra former, som kommunikation via mail vara ett alternativ? Skulle inbjudande formuleringar som »vill du veta mer är du mycket välkommen att ringa ....« locka fler?

# Utvärdering av ansökningshandlingar

## Så gjorde de

I detta moment är flera personer involverade. Ibland är det chefen som förfogar över ansökningshandlingarna och som i sin tur kan delegera till andra för genomläsning och ställningstagande. Ibland är det PA som gör *den* första utvärderingen. I vissa fall har man en rekryteringsgrupp där chef, PA och de fackliga organisationerna ingår och där man utvärderar individuellt först och därefter tar gemensam ställning i gruppen. I något fall lät man en extern konsult utvärdera cirka 800 ansökningar.

Det finns olika synsätt på hur hård denna första utvärdering ska vara. En del låter alla som uppfyller kraven på utbildning och erfarenheter gå vidare till en första intervju. »Det är bättre att kalla en för mycket än att utesluta någon som skulle kunna vara möjlig«. Andra gör en strikt begränsning redan från början av hur många kandidater som går vidare till intervju. Bedömningen av om man uppfyller de formella kraven varierar också. En myndighet har beslutat att en ingenjörsexamen från ett annat land är likvärdig med en svensk ingenjörsexamen, medan en annan myndighet ställer sig mer tveksam *till detta*.

Ibland lägger man in en »joker« bland dem som går vidare, till exempel en nyexaminerad person.

## Reflektioner

När man väljer ut för få personer till en första intervju och inte hittar någon lämplig kandidat bland dem måste man kalla till en ny omgång första intervjuer. Då har tiden gått, man har förlorat tempo och i värsta fall också intressanta kandidater. Med för snäv bedömning av kompetensen eller en alltför kritisk inställning till utländska examina riskerar man att tappa personer som kanske skulle kunna klara arbetet bra.

En tumregel för att slippa utesluta personer av fel anledning är att *minst* två personer var för sig tar ställning till ansökningarna. Man kan också aidentifiera – lacka över namn och ålder med tippex. Man kan även bestämma sig för att bjuda in alla som på pappret verkar ha en möjlighet att fylla kravprofilen. Man kan ta med en »joker« som är född utanför Sverige. Väljer man att ha färdiga ansökningsformulär kan man lägga personuppgifterna längst bak .

I detta skede kan en bra princip vara att hellre ta med en person för mycket än en för lite, hellre fria än fälla.

# Val av urvalstekniker

## Så gjorde de

De flesta använder sig endast av intervjun som urvalsmetod, vanligen minst två intervjuer. En myndighet strävade efter att komma till beslut efter en intervju. Intervjuerna beskrevs som mer eller mindre strukturerade. En myndighet låter alla kandidater genomgå ett personlighetsinventarium. En annan myndighet tar hjälp av ett konsultbolag för att testa chefskandidater. En tredje myndighet använder inte tester därför att de kan vara diskriminerande.

## Reflektioner

Urval handlar om att försöka göra förutsägelser, det vill säga att identifiera den kandidat som man bedömer kommer att bli bäst lämpad för ett speciellt arbete. Det är svårt, och ibland omöjligt! De flesta erfarna chefer och rekryterare har någon gång gjort felrekryteringar.

Urvalsteknikerna varierar i reliabilitet och validitet. Ingen av dem har så hög tillförlitlighet att man kan känna sig säker. Vad beträffar tester finns indikationer om att de kan vara diskriminerande särskilt för personer från länder utanför Nordamerika och Nordeuropa.

Reliabilitet avser mätningens tillförlitlighet. Höga värden fås vid avsaknad av fel i mätinstrument, administration och rättning. För att lita på själva instrumentet bör reliabiliteten vara minst 0.70 (där maximum är 1.0). Om det inte föreligger någon reliabilitet föreligger ingen validitet. Validitet avser i vilken utsträckning metoden mäter det som avses att mätas. Den maximala prognosförmågan är 1.0. Ju närmare 0.0 validiteten ligger desto mindre chans att instrumentet säger något överhuvudtaget. Då går det snabbare att singla slant! Här presenteras validitetskoefficienter för ett antal urvalsmetoder enligt Kahlke & Schmidt (Psykologtidningen 4/02).

Metod	Validitetskoefficient
Assessmentcenter	0.63
Strukturerade intervjuer	0.57
Arbetsprover	0.54
Begåvningsstest	0.51
Personlighetstest	0.38
Ostrukturerade intervjuer	0.38
Referenstagning	0.26
Antal års erfarenhet av liknande arbete	0.18
Grafologi	0.02
Ålder	0.01

Tabellerna ovan visar att validiteten i bästa fall ligger på drygt 0,5. Det indikerar att man bör använda flera tekniker för att öka säkerheten. Tester av olika slag kan användas som underlag för hypotesprövning, men man bör vara försiktig med att dra för stora växlar av deras värde. Värdet kan uppskattas till 10–15 procent av en hel urvalsprocess.

# Intervjun / intervjuerna

## Så gjorde de

Myndigheternas intervjuarbete görs på olika sätt, alltifrån genomförande av en enda intervju till två eller flera intervjuer.

Den första intervjun pågår oftast i en timme, ibland i 1,5 timme. Vanligt är att chef + PA + eventuellt fackliga representanter intervjuar, alternativt att personalgruppen eller personalrepresentanter intervjuar.

En del har strukturerade intervjuer med givna formulär medan andra har mer lösligt upplagda intervjuer. Alla använder en del av tiden till att presentera sin egen myndighet. Frågorna skiftar med målet med intervjun. Där ambitionen är att få tillräcklig information under en och samma intervju gäller det att snabbt få grepp om kandidatens hela kompetensprofil. Frågeställningarna kan handla om hur man arbetar, vilket tempo man har, vad man stressas av, vad man lyckats respektive misslyckats med, starka och svaga sidor etc. Några ställer inte frågor av privat karaktär, så som hälsotillstånd, familjesituation och eventuella barn – i linje med diskrimineringslagstiftningen. När intervjun syftar till att välja ut vilka som ska bjudas in till nästa steg blir fokus givetvis lite annorlunda och man kan låta nästa intervju ta upp speciella frågor, till exempel teknikkunskande.

De myndigheter som genomför flera än en intervju använder vanligen påföljande intervju till att låta andra personer i organisationen få träffa kandidaterna, genomföra tester med återkoppling etc.

## Reflektioner

Vad kan man tänka på för att få fram behövlig kunskap om kandidaten?

En intervju kan definieras som en institutionell situation där rollfördelningen mellan intervjuare och kandidat är given och där kandidaten befinner sig i underläge. Med tanke på dessa givna förutsättningar finns en hel del att tänka på.

En god grund är att de som intervjuar är väl förberedda, samtrimmade, har väl fördelade ansvarsområden under intervjun och tänker på att använda ett begripligt språk. Det är också bra att berätta *varför* man kommer att ställa en del frågor och då hänvisa till kravspecifikationen. »I den här befattningen är det mycket viktigt att man kan resa med mycket kort varsel och därför behöver vi ställa några frågor kring din familjesituation« eller »Ett krav som finns på den som tar det här jobbet är att man måste kunna..... därför kommer vi att ställa en del frågor kring hur du ser på kvinnligt – manligt« osv. I detta sammanhang kan man öppna upp och uppmana kandidaten att säga till om någon fråga känns kränkande.

Intervjusituationen kan också ses som en problemlösningssituation, med en verbal och icke-verbal tvåvägskommunikation. Den som intervjuar och den som blir intervjuad har olika mål. Intervjuarens mål kan sammanfattas i »att samla in, tolka och ta ställning«.

Här är tre nivåer att vara uppmärksam på:

- Mig själv som intervjuare. Mina attityder, värderingar och förutfattade meningar. Min framtoning och intervjustil. Vilka beteenden hos kandidater- som identifikation med, känsla av olikhet inför – reagerar jag känslomässigt på, så att det påverkar mitt ställningstagande?
- Intervjuprocessen. Neutral plats, tillräckligt med tid. Bygga upp en öppen atmosfär. Kommunera vad som kommer att hända under intervjun och varför.
- Intervjupersonen. Se till att hon/han kommer till sin rätt, förstår frågorna, får tillfälle att berätta om sig själv, sin motivation för detta jobb, sin arbetsstil, sin kompetens osv.

Enligt Kahlke och Schmidts validitetsforskning har strukturerade intervjuer högre validitet än ostrukturerade. En strukturerad intervju behöver inte nödvändigtvis följa en viss ordning, men man ser till att område för område blir fyllt av tillräcklig information för att kunna matcha mot kravprofilen. Om man dessutom lägger till andra bedömningsinstrument så som noggrant genomförda tester med påföljande fördjupad intervju så ökar validiteten ytterligare.

Att ha matchning mellan arbete och person i fokus är lättare sagt än gjort. När det kommer ansökningar från personer med utländsk bakgrund, kanske särskilt utomeuropéer, så kan en känsla av att »de är annorlunda och svåra att förstå sig på« infinna sig. Det kan yttra sig i att man blir *överdrivet försiktig*, »tar det säkra för det osäkra«. Man väljer bort personer för att man finner det svårt att omtolka deras utsagor till sin egen begreppsapparat och bedömningskod. Lösningen på det är att inte hålla sig tillbaka när det gäller att ställa frågor, men tala om för kandidaten varför man frågar så mycket – och fortsätta fråga utifrån kravprofilen tills man förstår. Annars kan man inte göra någon matchning. En annan reaktion är att bli *överdrivet tolerant*, av rädsla för att uppfattas som diskriminerande. Det kan också yttra sig i att man inte ställer frågor. Lösningen är *densamma* som tidigare: fråga mer tills man har fått en bild av personen – och kommunicera varför man frågar.

Det finns skiftande uppfattningar om hur mycket vetskap om andra etniciteter och kulturer man behöver ha i en rekryteringssituation. Ett synsätt är att ökad kunskap underlättar intervjun och minskar risken för kränkning. Vår utgångspunkt är att man aldrig kan få tillräcklig kunskap om alla de koder och levnadsmönster som finns i Sverige och i resten världen. Även om det vore möjligt så är det ingen garanti att den kunskapen är giltig för just den aktuella individen. I stället kan man fastna i etnifieringsfällan – man generaliserar individer utifrån grupp- och samhällsmönster. Alternativet är att ställa frågor om det man inte förstår. Vi tror att man kan fråga om mycket mer än man tror – utan att kränka. Det beror mest på *hur* man frågar och att man klargjort syftet i inledningen av intervjun.

En god idé för kontinuerligt lärande är att intervjuarna efter avslutad intervju utvärderar inte bara sin syn på kandidaten, utan även sin egen insats och själva intervjuprocessen.

# Referenstagning

## Så gjorde de

Alla myndigheter tar minst en referens innan beslut om anställning och många tar två eller flera. Antingen tar chef eller PA referenser – oftare PA. Vid en av myndigheterna lät sig facken nöja med att referenstagning var genomförd – inte vad referenspersonerna sagt.

## Reflektioner

Det kan vara svårt för personer med begränsad yrkeserfarenhet och små nätverk i Sverige att hitta referenspersoner. En utgångspunkt är att alla människor kan hitta minst två personer som vet lite mer om dem, kanske i rollen som skolelev, SFI-elev, idrottsledare eller yrkesperson. Hjälp de sökande att vara kreativa när det gäller att hitta referenter. Vidga gruppen möjliga referenter eller ge en intressant kandidat provanställning!

En tumregel *är* att alltid ta minst två referenser och se till att man tar god tid på sig. Betrakta referenstagningen som en kvalificerad intervju. Man kan med fördel utgå från en mall. Den kan även innehålla frågor om referentens relation till kandidaten för att få grepp om värdet av informationen. Referensintervjun förbereds med specifika frågor utifrån den intervju man haft med kandidaten.



# Beslutsprocessen

## Så gjorde de

I detta skede som ska leda fram till anställningsbeslut finns varierande tillvägagångssätt. En myndighet summerar sina intryck direkt efter intervjun och jämför mot kraven i annonsen. En annan pratade sig samman och fäste stor vikt vid hur personen skulle passa in i gruppen. I ett tredje fall var det facket som jämförde mot annons. Där viktade man kandidaterna genom att sätta plus och minus och gjorde en sammanvägning mot organisationens åldersspridning, könsfördelning, etnicitet etc. På en fjärde arbetsplats rangordnades kandidaterna på en skala där huvudfrågan var: Vem kommer att klara detta jobb bäst? På en myndighet fälldes avgörandet i dialog mellan över- och underställd chef.

Det tycks oklart om begreppet »förtjänst och skicklighet« har någon betydelse för rekryteringsbesluten. Uppfattningarna spänner från att »Det har inte någon betydelse« till att »Skicklighetsbegreppet lever kvar«.

Vid en myndighet lade man märke till att personer med utländsk bakgrund som överklagade besluten aldrig bad att få ta del av andra sökandes meriter. Därför har man lagt till en skrivning i returbrevet: Har du några frågor kring rekryterings-förfarandet är du välkommen att höra av dig. Därefter har inga överklaganden inkommit.

Rekryteringarna i denna studie ledde till 29 anställningar varav fyra med utländsk bakgrund. Totalt erbjöds sex slutkandidater med annan än svensk bakgrund anställning, men två av dem tackade nej. Om samtliga sex tackat ja hade andelen utrikesfödda blivit strax över 20 procent.

## Reflektioner

Beslutsprocessen är den slutfas då de återstående kandidaterna verkligen ska prövas mot kravprofilen. I själva verket görs matchningsbeslut i varje steg under hela rekryteringsprocessen med start i kravprofil. Det stärker idén om att eftersträva ett strukturerat arbetssätt i alla moment. Med genomarbetade profiler kan matchningen systematiseras mer. Är de dessutom skriftliga blir det lättare att vikta i slutfasen. En röst: »Vi borde inrikta oss på vad den sökande kan i stället för på vad den saknar«.

Förtjänst- och skicklighetsbegreppet gäller fortfarande. Om statliga tjänster sägs det i regeringsformen (RF11:9 andra stycket) att de ska tillsättas på »sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet«. Skicklighet innefattar teoretisk och praktisk utbildning, personliga egenskaper, kunskaper och erfarenheter som förvärvats i andra statliga arbeten, i privat eller egen verksamhet. Skicklighet ska tillmätas en särskild betydelse vid meritvärdering och sättas främst bland sakliga grunder (Arbetsgivarverkets cirkulär 197:A4). Vi tolkar det så, att den i vid mening mest kompetenta personen för ett speciellt arbete också ska erbjudas det.

I urvalssituationer som dessa är det ibland svårt att vara objek-

tiv eftersom delar av ställningstagandena bygger på bedömningar av svårämbara faktorer och det dessutom handlar om att göra prognoser. Därför måste man vara uppmärksam på informella och känslomässiga bedömningsgrunder hos sig själv och hos kollegorna. En intervjuperson: »Man måste våga ifrågasätta sin magkänsla«.

# Slutord

Det finns flera tunga argument för ökad mångfald: icke-diskriminering, diversity management, generationsväxling, samhällsansvar. Tryck i frågan är det när uttalade behov uppstår – om inte annat när det blir arbetskraftsbrist inom olika områden. Innan dess kommer de mest framsynta verksamheterna *att* vara steget före *och* anpassa sig till dagens och morgondagens Sverige genom att satsa på ökad heterogenitet och ny kompetens i personalgrupperna.

Vi befinner oss möjligen mitt inne i ett paradigmskifte, från en förhållandevis stabil och homogen befolknings- och arbetslivsstruktur till en mer heterogen och snabbväxande. Räknat i procent är Sverige numera *ett* av världens mest mångkulturella länder. Att acceptera och uppskatta fördelar med olikhet är i sig en resa på många arbetsplatser. Gruppnormer som bygger på likhet kan ha vuxit fram under lång tid och styr med osynlig hand, ofta utan att man ens har fört upp dem till ytan. Där kan steget till att öppna upp för personer med annan kulturbakgrund eller annat sätt att se på saker vara långt. Därför blir den bistra sanningen att en aldrig så inkluderande och väl genomtänkt rekryteringsprocess kan misslyckas i sitt uppsåt, om organisationen inte är mogen för mångfald. Mångfalden ökar när attityder och värderingar domineras av synsättet att det är mer värdefullt med mångfald än utan. För att nå dit kan man i personalgrupper och verksamheter behöva ventilera sin syn på likhet, olikhet, likvärdighet, heterogenitet, homogenitet, norm, avvikelse, generaliseringar och fördomar i ett accepterande klimat. Mångfaldsarbetet kan drivas på av eldsjälar, men måste också vara förankrat hos chefer på alla nivåer. Om värderingarna redan bottnar i »likvärdig olikhet« så är strukturerade rekryterings- och urvalsprocesser utmärkta hjälpmedel för att öka mångfalden.

De medverkande myndigheterna har utformat eller är på väg att utforma väl genomtänkta, inkluderande rekryteringsprocesser. Man har medvetenhet, kunskap och erfarenheter av mångfaldsrekrytering. Vi tror att de kan nå ännu längre genom vidareutveckling av verksamhetsanalys / kravprofil, skriftliga mallar, strukturerade intervjuer och strukturerade former för matchningen mellan person och arbete.

Svaret på frågan i rubriken »Kan man gå från fåfald till mångfald genom att rekrytera på rätt sätt« är både Ja och Nej. Ja om organisationen är redo för olikhet. Annars Nej.

Denna studie har gjorts av Carin Magnusson (projektledare), Yvonne Borg, Christina Carnrot Lempke och Hans Rosengren vid Mercuri Urval i Stockholm.  
Tel: 08 / 506 450 98.

Vi sänder ett stort tack till alla de personer vid ESV, Integrationsverket, Skatteverket och Vägverket som modigt, generöst och utan förbehåll delat med sig av sina erfarenheter och bidragit med goda exempel och nya idéer.