

**Examensarbete i offentlig förvaltning med inriktning mot politik VT07**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Annika Berggren, 830115-4822

Handledare: Helena Rohdén

Examinator: Henry Bäck

Jämn könsfördelning på höga chefsnivåer  
- en studie av vilka faktorer som  
leder till framgång

# Innehåll

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Disposition	2
<b>2 Teoretisk referensram</b>	<b>3</b>
2.1 Hinder för jämn könsrepresentation	3
2.1.1 Organisationen	3
<i>Föreställningar</i>	3
<i>Konstruktionen av ledarskap som knutet till manlighet</i>	5
<i>Ointresse</i>	5
2.1.2 Rekryteringsprocessen	6
<i>Män väljer män</i>	6
<i>Slutna och informella rekryteringsprocesser</i>	7
<i>Intervjuer och det slutgiltiga valet</i>	7
2.1.3 Dokument	8
<i>Jämställdhetsplaner</i>	8
<i>Kriterier och kompetenskrav</i>	8
2.2 Faktorer som främjar jämn könsrepresentation	8
2.2.1 Organisationen	9
2.2.2 Rekryteringsprocessen	10
<i>Öppna och formella processer</i>	10
<i>Rekryteringsgrupp</i>	11
<i>Rekryteringskanaler</i>	11
<i>Rekryteringsföretag</i>	11
<i>Intervjuer och det slutgiltiga valet</i>	12
2.2.3 Dokument	13
<i>Jämställdhetsplan</i>	13
<i>Ledarskapspolicy</i>	13
<i>Kriterier och kompetenskrav</i>	14
2.3 Analysschema	15
<b>3 Metod och tillvägagångssätt</b>	<b>17</b>
3.1 Val av fall	17
3.2 Dokument	17
3.3 Intervjuer	18
3.4 Intervju som en del i det teoretiska materialet	19
<b>4 Resultat</b>	<b>20</b>
4.1 Den mansdominerade kommunen	21
4.1.1 Policies och övriga dokument	21
<i>Personalpolitiska riktlinjer</i>	24
<i>Ledarskap</i>	25
<i>Budget</i>	25
<i>Sammanfattande kommentar</i>	26
4.1.2 Faktisk handling – allmänt	26
<i>Sammanfattande kommentar</i>	27
4.1.3 Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen	27
<i>Sammanfattande kommentar</i>	28

4.1.4 Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen	28
<i>Hindrande</i>	28
<i>Främjande</i>	29
<i>Sammanfattande kommentar</i>	29
4.2 Den jämställda kommunen	29
4.2.1 Policys och övriga dokument	30
<i>Jämställdhetsplan</i>	30
<i>Personalpolicy</i>	32
<i>Ledarskap</i>	33
<i>Budget</i>	33
<i>Sammanfattande kommentar</i>	34
4.2.2 Faktisk handling – allmänt	34
<i>Sammanfattande kommentar</i>	35
4.2.3 Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen	35
<i>Sammanfattande kommentar</i>	36
4.2.4 Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen	36
<i>Hindrande</i>	37
<i>Främjande</i>	37
<i>Sammanfattande kommentar</i>	38
4.3 Den kvinnodominerade kommunen	38
4.3.1 Policys och övriga dokument	38
<i>Jämställdhetsplan</i>	39
<i>Jämställdhetspolicy</i>	39
<i>Personalpolitiska mål</i>	40
<i>Ledarskap</i>	40
<i>Budget</i>	40
<i>Sammanfattande kommentar</i>	41
4.3.2 Faktisk handling – allmänt	41
<i>Sammanfattande kommentar</i>	42
4.3.3 Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen	43
4.3.4 Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen	43
<i>Hindrande</i>	43
<i>Främjande</i>	44
<i>Oklart</i>	44
<i>Sammanfattande kommentar</i>	44
<b>5 Analys och slutsatser</b>	<b>45</b>
5.1 Vad skiljer framgångsrika fall från icke framgångsrika fall?	45
5.2 Vad kan detta lära oss om vilka strategier som är framgångsrika respektive icke framgångsrika för att nå målet jämn könsrepresentation på höga chefsnivåer?	46
5.3 Tips för vidare forskning	47
<b>6 Referenslista</b>	<b>49</b>
6.1 Litteratur	49
6.2 Offentligt tryck	49
6.3 Internet	49
6.4 Intervjuer	50
<b>Bilaga 1 - Intervjumall</b>	<b>1</b>
<b>Bilaga 2 - Utförligt analysschema</b>	<b>1</b>

# 1. Inledning

Jämställdhet har i Sverige funnits som ett eget område på den politiska agendan sedan 1970-talet, det vill säga i cirka trettio år. Ett av de centrala jämställdhetspolitiska målen har varit det som handlar om att kvinnor och män ska ha samma möjligheter till makt och inflytande i samhället<sup>1</sup>. Trots det är män överrepresenterade inom yrkesgruppen chefer och det är även tydligt att andelen kvinnor på chefspositioner blir allt mindre ju högre upp i hierarkierna man tittar. Detta gäller inom såväl privata företag som inom kommun och stat (med undantag för regeringskansliet där det de senaste åren har skett en tydlig utjämning även på höga chefsposter). Inom kommunerna är 87 procent av kommuncheferna män<sup>2</sup>, trots att ca 80 procent av de anställda är kvinnor, och i den privata sektorn finns det i de 300 svenska börsnoterade företagen endast fyra kvinnor som är ordinarie VD. På förvaltningschefsposter i landets kommuner ligger andelen kvinnor på runt en tredjedel<sup>3</sup>, men fördelningen varierar stort beroende på vilken kommun som studeras.

Många har undersökt vad det är som gör att kvinnor inte lika ofta som män tar sig högt upp i hierarkierna och ett antal faktorer brukar målas upp som hindrande när det gäller kvinnors möjligheter att nå höga chefsposter. Något som är återkommande är att det är föreställningar, och då främst mäns föreställningar, om kvinnor och chefskap som är det största hindret. Föreställningarna leder till olika villkor för kvinnor och män som gör att kvinnor hindras från att rekryteras till chefsposter. En annan vanlig förklaring är att män rekryterar män. Anledningarna till detta kan vara flera, men grundar sig ofta på att män väljer kandidater som liknar dem själva. Ett tredje vanligt hinder är det ointresse för och okunskap om jämställdhet som finns i många organisationer. Särskilt brist på intresse hos ledningen målas upp som ett allvarligt hinder för jämställdhet och jämställdhetsarbete. Att förstå de hinder som finns är viktigt för att kunna nå de jämställdhetspolitiska målen. Mycket av forskningen stannar dock vid själva beskrivningen av hindren och få har tittat närmare på hur de kan övervinnas. Den vetenskapliga litteraturen som finns om framgångsrika strategier är begränsad och i den nordiska kontexten har inga systematiska studier gjorts på området. Här finns alltså en vetenskaplig kunskapslucka.

Att de jämställdhetspolitiska mål som finns inte uppfylls kan ur flera perspektiv ses som ett samhällsproblem. Till att börja med är det ett demokratiproblem och framför allt offentliga organisationer, som lyder under våra politiker, bör sträva efter att nå denna typ av mål. Det är också ur rättviseperspektiv problematiskt om någon grupp i samhället diskrimineras. Dessutom är det problematiskt ur effektivitetssynpunkt om kvinnor diskrimineras genom att de inte ges samma möjligheter som män att nå maktpositioner, eftersom detta i förlängningen leder till att fel personer hamnar på fel poster.

Trots den dystra bild som målats upp så finns det fall där man kommit längre och lyckats bryta de rådande mönstren, men hur det kommer sig att vissa lyckas är svårt att veta. Hindren är som sagt väldokumenterade, men det som behövs nu är att se närmare på olika fall och åtgärder som kan hjälpa oss att förstå vilka faktorer som kan bidra till framgång när det gäller att komma vidare i jämställdhetsarbetet. Det är detta som uppsatsen ska ägnas åt och jag vill på så vis ge ett bidrag till den befintliga forskningen.

---

<sup>1</sup>Prop. 2005/06:155

<sup>2</sup>SOU 2005:66

<sup>3</sup>Ibid. s. 81

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Inom ramen för min uppsats vill jag undersöka vilka strategier som bidrar till att eliminera de hinder som finns för kvinnor på vägen mot höga chefsposter. För detta ändamål har jag valt att göra en jämförande studie mellan strategiskt valda fall. Fallen utgörs av tre kommuner som varit olika framgångsrika vad gäller att rekrytera kvinnor till höga chefsposter. Att just kommuner valts beror på att de är en typ av offentlig organisation som har stort inflytande på människors liv, både genom att tillhandahålla vardaglig service och genom att vara arbetsgivare åt många medborgare. I uppsatsen kommer jag att studera de dokument som på olika sätt är relevanta för rekryteringen samt genomföra intervjuer med kommunernas personalchefer, som är nyckelpersoner i rekryteringsprocessen för tjänsterna. Målet är att kunna använda mina fall för att utifrån dem identifiera vilka faktorer och tillvägagångssätt som kan ses som framgångsrika för att nå jämn könsfördelning. Utifrån de tre kommunernas olika framgångar hoppas jag alltså att genom min undersökning få svar på följande frågeställningar:

1. Vad skiljer framgångsrika fall från icke framgångsrika fall?
2. Vad kan detta lära oss om vilka strategier som är framgångsrika respektive icke framgångsrika för att nå målet jämn könsrepresentation på höga chefsnivåer?

## 1.2 Disposition

I nästkommande avsnitt (kap 2) presenteras uppsatsens teoretiska referensram, med en genomgång av tidigare forskning och förklaringar till varför det råder brist på kvinnor på höga chefspositioner samt genomgång av de erfarenheter som framkommit utifrån olika projekt som syftar till att komma till rätta med problemet. Utifrån detta skapas en analysmodell som presenteras sist i kapitlet. I avsnittet Metod och tillvägagångssätt (kap 3) beskrivs hur jag har gått tillväga för att samla in det empiriska materialet, som i sin tur presenteras under rubriken Resultat (kap 4). Slutligen presenteras min analys och slutsatser samt tips för vidare forskning (kap 5).

## 2 Teoretisk referensram

Det finns mycket vetenskaplig litteratur som behandlar kvinnors villkor i organisationer och det faktum att kvinnor inte återfinns på chefspositioner, och framför allt höga sådana, i samma utsträckning som män. Många har undersökt olika aspekter på vad det är som gör att kvinnor inte lika ofta som män tar sig högt upp i hierarkierna och det finns ett antal olika faktorer som brukar målas upp som hinder på vägen för kvinnor. När det gäller hur man ska arbeta för att motverka hindren och som kvinna kunna ta sig förbi dem så finns det inte lika tydliga förklaringsmodeller eller lösningar. Här har jag istället främst fått utgå ifrån olika projekt som genomförts på området och undersökningar som har gjorts med personer och aktörer som varit berörda av eller inblandade i olika typer av jämställdhetsarbete. Genom att se närmare på hur man i olika sammanhang har arbetat med att försöka öka antalet kvinnor på chefspositioner och vad detta arbete har resulterat i kan slutsatser dras om vilka faktorer som är viktiga för att nå framgång. I den följande framställningen görs först en genomgång av de vanligaste hindren, varefter jag övergår till att beskriva främjande faktorer för att nå jämn könsrepresentation. Uppdelningen hindrande/främjande kommer att diskuteras vidare i avsnittet Analysschema (kap 2.3).

### 2.1 Hinder för jämn könsrepresentation

#### 2.1.1 Organisationen

Det finns ett antal hindrande faktorer som kan knytas till organisationen i sin helhet. En del rör sådant som går att peka på konkret, såsom hur organisationen är uppbyggd, medan annat rör sådant som är svårare att se, såsom tankesätt och värderingar som präglar organisationen. I detta avsnitt kommer olika faktorer av sådant övergripande slag att tas upp.

#### Föreställningar

Något som är ständigt återkommande i vetenskaplig litteratur är att det finns föreställningar som fungerar hindrande för kvinnors möjligheter i organisationer. Främst lyfts mäns föreställningar om kvinnor fram som ett hinder, även om det nämns att även kvinnors egna föreställningar kan vara hindrande när det gäller att söka och tacka ja till chefstjänster.

I bland annat den statliga utredningen "Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap"<sup>4</sup> konstateras just det som titeln antyder, nämligen att det är mäns föreställningar om kvinnor och chefskap som är det största hindret för kvinnor på vägen mot chefspositioner. Föreställningarna leder till olika villkor för män och kvinnor och gör att kvinnor hindras från att rekryteras till höga chefsposter.<sup>5</sup> I studien intervjuades kvinnor och män och däribland kvinnliga och manliga företagsledare. Det var tydligt att uppfattningarna skiljde sig åt mellan könen när det gällde anledningarna till att så få kvinnor återfinns på chefsposter. Medan kvinnorna förklarade skillnaderna i representation med att det finns hinder för kvinnor i organisationen så förklarade män det främst med att kvinnor har olika problem, såsom ansvar för familjen och dåligt självförtroende.<sup>6</sup> Hos de manliga företagsledarna framkom ett antal förklaringar och även här hade de allra flesta att göra med kvinnor själva, såsom att kvinnor saknar viss kompetens, har läst fel ämnen, väljer bort karriär, inte kan spelreglerna och inte har något kontaktnät. Förklaringar rörande hemförhållanden togs också upp, även då som kvinnors problem, såsom att kvinnor planerar familj, föder barn och har huvudansvar för barn och hem samt anges ha svårigheter att kombinera detta med karriär. Olika rekryteringsföretag intervjuades också i studien

---

<sup>4</sup> SOU 1994:3

<sup>5</sup> Ibid. s. 7f

<sup>6</sup> Ibid. s. 23

och även de gav bilden av att deras uppdragsgivare målar upp kvinnor som problematiska på olika sätt.<sup>7</sup> Ett fåtal av de intervjuade männen tog även upp män som hinder, att män bromsar utvecklingen och har en gammaldags syn på kvinnor, medan ytterligare ett fåtal män angav historiska förklaringar och menade att förändring tar tid. Ett flertal män menade däremot också att män väljer män, även om förklaringarna till detta skiljde sig åt. En del menade att det inte finns tillräckligt många kompetenta kvinnor att rekrytera och andra att det helt enkelt är enklast att välja en man.<sup>8</sup> Även Cockburn fann i sin studie av fyra olika organisationer samma typ av förklaringsmönster vad gällde framför allt kvinnors ansvar för hemmet, där hon såg att också kvinnor som levde ensamma eller utan barn bedömdes utifrån stereotypa uppfattningar om kvinnor.<sup>9</sup> Hon såg också att det var vanligt att män utgick ifrån att kvinnor inte ville bli beförade eller att gifta kvinnor inte var beredda att flytta för jobbet skull.<sup>10</sup> Därutöver visade hon att det ofta finns en uppfattning bland män om att kvinnor konkurrerar på samma villkor som dem, vilket leder till att åtgärder för att förbättra kvinnors förutsättningar i organisationer kan ses som diskriminerande mot män och därför möta ogillande och motstånd. Höök beskriver detta som att jämställdhetsarbete tolkas som någonting onaturligt i och med att det går emot den "naturliga" ordning som råder. Konsekvensen kan bli att olika satsningar ignoreras eller motarbetas.<sup>11</sup>

När de kvinnliga företagsledarna i utredningen intervjuades framkom andra förklaringar än de som männen angivit. Flera tog upp män som hinder; att de inte vill förändra och att de inte förstår att det handlar om lönsamhet. De upplevde både sig själva och andra kvinnor som kompetenta, men menade att de uppfattas som avvikande och bedöms kollektivt utifrån förutfattade meningar om hur kvinnor ska vara. De menade också att de inte duger när de jämförs med den manliga normen och att män inte kan bedöma deras kompetens eftersom det är just den manliga normen som används. Kompetenta kvinnor blir på så vis utkonkurrerade av mindre kompetenta män. Vidare menade de att kvinnor vill bli chefer i lika hög utsträckning som män och de tog mycket mer sällan än männen upp familjen som ett hinder i karriären.<sup>12</sup> Anna Eliasson Lundqvist på Kvinnokompetensen, ett rekryteringsföretag som arbetar enbart med rekrytering av kvinnliga chefer och styrelsemedlemmar, menar även hon att kvinnor vill bli chefer men ser däremot en viss begränsning hos kvinnor själva genom att många inte vågar tro på att kompetenta ledare ofta kan styra upp sina egna arbetsvillkor. Hon konstaterar dock att mäns fördomar om kvinnors bristfälliga kompetens är det absolut största problemet.<sup>13</sup>

Att tänka på i sammanhanget är att män på höga positioner som uttalar sig i dessa frågor ofta har väldigt liten erfarenhet av hur det är att arbeta med kvinnor på samma nivåer. Ändå kan deras uppfattningar ses som sanningar genom det tolkningsföretade positionerna ger. Kvinnor som befinner sig på samma nivåer har däremot i de allra flesta fall tagit sig dit i samverkan med män och därmed varit tvungna att lära sig mäns spelregler och sätt att vara för att nå framgång. I och med detta har de konkreta erfarenheter av hur det är att vara kvinna i organisationen, vilket gör att de kan ha välgrundade åsikter om hur männen de har omkring sig på dessa och underliggande nivåer är och beter sig. De skilda uppfattningar som råder om hur situationen ser ut och varför visar på en brist på dialog, vilket i kombination med kunskapsbrist i frågorna bidrar till att upprätthålla strukturer som särbehandlar kvinnor utifrån en manlig norm och gör att kvinnor inte konkurrerar på samma villkor.<sup>14</sup>

Kvande och Rasmussen har skrivit om möjlighetsstrukturer i organisationer. Möjlighetsstrukturer handlar om hur lätt det är för olika personer att avancera i en organisation, vilket påverkas av hur organisationsstrukturen ser ut. Hierarkiska organisationer främjar konkurrens eftersom utmaningar

---

<sup>7</sup> SOU 1994:3 s. 77f

<sup>8</sup> Ibid. s. 57

<sup>9</sup> Cockburn 1991, s. 76

<sup>10</sup> Ibid., s. 55

<sup>11</sup> Ibid., Höök 2001

<sup>12</sup> SOU 1994:3, s. 62f

<sup>13</sup> Intervju med Anna Eliasson Lundqvist, 23 februari 2007

<sup>14</sup> SOU 1994:3, s. 68

och möjligheter är knappa och avancemang alltid handlar om att ta sig uppåt i en välformad pyramid. Detta menar de kan göra kön till ett relevant fördelningskriterium genom att det i den här typen av organisationer är svårt att bryta ner fördomar och stereotypa föreställningar om kvinnor. De organisationer som har en typisk hierarkisk struktur arbetar ofta med välkända och förutsägbara uppgifter som inte kräver ständig utveckling och nytänkande, vilket kan avspeglas och påverka förändringsbenägenheten även inom andra områden, såsom till exempel jämställdhetsarbete. Framför allt i mansdominerade hierarkier kan kvinnor osynliggöras och isoleras eftersom det är de styrande männen i toppen som definierar relevanta kunskaper och egenskaper hos medarbetarna.<sup>15</sup>

## Konstruktionen av ledarskap som knutet till manlighet

Wahl menar att konstruktionen av ledarskap på ett grundläggande sätt innehåller bestämmelser av kön. Våra föreställningar om ledarskap är starkt präglade av föreställningar om manlighet och eftersom manlighet och kvinnlighet ofta skapas som varandras motsatser så finns det också en motsats i att vara kvinna och ledare. Kanter talar i detta sammanhang om att positioner könsmärks. Könsmärkningen bygger på ett antagande om att varje syssla hör ihop med ett visst kön, vilket leder till att könen segregeras. Som exempel ges att kontorsarbete har feminiserats samtidigt som det i ledarskap har vuxit fram en s.k. maskulin etik eller logik, där framför allt förmågan att vara rationell och känslomässigt stabil betonats.<sup>16</sup> Cockburn har identifierat två slags hinder för jämställdhet i organisationer, nämligen vad hon kallar institutionella praktiker och kulturella mönster. De kulturella hindren påverkar vad män och kvinnor känner, tänker och hur de handlar. De institutionella hindren handlar om strukturer, procedurer och regler. Strukturer menar hon kan förändras i rätt kulturella miljöer, men strukturerna styr även de hur vi tänker och handlar och på så vis förstärker och samverkar båda typen av hinder med varandra. Åtgärder för att öka andelen kvinnor på chefsbefattningar menar hon konfronteras med mäns uppfattning av att äga organisationen och tanken på kvinnor på chefsnivåer väcker motstånd på grund av att det hos män finns ett kulturellt motstånd mot kvinnor. Där det finns mer tolerans män emellan ser hon dock att det också kan vara lättare för män att vara positiva till kvinnliga chefer.<sup>17</sup>

## Ointresse

Ett annat hinder som ofta beskrivs är att det finns ett ointresse för jämställdhet och jämställdhetsarbete. Med tanke på den bild som ges ovan av olika föreställningar om kvinnor och uppfattningar om att kvinnor och män i organisationer konkurrerar på samma villkor så är det inte heller svårt att förstå att ett sådant ointresse existerar.

Det som lyfts fram som mest betydelsefullt för jämställdhetsarbetet är att ledningen i en organisation visar intresse för frågan. En ointresserad ledning är förödande både för eventuella jämställdhetsarbetare i organisationer och för jämställdhetsarbetet i stort. Ledningen kan vara en del av själva problemet om den säger sig vilja förändra de strukturer som till exempel en jämställdhetsspecialist är satt att förändra, samtidigt som den i själva verket återskapar just dessa strukturer. Ledningen har den formella makten att genomdriva förändringar, men ledningens stöd i en fråga har även en viktig symbolisk betydelse i organisationen. Precis som ledningens stöd för jämställdhetsarbete ger arbetet trovärdighet och legitimitet så signalerar en passiv ledning tvärtom att jämställdhetsarbete inte är viktigt, vilket gör att förändringsarbete försvåras.<sup>18</sup> JämO påpekar att brist på aktivt stöd är ett stort hinder i strävan efter en jämställd arbetsmarknad, men också att bristande kunskaper är en del av hindret eftersom bristande insikter om fördelar med jämställdhetsarbete gör det svårt att skapa vilja och drivkraft för arbetet. Även lägre chefers motstånd kan vara ett problem.

---

<sup>15</sup> Kvande och Rasmussen 1990, s. 118 och 124f

<sup>16</sup> Wahl m.fl. 2001, Kanter 1993, Höök 2001

<sup>17</sup> Cockburn 1991, s. 53ff

<sup>18</sup> Pincus 2002, s. 180

Om mellanchefer inte tar egna initiativ utifrån ledningens beslut och anpassar åtgärder så att de passar lokala förhållanden så kan de i sin tur utgöra hinder.<sup>19</sup>

De rekryterare som intervjuades i utredningen "Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap"<sup>20</sup> menade att det är ovanligt att uppdragsgivare tar upp frågan om kön vid rekryteringar och rekryterarnas svar tolkas som att de tycker att det hos uppdragsgivarna inte finns något stort intresse för att jämna ut könsfördelningen.<sup>21</sup> I utredningen intervjuades även olika jämställdhetsaktörer som senare har följts upp i den nyare utredningen "Mansdominans i förändring – om ledningsgrupper och styrelser". I den senare utredningen konstateras att när det gäller stöd och motstånd så upplever de att det finns ett synligare motstånd nu, både i form av öppet motstånd och i form av brist på handling.<sup>22</sup> Eliasson Lundquist på Kvinnokompetensen menar att det finns en stor politisk korrekthet kring frågan, samtidigt som de rådande mönstren är samma som för femton år sedan. Finns inte tanken på att man ska ha könsblandade grupper så blir det inte heller någon efterfrågan på kvinnliga kandidater. När rekryteringsföretag blandas in i processen uppstår enligt henne ett s.k. Moment 22, eftersom rekryteringsföretagen speglar sina kunder och letar efter det som de ombeds att leta efter. Är kunden då inte intresserad av att få kvinnliga kandidater så kan det vara svårt för rekryteringsföretaget att våga gå emot det som kunden önskar. Samtidigt menar hon att även många rekryterare har fördomar och är lata på så vis att de letar i sina redan befintliga nätverk, som ofta består av män, eller väljer "säkra" kandidater som någon tipsat om istället för att försöka bredda sin rekryteringsbas. Rekryteringsbranschen måste därför ta på sig en del av skulden till att det ser ut som det gör eftersom det trots allt är de som har uppdraget att genomföra rekryteringen. En viktig poäng i hela arbetet med att bryta mönstren och få fler kvinnor på höga positioner menar hon är att få män att förstå att det handlar om lönsamhet för organisationen.<sup>23</sup>

## 2.1.2 Rekryteringsprocessen

### Män väljer män

Ytterligare ett vanligt hinder som beskrivs i litteraturen är det som benämns homosocialitet, dvs. det beteende som gör att personer väljer att umgås och arbeta med andra som liknar dem själva. I detta fall handlar det om att män väljer män. De föreställningar om kvinnor och det ointresse för jämställdhetsfrågan som nämnts ovan kan förstås vara bidragande orsaker, men det finns även andra förklaringar som har betydelse i sammanhanget.

Höga chefspositioner präglas av män och konformitet. Som beskrivits tidigare så kan positioner könsmärkas genom att bli förknippade med ett visst kön och Cockburn har dessutom beskrivit hur män skapar maskulina kulturer bland annat i relation till ledarskap. Hon menar att det i dessa kulturer skapas en atmosfär där kvinnor inte känner sig välkomna och där de inte "frodas" i samma utsträckning som män.<sup>24</sup> Holgersson har skrivit om rekrytering av företagsledare och menar att det på de höga nivåerna finns starka drivkrafter som bidrar till att män väljer män, och helst också sådana män som liknar dem själva, till chefsposter. Anledningarna kan variera från fall till fall, men huvudsakligen handlar det om att man vill ha någon som passar in i gruppen och som man känner förtroende för och kan lita på. Även om rekryteringsprocessen beskrivs som rättvis och som att den leder fram till rekrytering av en kompetent kandidat så pekar Holgersson på att begrepp som personkemi, lojalitet och förtroende ofta läggs in i den kompetens som ska uppfyllas, just för att komma runt problemet med att enbart behöva gå på formell kompetens. Om tillsättningen av nya

---

<sup>19</sup> [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 8 och 21

<sup>20</sup> SOU 1994:3

<sup>21</sup> Ibid. s. 77f

<sup>22</sup> SOU 2003:16, s. 222

<sup>23</sup> Intervju med Eliasson Lundquist, 23 februari 2007

<sup>24</sup> Cockburn 1991, s. 65f

chefer på den här typen av tjänster dessutom sker genom handplockning och i slutna processer så bidrar även det till att kvinnor inte kommer i fråga på samma sätt som män.<sup>25</sup> Kanter i sin tur förklarar homogeniteten bland chefer med att chefspositioner präglas av osäkerhet och handlingsfrihet, vilket leder till att det känns säkrast att välja en kandidat som liknar och talar samma språk som den befintliga gruppen. Det finns väldigt sällan en mall för hur man ska handla i alla de situationer som kan tänkas dyka upp och den sociala biten blir därför viktig genom att man måste välja en kandidat som förväntas ta bra beslut utifrån gruppens preferenser.<sup>26</sup> Eliasson Lundquist på Kvinnokompetensen menar även hon att det handlar om att det är en hel människa som efterfrågas och inte enbart kompetens. Hon ser här en nackdel för kvinnor dels genom att hon menar att många kvinnor tror att det främst handlar om att prestera och leverera och dels genom att män hela tiden har ett försprång eftersom de är i majoritet på styrelsenivåer och i näringsliv.<sup>27</sup>

## Slutna och informella rekryteringsprocesser

Niklasson skriver i sin avhandling om vilken betydelse kontaktkapital, dvs. ett bra och stödjande kontaktnät, har för möjligheten att nå höga positioner inom den politiska sfären och kommer fram till att kvinnor totalt sett behöver mer kontaktkapital än män för att nå höga politiskt tillsatta tjänster.<sup>28</sup> Hon tittar i avhandlingen på hur sambandet mellan rekryteringsstrukturer och olika steg i rekryteringsprocessen ser ut. De steg i rekryteringsprocessen som hon utgår ifrån är 1) ansökning och nominering, 2) bedömning av sökande och 3) beslut. Var och ett av dessa steg påverkar i kombination med rekryteringsstrukturen kvinnors möjligheter att få den aktuella tjänsten utan hjälp av kontaktkapital. På grund av att det främst är män som innehar höga poster så är det ur jämställdhetssynpunkt önskvärt med en struktur och ett tillvägagångssätt där kontaktkapital har så liten betydelse som möjligt. Rekryteringsstrukturerna bedöms utifrån grad av byråkratisering och centralisering. Graden av byråkratisering avgörs utifrån hur formell en struktur är och graden av centralisering utifrån hur många personer som är inblandade i rekryteringsprocessen. Slutsatsen som kan dras utifrån avhandlingen är att det som försämrar kvinnors möjligheter att ta sig uppåt är en centraliserad och obyråkratisk rekryteringsprocess, dvs. en informell, sluten process där en eller ett fåtal personer medverkar och där rekryteringen sker på ett ostrukturerat sätt.<sup>29</sup> Även Holgersson konstaterar att ett informellt rekryteringssystem där man får jobb genom informella kontakter gör det nödvändigt för aspiranter att göra sig synliga för dem som identifierar potentiella chefer, vilket i dessa situationer oftast är män. Om det i det aktuella fallet dessutom råder ett grabbigt klimat och språk där kvinnor exkluderas så får kvinnor svårare att närma sig de höga nivåerna.<sup>30</sup>

## Intervjuer och det slutgiltiga valet

När kandidater valts ut för den aktuella tjänsten kan det, oavsett om processen är öppen eller sluten, finnas intervjufrågor som inte är könsneutrala eller fördomar hos intervjuaren som gör att svaren bedöms olika beroende på om det är en kvinna eller en man som intervjuas. Riskerna för detta ökar om den som intervjuar inte har ett kritiskt förhållningssätt till sin egen bedömningsförmåga.<sup>31</sup> Inom projektet Women to the top tas ytterligare en hindrande omständighet upp, nämligen att den här typen av beslut ofta fattas under tidspress och med ett uttalat eller outtalat krav på konsensuslösningar. Detta kan göra att det blir enklast att välja okontroversiella kandidater eller

---

<sup>25</sup> Holgersson 2004, s. 191 ff. Se även SOU 1994:3, Höök 2001 samt Niklasson i kommande stycket Slutna och informella rekryteringsprocesser.

<sup>26</sup> Kanter 1993, s. 48f

<sup>27</sup> Intervju med Eliasson Lundquist, 23 februari 2007

<sup>28</sup> Niklasson 2005, s. 52ff

<sup>29</sup> Ibid., s. 31ff

<sup>30</sup> Holgersson i Wahl m.fl. 2001, s. 159f

<sup>31</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

sådana som liknar rekryteringsgruppen istället för att lägga extra tid på att undersöka kandidater som är mer svårbedömda.<sup>32</sup>

### 2.1.3 Dokument

Även olika typer av dokument kan ha betydelse för jämställdhetsarbetet i organisationer och som utgångspunkt för de rekryteringar som görs.

#### Jämställdhetsplaner

Det ointresse och den okunskap om jämställdhet som finns i många organisationer är en starkt bidragande faktor till att de jämställdhetsplaner som arbetsgivare (med fler än tio anställda) har lagstadgad skyldighet att upprätta<sup>33</sup> och som ligger till grund för jämställdhetsarbetet ofta blir s.k. skrivbordsprodukter. En jämställdhetsplan utan konkreta mål, åtgärder och uppföljningar mister sin funktion som styrinstrument och som verktyg för dialog kring jämställdhetsarbetet i organisationen. Den försvårar också möjligheterna att utvärdera hur långt man kommit och om några framsteg har gjorts.<sup>34</sup>

#### Kriterier och kompetenskrav

När det gäller själva rekryteringssituationen så kan konkreta faktorer såsom kravspecifikationer ha en viktig påverkan. I en rapport från JämO konstateras, som påpekats tidigare, att subjektiva begrepp som social kompetens och personlig duglighet kan ha en tendens att ge kvinnor sämre möjligheter att bli sakligt bedömda, liksom begrepp som personkemi och personlighet som används för att bedöma om en person passar in i organisationen. JämO påpekar att sådana begrepp kan användas hur som helst och av vem som helst om de inte preciseras i förhållande till de arbetsuppgifter där kompetensen behövs. Att använda denna typ av begrepp utan förtydliganden av vad som menas och utan diskussion om vad som är nödvändiga krav för tjänsten ökar risken för att kravspecifikationer skapas som främst kan uppfyllas av män.<sup>35</sup>

## 2.2 Faktorer som främjar jämn könsrepresentation

Precis som när det gäller hindrande faktorer så kan både organisatoriska faktorer och aktiva åtgärder ha betydelse för möjligheten att jämna ut könsfördelningen på chefspositioner. Något som till att börja med kan konstateras här är att jämställdhetslagen också stadgar att arbetsgivare ska vidta vissa åtgärder på arbetsplatsen i detta syfte. Lagen medför skyldigheter inom området och kan även ses som en vägledning då den tar upp åtgärder som får förmodas ha en positiv effekt vad gäller jämställdheten, till exempel att arbetsgivare med fler än tio anställda ska upprätta en årlig jämställdhetsplan. I rapporten Glashuset, sammanställd av JämO, konstateras också just att jämställdheten på arbetsmarknaden har förbättrats avsevärt sedan lagens tillkomst, även om det fortfarande ser dåligt ut på just ledarpositioner.<sup>36</sup>

I denna del av uppsatsen kommer jag främst att utgå ifrån två projekt inom området, men även relatera till viss litteratur samt min intervju med Eliasson Lundquist. Det första projektet som ligger till grund för avsnittet är JämO:s projekt Glashuset, som refererats till tidigare, närmare bestämt en rapport inom projektet som skrivits utifrån 22 arbetsgivare som har redovisat ett kvalitetsmässigt bra

---

<sup>32</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

<sup>33</sup> JämL, 13§

<sup>34</sup> [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 6f

<sup>35</sup> Ibid., s. 13ff

<sup>36</sup> Ibid., s. 2

rekryteringsarbete utifrån lagens krav.<sup>37</sup> Syftet med projektet var att samla och sprida arbetsgivares metoder för rekrytering av underrepresenterat kön och att synliggöra de hinder som finns. Projektet handlade om hela organisationer, men det påpekas i rapporten att de åtgärder som anges är relevanta även när det gäller chefsrekrytering. På denna nivå kan åtgärderna dock kompletteras med traineeprogram och vissa direktiv rörande själva rekryteringen. Det andra projektet är Women to the top, ett projektsamarbete mellan europeiska länder som genomförts med stöd av EU-kommissionen. Projektet syftade till att "påskynda utvecklingen samt att skapa en plattform för ett långsiktigt och uthålligt arbete med att få fler kvinnliga toppchefer". Projektet har främst riktats mot arbetsgivare inom näringsliv och offentlig förvaltning och presenterar på sin hemsida beprövade metoder och verktyg för att få fler kvinnor till höga chefspositioner.<sup>38</sup>

## 2.2.1 Organisationen

Det som är kännetecknande för organisationer som nått långt i sitt jämställdhetsarbete är dels att de använt sig av många olika metoder och dels att de tillåtit "misslyckanden" utan att jämställdhetsfrågan har avskrivits.<sup>39</sup> I en undersökning som Wahl gjort bland jämställdhetsaktörer konstateras jämställdhetsåtgärder kunna leda framför allt till fler andel kvinnor på chefspositioner, ökad synlighet för kvinnor i organisationer, ökad medvetenhet hos kvinnor och nyvaknat intresse hos män för jämställdhetsfrågor samt ett förändrat synsätt i organisationen. Viktigt är, som tidigare konstaterats, att åtgärderna har stöd av ledning och chefer. Insikt och kunskaper är viktiga förutsättningar här och jämställdhet måste, som Cockburn uttrycker det, få en hög och säker position inom organisationen för att arbetet inte ska äventyras. Ledningens intresse ger arbetet trovärdighet och legitimitet i organisationen och bidrar bland annat till att chefer på lägre nivåer engagerar sig.<sup>40</sup>

En grundläggande och konkret åtgärd som kan vidtas för att förbättra jämställdheten är att utbilda de rekryteringsansvariga i diskrimineringslagarna, eftersom det ger ökade kunskaper om området och kan påverka själva rekryteringssituationen. Utbildning är en gammal metod i jämställdhetssammanhang och kan även användas både för att öka yrkesspecifika kunskaper hos arbetstagare av ett kön och för att sprida kunskap i organisationer för att öka medvetenheten om hur villkoren och möjligheterna i organisationen ser ut.<sup>41</sup> Avvecklingssamtal med chefer som slutar på sina tjänster kan också bidra till ökad medvetenhet och vara en viktig metod för att få information om rådande villkor och förutsättningar för chefer i organisationen. Denna kunskap kan även rekryteringsföretag få tillgång till för att ha mer på fötterna inför kommande rekryteringar.<sup>42</sup>

Jämställdhetsarbete på alla nivåer i organisationer har förstås på lång sikt inverkan på utfallet vad gäller antalet kvinnor på höga chefsnivåer. Chefer på alla nivåer måste visa engagemang och se till att ledningens beslut anpassas till åtgärder som passar lokala förhållanden, vilket förstås kräver egna initiativ och beslut.<sup>43</sup> För att främja kvinnors och mäns lika möjligheter i organisationer är det också nödvändigt att arbetsplatsen lämpar sig för båda könen. Förutom grundläggande arbetsmiljöfaktorer kan det i detta fall handla om kompetens- och karriärutveckling, liksom möjligheten att hitta balans mellan karriär och fritid.<sup>44</sup> Kompetensutveckling är också ett viktigt sätt för organisationen att tillgodose framtida rekryteringsbehov. Exempel på åtgärder är arbetsrotation för chefsbefattningar, ökad rörlighet mellan förvaltningar för utveckling och breddning av kompetens, utvecklingssamtal med diskussion om vad anställda har för ambitioner i kombination med coachingprogram samt deltagande i projekt och ledarutbildningar. Andra främjande åtgärder kan vara att se över könsfördelningen i befintliga utbildningar och se till att åtminstone hälften av deltagarna i olika

<sup>37</sup> [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 2ff

<sup>38</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

<sup>39</sup> Wahl m.fl. 2001, s. 197

<sup>40</sup> SOU 2003:16, Cockburn 1991, Pincus 2002, [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

<sup>41</sup> Wahl m.fl. 2001, s. 183f

<sup>42</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

<sup>43</sup> [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 10

<sup>44</sup> Ibid., s. 11

trainee- och aspirantprogram är kvinnor, eller att kvinnor har förtur, och att alla kvinnliga anställda som är intresserade av ledarskap kan anmäla intresse för det i de årliga medarbetarsamtalen.<sup>45</sup> En annan åtgärd som kan vara bra är att inom organisationen starta kvinnliga nätverk. Detta är en vanlig form för att få dialog mellan kvinnor om hur villkoren i organisationen ser ut och denna typ av grupper kan också få fungera som påtryckningsgrupper eller som rådgivande i olika frågor, till exempel vad gäller rekrytering.<sup>46</sup>

Föräldraledighet och föräldraskap brukar vara en viktig förklaring till varför kvinnor halkar efter i karriären, eftersom de oftast tar det största ansvaret för barnen. Det är därför viktigt att man i organisationen ser över hur man hanterar föräldraledighet och huruvida män uppmuntras att även de stanna hemma med sina barn. Möjligheten att ta med sig barn till jobbet, att kunna arbeta hemifrån och att se över mötestider så att möten inte läggs på kvällar är andra åtgärder som kan underlätta för småbarnsföräldrar. Detta är åtgärder som på längre sikt också påverkar möjligheten för kvinnor att göra karriär. När det gäller personer som befinner sig på väg mot höga chefsposter har de ofta uppnått en sådan ålder att eventuella barn hunnit bli äldre och då kan det istället handla om att få hjälp med hemservice och liknande för att det ska bli lättare att hinna med jobbet.<sup>47</sup>

Det som arbetsgivarna i projekt Glashuset tyckte var viktigast för att rekrytera underrepresenterat kön var attitydpåverkan och utbildning av chefer, liksom att ha en medveten personalpolitik och att arbeta målmedvetet med arbetsmiljö, arbetsförhållanden och arbetsvillkor. Här ges exempel som att skapa bra förebilder genom kvinnor på chefspositioner och att ge möjlighet att arbeta hemifrån.<sup>48</sup> Utifrån projekt Glashuset konstaterar JämO att framgång i jämställdhets- och rekryteringsarbetet verkar ligga i motivationen och drivkraften i organisationen. De menar att stark motivation ofta skapas ur en god kunskap om problemen och att det är insikten om de fördelar som jämställdhetsarbete för med sig som förvandlar jämställdhetsplanen från en pappersprodukt till ett personalpolitiskt styrinstrument.<sup>49</sup>

## 2.2.2 Rekryteringsprocessen

Rekrytering kan i sig ses som en jämställdhetsmetod om den används för att slå hål på argument som att det inte finns några kvinnor att rekrytera till höga poster eller att kvinnor inte har rätt kompetens. En översyn av rekryteringsmetoderna kan leda till förnyade arbetssätt som ökar möjligheten att få en mer rättvis och könsneutral rekrytering.<sup>50</sup>

### Öppna och formella processer

Viktigt i rekryteringsprocessen är att använda sig av öppna metoder, såsom annonsering, konsulter eller befordran efter senioritet. De organisationer som gör det har större andel kvinnor på sina chefspositioner än de som använder sig av informella rekryteringsmetoder, såsom nätverk, kontakter och rekommendationer eller genom att en person uppmuntras att söka. Transparanta och strukturerade processer förordas, där varje moment kvalitetssäkras. Niklasson kom fram till att denna typ av formella rekryteringsprocesser (som kan kallas byråkratiserade) minskar betydelsen av kontaktkapital, vilket främjar kvinnors möjligheter. En viktig del i hennes avhandling rör också det som hon kallar lokalisering, dvs. att många aktörer ska ha inblick i processen. Ju fler som deltar, desto sakligare och mer rättvis kan processen förväntas bli och det blir viktigare för dem som deltar att motivera varför just den egna favoritkandidaten är den bästa.<sup>51</sup> Om nätverksrekrytering ändå

---

<sup>45</sup> [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 5 och 15f, Wahl m.fl. 2001, s. 185f

<sup>46</sup> SOU 1994:3, s. 87

<sup>47</sup> [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 12

<sup>48</sup> Ibid. s. 23f

<sup>49</sup> Ibid. s. 25

<sup>50</sup> Wahl m.fl. 2001, s. 182

<sup>51</sup> Niklasson 2005, s. 33

används bör den som rekryterar fråga kollegor och nätverk om de känner till kvinnor som kan vara intressanta.<sup>52</sup>

## Rekryteringsgrupp

När det gäller själva rekryteringen så poängteras utifrån Glashuset även vikten av att ha en könsblandad rekryteringsgrupp. Kvinnor och män har olika erfarenheter och förutsättningar och därför kan de också bedöma kandidaters kvalifikationer olika. En blandad grupp ökar chansen för att de sökandes kompetens verkligen värderas utifrån kravprofilen. Rekryteringen bör ses som en process och rekryteringsgruppen bör vara med i hela processen – i skapandet av kravprofil, eventuell annons, i urvalsprocessen, under intervjuer och i det slutgiltiga valet. Detta för att garantera att traditionellt könstänkande inte ger det ena könet bättre möjligheter än det andra i något led.<sup>53</sup> Fackets närvaro under rekryteringsprocessen kan ses som ytterligare en garant för att målsättningar i jämställdhetsarbetet genomförs i praktiken. Som redan nämnts så är det viktigt att de som arbetar med rekryteringen har kunskap om diskrimineringslagarna, men även om organisationens jämställdhetsplan, den gällande ledarfilosofin och målsättningen att få fler kvinnliga chefer.<sup>54</sup>

## Rekryteringskanaler

Vilken rekryteringskanal som används har också betydelse för resultatet. För att få fler kvinnor på höga poster kan handplockning av kvinnliga kandidater användas, liksom att man stödjer kvinnliga kandidater. Annars är råden att använda så många rekryteringskanaler som möjligt, att undersöka alternativa rekryteringsvägar och att genom anvisning till rekryteringsföretag visa att man vill ha sökande av kvinnligt kön.

Det är i rekryteringssituationen viktigt att tänka på hur den aktuella tjänsten framställs. Om annonsering används bör man tänka på att både bild och text kan förmedla en könsstereotyp bild av tjänsten. På samma sätt kan då bild och text användas för att förtydliga att man vill ha en person av underrepresenterat kön till tjänsten. Ett grundläggande krav är att formulera arbetsuppgifter i könsneutrala termer och att, liksom i kravspecifikationen, efterfråga kompetens istället för egenskaper.<sup>55</sup> Om organisationen är mån om att arbeta för att få fler kvinnor på chefstjänster, eller är framgångsrik vad gäller jämställdhetsarbete överlag, så kan detta också på olika sätt användas som reklam för företaget i annonseringen.<sup>56</sup>

Är det svårt att hitta kvinnor till tjänsterna så ges rådet att gå igenom de kandidater som valts bort under processens gång och granska dem igen. Ett annat råd är att leta i offentlig sektor, där det finns en enorm chefpotential om man söker bland kvinnor med djup och lång erfarenhet från operativa positioner. I *Women to the top* påpekas att det här finns många chefer som är vana att jobba under tidspress, med stort budget- och personalansvar och beslutsfattande som har både ekonomiska konsekvenser och sådana konsekvenser som påverkar människors hälsa och livskvalitet. Riktade satsningar kan också vara en metod för att påverka hur man når ut.

## Rekryteringsföretag

Om rekryteringsföretag anlitas så har de också en viktig del i rekryteringsarbetet. I *Women to the top* påpekas att de har en uppgift att guida sina uppdragstagare till ett bättre och effektivare ledarskap. På så vis har de också en möjlighet att hjälpa sina uppdragsgivare att få upp ögonen för kvinnors

---

<sup>52</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net), SOU 2005:66, s. 98

<sup>53</sup> [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 12f

<sup>54</sup> *Ibid.*, s. 7

<sup>55</sup> *Ibid.*, s. 18f

<sup>56</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

kompetens och även om uppdragsgivaren inte visat ett uttalat intresse så har rekryteringskonsulten möjligheten att "göra det lilla extra" som kan behövas för att hitta kandidaterna. Det som för en organisation är viktigt vid anlitandet av rekryteringsföretag är att detta har kunskap i frågorna och är medvetna om osynliga normer och annat som kan påverka kvinnors och mäns möjligheter att lyckas på tjänsterna. Helst bör ett företag väljas som har dokumenterad erfarenhet av att arbeta med rekrytering av kvinnliga chefer. När rekryteringsföretag används kan en ytterligare åtgärd vara att de har en standardiserad presentation, där uppgifter om ålder och civilstånd är borttagna och där kompetens och erfarenhet prioriteras. Ytterligare åtgärder som rekryteringsföretag kan bidra med, och som även Kvinnokompetensen arbetar mycket med<sup>57</sup>, är att erbjuda kandidaterna coachning innan mötet med arbetsgivaren så att de sedan kan marknadsföra sig själva så bra som möjligt. Det är också viktigt för rekryteringsföretaget att rekryteringar följs upp och utvärderas.<sup>58</sup>

Vid rekryteringen till en hög chefstjänst är det bra att analysera hela företaget, med historia, nuvarande situation och ambitioner samt avsikter för framtiden.<sup>59</sup> Det gör det lättare både att presentera företaget för kandidater och för rekryteringsföretaget att hitta rätt person för organisationen. Återigen är det också viktigt att gå tillbaka till organisationens ledarfilosofi för att utifrån den hitta rätt person.

## Intervjuer och det slutgiltiga valet

En rekommendation för rekryteringen är att ha direktiv om att det alltid ska finnas minst en kvinnlig kandidat bland dem som man väljer mellan, oavsett om organisationen sköter rekryteringen själv eller anlitar rekryteringsföretag.<sup>60</sup>

I själva intervjusituationen är det viktigt att tänka på att intervjuarens fördomar kan lysa igenom. Därför bör intervjuformulär analyseras så att de är könsneutrala i alla avseenden och samma frågor bör ställas till både kvinnor och män, liksom svaren förstås ska bedömas på samma sätt. Det har i undersökningar visat sig att kvinnor talar mindre än män under intervjuer, vilket gör att män framstår som mer slagkraftiga, något som intervjuaren också kan tänka på. Det är viktigt med kunskap och ett kritiskt förhållningssätt hos den som bedömer kandidaterna, både vad gäller den egna bedömningsförmågan och vad gäller tolkningar av kandidater och deras meriter. Könsneutrala tolkningar ökar möjligheten att verkligen bedöma kandidaterna utifrån likvärdiga meriter. En rekommendation vid intervjuer är att ha både kvinnliga och manliga intervjuare. Ett annat tips är att spara frågor om familj och fritid till senare i intervjun. Anledningen till det är att kvinnor i jobbintervjuer talar mer om detta än vad män gör, vilket kan uppfattas som att kvinnor prioriterar privatlivet på ett annat sätt. Det är förstås också viktigt att kvinnors och mäns ansvar för hem och barn värderas likadant. Även vid referenstagning bör referenstagaren fundera på hur hon eller han värderar olika egenskaper, och även vara medveten om att referenten inte nödvändigtvis är fri från förutfattade meningar om kompetens, liksom fråga sig om referenten har tillräcklig erfarenhet av kandidaten för att kunna göra en rättvis bedömning.<sup>61</sup>

Om tester används är det viktigt att se att de verkligen mäter det som avses och att även de är könsneutralt utformade. Detta kan kontrolleras genom att se hur de har tagits fram, efter vilken normgrupp de konstruerats och om de speglar både kvinnors och mäns erfarenhet och kompetens. Ett annat råd är att använda flera olika typer av testmetoder för att säkra att alla får lika möjligheter i urvalet.<sup>62</sup>

---

<sup>57</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net) och intervju med Eliasson Lundquist, 23 februari 2007

<sup>58</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

<sup>59</sup> Intervju med Eliasson Lundquist, 23 februari 2007

<sup>60</sup> [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 5, [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

<sup>61</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

<sup>62</sup> Ibid.

Det är även möjligt att använda sig av positiv särbehandling. Det innebär att en person av underrepresenterat kön kan prioriteras framför andra sökande med bättre meriter, genom att hänsyn får tas till icke-traditionella meriter som kan vara värdefulla och att mindre hänsyn tas till exempelvis antal tjänsteår. Skillnaden i meriter får dock inte vara alltför stora. Det viktiga här är att ha klara kriterier för hur bedömningen ska gå till och att det finns en genomskinlighet så att alla kan se hur värderingen har gjorts. Åtgärden måste även, för att uppfylla lagens krav, stå i proportion till de mål som eftersträvas, dvs. ha en påtaglig effekt för att nå jämn könsfördelning.<sup>63</sup>

Rekryteringsbeslut tas, som nämnts tidigare, ofta under tidspress, vilket ökar risken för att traditionella kandidater väljs. Ett råd är därför att också försöka lägga extra tid på "osäkra" kandidater som är svåra att bedöma, eftersom det snarare är till deras fördel om olika personers åsikter om dem lyfts fram istället för att förminskas. Det kan resultera i att man hittar en kandidat som tillför kreativitet och mångfald till ledningen.<sup>64</sup>

Slutligen menar man i projektet Women to the top att om en organisation bestämt sig för att få fler kvinnor på chefsbefattningar och har en kvinnlig kandidat som uppfyller kraven så är det bara att anställa henne.<sup>65</sup>

## 2.2.3 Dokument

### Jämställdhetsplan

Jämställdhetsplanen är ett viktigt dokument att ha som utgångspunkt för jämställdhetsarbetet genom att den synliggör brister och skapar gemensamma värdegrunder och målsättningar. Om det saknas systematiserad kunskap om vad kön spelar för roll i organisationen så är det bra att använda sig av kartläggning, till exempel vad gäller löneskillnader, vertikal och horisontell segregering och karriärvillkor (något som också är lagstadgat i och med jämställdhetslagen).<sup>66</sup> Bland företagen i projekt Glashuset tyckte många arbetsgivare att tydliga mål och åtgärder i jämställdhetsplanen var en av de viktigaste faktorerna för att uppnå jämn könsfördelning. Planen kan fungera som ett verktyg för dialog mellan arbetsgivare och anställda. Den är också användbar genom att den ofta innehåller direktiv gällande rekrytering, vilket gör att ledningen kan ställas till svars om den inte rekryterar i enlighet med planen.<sup>67</sup> För att undvika problem med bristande stöd och kunskaper vad gäller jämställdhetsfrågor är en bra metod att kartlägga de hinder som finns i organisationen även vad gäller just detta, för att på så sätt kunna åtgärda de kunskapsbrister som finns. Likaså är utvärdering och uppföljning av mål nödvändiga delar i planen för att man ska kunna se vilka framsteg som gjorts på området, men detta kräver förstås att det är sådana mål som gör det möjligt att se hur bra arbetet faktiskt har gått. Att sätta upp procentmål eller mål i antal, till exempel antal kvinnliga ledare, förtydligar vad organisationen strävar efter och gör det enklare att göra uppföljningar.<sup>68</sup>

### Ledarskapspolicy

Att ha en uttalad ledarfilosofi, med en dokumenterad syn på eller policy om hur organisationen ser på ledarskap och vilka krav som ställs på organisationens ledare, kan också vara en viktig utgångspunkt i organisationens rekryteringsarbete.<sup>69</sup>

---

<sup>63</sup> [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 21, Jäml 16 §

<sup>64</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Wahl m.fl. 2001, s. 181f

<sup>67</sup> Ibid., s. 84, [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 7

<sup>68</sup> [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 8 f

<sup>69</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

## Kriterier och kompetenskrav

Könsneutrala kravspecifikationer var en av de saker som deltagarna i projekt Glashuset tyckte var absolut viktigast för att åstadkomma jämn könsfördelning.<sup>70</sup> Återkommande råd är att det är viktigt att definiera subjektiva begrepp såsom social kompetens, personlig duglighet, personkemi och liknande som annars har en tendens att ge kvinnor sämre möjligheter att bli sakligt bedömda. Begreppen bör då definieras i förhållande till den aktuella tjänsten. Det är också viktigt hur kravspecifikationen ser ut och rekommendationen är att ha en mall för kravspecifikationer så att de är likartade vid alla rekryteringar. Annat som rekommenderas är att beskriva de arbetsuppgifter som ska utföras istället för att beskriva krav och personliga kvalifikationer hos de sökande.<sup>71</sup> Det är viktigt att arbetsbeskrivningar inte kopieras slentrianmässigt utan att man utgår ifrån morgondagens krav på ledarskap. Särskilt viktigt är det att tänka på att undvika att skriva in egenskaper och omotiverade krav som vanligtvis tillskrivs ena könet. Ett tips är att tänka över om det verkligen är den vedertagna utbildningen som krävs eller om annan kompetens kan vara önskvärd. Det poängteras i Women to the top att det ju inte bara är en specifik bakgrund som söks, utan personer med intresse, ambitioner och kunskaper. Att ifrågasätta tidigare satta krav är viktigt för att kunna bredda rekryteringsunderlaget och att då använda organisationens ledarfilosofi kan vara användbart. Viktigt är också att fundera över hur kraven kan göras mer konkreta.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> [www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport, s. 23f

<sup>71</sup> Ibid., s. 13ff

<sup>72</sup> [www.women2top.net](http://www.women2top.net)

## 2.3 Analysschema

Utifrån ovanstående redogörelse för hindrande och främjande faktorer har en uppdelning kunnat göras utifrån vad som har anknytning till policynivå och olika dokument och vad som har anknytning till det faktiska handlandet i organisationen. Som grund för denna uppdelning har hindrande faktorer parats ihop med främjande faktorer och åtgärder som kan sägas vara "lösningen" till hindret eller det som krävs för att lättare nå jämn könsfördelning. Detta har gjorts dels vad gäller policy- och dokumentnivå, som ligger till grund för rekryteringen, och dels vad gäller sådant som rör faktisk handling i organisationen och den praktiska rekryteringsprocessen. Den utförliga tabellen för uppdelningen kan ses i Bilaga 2. Den kan användas som en mer precis checklista att gå tillbaka till för att se på enskilda, mindre faktorer som inverkar på resultatet. Utifrån tabellen har de hindrande och främjande faktorerna sedan delats in i fyra olika kategorier i en sammanfattande analysmodell (se nedan).

I den utförliga tabellen finns även organisatoriska faktorer med, eftersom organisatoriska förhållanden kan fungera hindrande eller främjande för kvinnors möjligheter och för möjligheten att åstadkomma jämn könsfördelning. De organisatoriska delarna har dock utelämnats i den sammanfattande analysmodellen. På grund av uppsatsens begränsade omfattning har jag inte kunnat undersöka organisationerna så noga som jag hade behövt för att ordentligt kunna täcka in området och jag har därför valt att se på det som är mer konkret och som kan relateras mer direkt till rekryteringsprocessen. De organisatoriska faktorerna är dock viktiga att ha med i den teoretiska delen eftersom de gör det möjligt att måla upp en mer beskrivande bild av vilka faktorer som har inverkan på möjligheterna att åstadkomma jämn könsfördelning i olika organisationer. Rekryteringsföretagen finns däremot med som en påverkande faktor i den sammanfattande analysmodellen. De har påverkan på den praktiska rekryteringsprocessen och därför har jag valt att ha med dem trots att jag inte har haft möjlighet att närmare undersöka de rekryteringsföretag som används av de organisationer som ingår i min studie.

**Figur 1. Sammanfattande analysmodell gjord utifrån utförlig tabell (Bilaga 2).**

	<b>Hindrande faktorer</b>	<b>Främjande faktorer</b>
<b>Polycys och övriga dokument</b>	Dokument med otydliga mål eller otydlighet om hur målen ska nås. Otydliga kriterier och tillvägagångssätt som riskerar gynna ena könet.	Konkretiserade och handlingsinriktade dokument med tydliga mål. Tydliga kriterier och tillvägagångssätt som gynnar båda könen.
<b>Faktisk handling – allmänt</b>	Motstånd, ointresse, okunskap.	Vilja, engagemang, medvetenhet.
<b>Faktisk handling – krav som ställs vid rekrytering</b>	Ledarskap beskrivet i form av typiskt manliga egenskaper. Kompetenskrav som tydligt riskerar passa ena könet bättre. Slentrianmässigt kopierade arbetsbeskrivningar.	Neutrala tjänstebeskrivningar. Endast nödvändiga kompetenskrav, som ger breda urvalsmöjligheter. Analys av vad organisationen behöver i varje specifikt fall.
<b>Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen</b>	Mansdominerad rekryteringsgrupp. Sluten och informell process. Tillvägagångssätt som främjar ena könets möjligheter.  Omedvetna rekryteringsföretag.	Könsblandad rekryteringsgrupp. Öppen och formell process. Tillvägagångssätt som främjar båda könets möjligheter.  Medvetna rekryteringsföretag.

En variant vid användandet av analysmodellen skulle kunna vara att vikta de olika faktorerna på olika sätt, men jag har valt att inte använda mig av viktning. Det vore för mig mycket svårt att från början uttala mig om vad som ska väga extra tungt både vad gäller policys och dokument och vad gäller faktisk handling, särskilt med tanke på tidigare forsknings begränsningar vad gäller just främjande åtgärder. I min empiriska redovisning utgår jag alltså inte från några färdiga hypoteser eller föreställningar, utan använder analysmodellen för att utifrån den kartlägga faktorer som kan definieras som hindrande eller främjande. Efter att ha gjort detta förväntar jag mig kunna dra slutsatser om resultatet och vad som tydligast bidrar till framgång.

Det är också viktigt att påpeka att analysmodellen ger en förenklad bild av verkligheten. Som det kommer att visa sig längre fram är det ibland svårt att dra gränsen mellan policynivå och faktisk handling. Detta kommer att synas under kategorin Faktisk handling – allmänt, där policys och dokument ibland vävs in i analysen då de kan sägas avspegla kommunens ambitioner och jämställdhetsarbete i stort. Uppdelningen i hindrande och främjande faktorer, som ju implicit utesluter varandra, är inte heller självklar. I många fall är det lätt att tänka sig att det snarare handlar om en glidande skala, där hindrande faktorer befinner sig i ena änden, främjande faktorer i den andra och icke-hindrande/icke-främjande faktorer finns någonstans i mitten. Beroende på hur kontexten ser ut kan det som anges som främjande i vissa fall säkerligen sakna påverkan på skeendet i organisationen, och tvärtom. Att rekryteringsprocessen är öppen och formell (främjande) kanske saknar betydelse om rekryteringsgruppen är helt mansdominerad (hindrande). I ett sådant fall kan den syn på kompetens som finns i rekryteringsgruppen avgöra utfallet och göra att den öppna och formella processen snarare kan definieras som icke-hindrande. Öppenheten och formaliteten fungerar alltså i detta exempel inte hindrande för kvinnors möjligheter, men på grund av rekryteringsgruppens sammansättning har det i just denna situation inte heller någon främjande inverkan. Det är omöjligt att förutsäga alla tänkbara situationer som kan dyka upp och alla faktorer som kan samverka i varje enskild organisation. För att kunna få grepp om situationen måste någon form av systematisering göras och jag har i detta fall valt en uppdelning i fasta kategorier utifrån uppfattningen om olika faktorerers generella betydelse, vilken jag baserar på mitt teoretiska material. Det är dock viktigt att vara medveten om att denna uppdelning ibland kommer att kunna ifrågasättas.

## 3 Metod och tillvägagångssätt

Utifrån mitt teoretiska material har de faktorer som är relevanta i sammanhanget lyfts fram och kategoriserats i analyschemat (Bilaga 2) och den sammanfattande analysmodellen (kap 2). För att kunna se vad det är i de respektive grupperna som har störst påverkan i sammanhanget så har jag valt att göra en jämförande studie där jag tittar närmare på tre olika kommuner som skiljer sig åt vad gäller just den variabel som står i fokus, nämligen könsfördelningen på höga chefsposter. Jag har valt att titta på posterna som förvaltningschef, eftersom detta vanligtvis är den näst högsta chefsnivån i kommunerna (under kommunchefen/-direktören). Genom att studera och jämföra kommunerna förväntar jag mig kunna skilja ut vad det är som kan förklara varför de lyckats olika bra med att rekrytera kvinnor till höga chefsnivåer och få en jämn könsfördelning på dessa nivåer.

### 3.1 Val av fall

Grundförutsättningen när jag påbörjade studien var att de kommuner som valdes skulle ha olika förhållanden vad gällde könsfördelningen bland sina förvaltningschefer. Därmed har en av de valda kommunerna tydlig mansdominans på posterna, medan den andra har jämn könsfördelning och den tredje har tydlig kvinnodominans. De kommuner som valts ut är tre större svenska kommuner, med mellan 100 000 och 130 000 invånare. Anledningen till det är att jag ville ha kommuner i samma storleksordning samtidigt som storleken skulle vara sådan att det finns relativt många förvaltningar och därmed kunde förväntas finnas en viss rotation på chefsposterna och ha skett ett antal nyrekryteringar under de senaste fem åren. Grundtanken var att jag skulle gå in och studera de olika rekryteringarna som gjorts i kommunerna och fem år var då en ungefärlig period som jag från början valde utifrån en önskan om att ha flera förhållandevis nya rekryteringar att studera i varje kommun. Det visade sig dock inte vara möjligt att studera de enskilda rekryteringarna, främst för att jag inte kunde få tillgång till kravprofilerna som jag hade behövt för att kunna göra det. Informationen om vilka nyrekryteringar som gjorts har istället använts för klassificering av kommunerna, genom att bekräfta att de senaste rekryteringarna som gjorts har speglat den rådande könsfördelningen.

Jag har valt att låta kommunerna vara anonyma då min studie går ut på att beskriva olika typfall, till skillnad från att specifikt studera någon viss kommun. Jag vet inte om löftet om anonymitet har inneburit någon skillnad i de svar jag fått i mina intervjuer, men om så är fallet så utgår jag ifrån att det inte är till någon nackdel för mig utan snarare tvärtom. Genom att kommunerna lovats anonymitet har de intervjuade inte behövt fundera på hur informationen om just deras kommun kommer att presenteras, vilket rimligtvis har lett antingen till samma resultat som jag skulle fått utan anonymitetslöfte eller till att de varit mer ärliga och öppna om hur de arbetar med frågorna, vilket i sådana fall är till fördel för mig.

### 3.2 Dokument

Till att börja med har jag i varje kommun letat reda på den typ av centrala dokument som på olika sätt kan förväntas innehålla avsnitt av relevans för området jämställdhet och/eller rekrytering. Som erfarenheter har visat (se kap 2) är främst jämställdhetsplaner och dokument som rör ledarskap av betydelse här. Utöver jämställdhetsplaner, jämställdhetspolicies och ledarskapspolicies har jag även gått igenom personalpolitiska dokument och kommunernas budgetar. Dessa dokument ligger alla till grund och är utgångspunkt för kommunernas arbete inom olika områden och kan förväntas avspegla de ambitioner, strategier och prioriteringar som finns. För att analysera dokumenten har jag använt mig av det som Esaiasson m.fl. kallar kvalitativ textanalys, som handlar om att lyfta fram det väsentliga innehållet i en text genom att läsa igenom texten som helhet och i dess delar och den kontext som texten ingår i. Poängen med denna typ av analys är att få fram en helhetsbild, som i sig

antas vara större än delarna av materialet.<sup>73</sup> Min tanke har varit att en genomläsning av centrala dokument ska ge en bra bild av hur grunden för kommunens arbete ser ut genom att det gör det möjligt att se vad som lyfts fram som viktigt och vad som är återkommande och vad som tvärtom inte får så mycket uppmärksamhet. Dokumenten har lästs och analyserats utifrån analysmodellens uppdelning av hindrande och främjande faktorer. Efter genomläsning av de olika kommunernas dokument har tanken varit att det ska gå att jämföra kommunerna med varandra och utifrån analysmodellen dra slutsatser om dokumenten och deras inriktningar och relativa kvalitet vad gäller området jämställdhet och rekrytering.

Som nämnts ovan var tanken från början att jag även skulle se närmare på kravprofilerna för de förvaltningschefstjänster som kommunerna tillsatt. I två av kommunerna var det inte möjligt att få tillgång till dessa. I den återstående kommunen fick jag däremot kravprofiler skickade till mig och i redovisningen av den kommunen beskriver jag dessa. De blir här ett komplement till den övriga beskrivningen där jag inte lägger större vikt vid dem än vid något annat dokument.

### 3.3 Intervjuer

Den andra delen i min empiriska studie består av intervjuer med personalcheferna i de tre kommunerna. Att personalcheferna valdes beror på att de alltid är med vid tillsättningen av den här typen av tjänster och har en god inblick i hur processen ser ut. Då kommunerna var spridda över landet och jag inte hade möjlighet att genomföra alla intervjuer på plats valde jag att göra telefonintervjuer. En förfrågan om att delta i intervjun skickades ut till varje personalchef och tid bokades in. I förfrågan utlovade jag kommunerna anonymitet, med tidigare nämnda motivering (se kap 3.1). Intervjuerna hade till största delen karaktären av en informantundersökning, där de som intervjuas deltar för att "vittna" om hur något är i verkligheten.<sup>74</sup> I mitt fall handlade det om att personalcheferna i första hand ombads att beskriva den konkreta rekryteringsprocessen i olika avseenden. Enbart i slutet frågade jag om deras egna tankar kring könsfördelningen och varför de trodde att det ser ut som det gör i kommunen. Det här upplägget valde jag eftersom det huvudsakliga syftet här var att kartlägga de i sammanhanget relevanta faktorer som hör till kategorierna faktisk handling och framför allt den konkreta rekryteringsprocessen. Jag ville också ha möjligheten att ställa kompletterande frågor om det var något som var oklart i svaren, varför intervjuer framstod som ett naturligt val till skillnad från att till exempel skicka ut frågeformulär, där det hade varit svårare att få en tydlig och komplett bild av processen och säkerligen svårare att få personerna att svara över huvud taget då det hade krävt att de satte sig ner och skrev en lång redovisning. Varje intervju tog 35-45 minuter.

Viktigt att framhålla när det gäller intervjuerna är att jag i min förfrågan inte berättade vad syftet med min uppsats är. Istället informerade jag om att jag tänkte ställa olika frågor om arbetet med rekryteringen till tjänsterna som förvaltningschef, såsom hur rekryteringsprocessen ser ut, vilka krav som ställs och andra frågor av mer allmän karaktär (se bilaga 1). Anledningen till att jag inte ville avslöja mitt syfte är att jämställdhet är ett område som omgärdas av mycket politisk korrekthet och jag var rädd för att mina intervjupersoner, om de känt till syftet, hade fokuserat alltför mycket på det istället för att berätta sakligt om rekryteringsprocessen, vilket var vad jag var ute efter. Jag förväntade mig också att om det skulle vara så att man i någon kommun arbetade medvetet med jämställdhet eller hade med jämställdhetsaspekter i arbetet så skulle det ändå framkomma under intervjun – om inte annat i slutet då jag även ställde frågor om just könsfördelning och underrepresenterade grupper. Även om frågorna överlag var av ganska allmän karaktär så försökte jag att i min intervjumall täcka in de områden som tidigare litteratur och projekt tagit upp som relevanta vad gäller att åstadkomma en jämställd rekrytering. Tanken var att de beskrivningar och svar som jag fick skulle göra det möjligt att dra slutsatser utifrån vad som tidigare lyfts fram som viktiga faktorer i rekryteringsprocessen.

---

<sup>73</sup> Esaiasson m.fl. 2004, s. 233

<sup>74</sup> Ibid., s. 253

### 3.4 Intervju som en del i det teoretiska materialet

Utöver detta material har jag också gjort en telefonintervju med Anna Eliasson Lundquist som är VD på Kvinnokompetensen, ett företag som arbetar med att rekrytera kvinnliga chefer och styrelseledamöter. Till skillnad från de andra intervjuerna var den här intervjun tänkt att användas i min teoridel och inte i den empiriska delen. Eliasson Lundquist används som en källa på området jämställdhet och rekrytering. Även här skickade jag först en förfrågan om att delta i intervjun, men i det här fallet var jag tydlig med vad syftet med min studie var eftersom svaren skulle användas i ett annat sammanhang. Intervjun hade i detta fall karaktären av en respondentundersökning, där det är den intervjuades egna tankar kring det studerade området som är det intressanta.<sup>75</sup> Då Eliasson Lundquist arbetar och har mycket erfarenhet inom området ville jag höra hennes tankar och resonemang om rekrytering till höga chefsposter och varför det på dessa poster ser ut som det gör vad gäller könsfördelningen. Intervjun tog ungefär en timme.

Det kan tyckas underligt att enbart genomföra en intervju av det här slaget istället för att få fler personers erfarenheter att utgå ifrån, men den enkla anledningen till att inte fler intervjuas till grund för analysmodellen är att Kvinnokompetensen är det enda rekryteringsföretag som jag kunnat hitta som arbetar med ett uttalat syfte att rekrytera just kvinnor till höga chefs- och ledningsuppdrag. Hade jag kunnat hitta fler företag av den typen så hade jag även gjort fler intervjuer, för att se om jag fick en samstämmig bild. Att ha med Eliasson Lundquist ser jag ändå som givande, då hon ger ytterligare perspektiv på frågan och kompletterar den teoretiska delen som jag i övrigt hämtar från olika typer av skriftligt material.

---

<sup>75</sup> Eliasson m.fl. 2004, s. 254

## 4 Resultat

Tre kommuner har valts ut som jag i detta avsnitt ska titta närmare på utifrån min analysmodell. Kommunerna redovisas här var för sig. Analysmodellens kategoriseringar används som utgångspunkt vid genomläsningen av de dokument som jag studerar och som beskrivs i kapitel 3 och under redovisningen av respektive kommun, liksom vid genomgången av intervjuerna som gjorts med kommunernas personalchefer. De hindrande och främjande faktorerna i den sammanfattande analysmodellen (Figur 1) används för att dra slutsatser utifrån dokumenten och intervjuerna.<sup>76</sup> I framställningen lyfts det fram som är viktigt utifrån analysmodellen och citat används för att tydliggöra och exemplifiera innehåll och resonemang. Redovisningen är upplagd på olika sätt under de olika avsnitten, beroende på hur det varit enklast att dela upp och redogöra för empirin. Det sammantagna resultatet för respektive kommun redogör jag för i kapitel 5 (Slutsatser).

I redovisningen av kommunerna har jag valt att främst titta på rekryteringarna till förvaltningschefsposterna inom de centrala förvaltningarna. Förutom dessa förvaltningar skiljer sig organisationssättet åt mellan kommunerna, med olika typer av kommundelsförvaltningar och i en kommun programområden som är överordnade de centrala förvaltningarna.<sup>77</sup> Under de senaste åren har det i två av kommunerna skett omorganiseringar i de delar av förvaltningsorganisationen som rör kommundelsförvaltningar respektive programområden, vilket lett till olika typer av förflyttningar mellan förvaltningschefstjänsterna där. I vissa fall har det till exempel inte skett typiska nyrekryteringar, utan istället förekommit lösningar där en kommundelschef fått ansvar för ytterligare en kommundel och liknande. I de här kommunerna har jag på grund av dessa olika skeenden ansett att det går att få det mest representativa resultatet vad gäller rekryteringarna genom att enbart se på de centrala förvaltningarna, som inte berörts av omorganisering utan enbart av det "vanliga" rekryteringsbehovet. I den återstående kommunen, där ingen omorganisering har skett, har jag däremot tittat på alla förvaltningar.

Stadsledningskontoren i kommunerna räknas inte in i redovisningen, vilket beror på att den högsta chefen här också är kommunernas högsta chef. Då det är nivån under den högsta chefen, där det finns en större grupp med personer som befinner sig på samma chefsnivå, som är i fokus i min studie faller denna förvaltning utanför mitt undersökningsområde.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> I vissa fall hänvisas även till faktorer som framgår specifikt enbart i det utförligare analys-schemat som finns med som bilaga till uppsatsen (se Bilaga 2) och som i den sammanfattande analysmodellen ingår som en del i de övergripande faktorerna.

<sup>77</sup> Även när det gäller de centrala förvaltningarna finns givetvis skillnader mellan kommunerna, men jämfört med den övriga förvaltningsorganisationen så är dessa förvaltningar förhållandevis lika vad gäller ansvarsområden.

<sup>78</sup> I den kommun som har programområden som är överordnade de vanliga förvaltningarna blir det ytterligare en nivå längre ner i organisationen.

## 4.1 Den mansdominerade kommunen

Den första av mina undersökta kommuner har elva centrala förvaltningar, varav tio har manliga förvaltningschefer och en har en kvinnlig förvaltningschef. Kommunen har alltså inte lyckats särskilt bra med att få en jämn könsfördelning på denna nivå. Under de senaste fem åren har åtta rekryteringar gjorts till förvaltningarna och i endast ett fall rekryterades en kvinna.

De dokument som ingår i redogörelsen för den här kommunen är:

Kommunövergripande jämställdhetsplan. Planen ingår i dokumentet Personalpolitiska riktlinjer, som ändrats senast 2004.

Jämställdhetsplaner för fyra av kommunens förvaltningar, från 2007.

Personalpolitiska riktlinjer, som ändrats senast 2004.

Ledarskapspolicy, som ingår i dokumentet Personalpolitiska riktlinjer (se ovan).

Kommunens budget för 2007.

Riktlinjer för innehåll i kravprofiler, mottagna från personalchefen 10 april 2007.

När det gäller jämställdhetsplaner har kommunen en övergripande jämställdhetsplan, utifrån vilken förvaltningarna årligen ska upprätta egna planer för jämställdhetsarbetet. Rekryteringen av förvaltningschefer är ett område som kan ses som ståendes ovanför förvaltningarnas eget arbete, då förvaltningarna inte på egen hand tillsätter sin högsta chef. Här är den kommunövergripande jämställdhetsplanen viktig eftersom den omfattar hela kommunens arbete och därmed bland annat detta. Samtidigt gör dess generella karaktär och det faktum att den inte uppdaterats sedan 2004 att den inte kan användas helt ensam för att analysera kommunens jämställdhetsarbete. Jag har valt att därför även se närmare på några av förvaltningarnas jämställdhetsplaner, dels för att de ger möjlighet att vara mer verksamhetsnära och dels för att de kan visa om den äldre kommunövergripande planen speglar även förvaltningarnas jämställdhetsarbete eller om det här har hänt mer på området. De som har valts ut här är planen för den förvaltning som rekryterat den kvinnliga chefen och planerna för de tre förvaltningar där de senaste tre rekryteringarna gjorts.

### 4.1.1 Policys och övriga dokument

Här redovisas vad som kan ses som hindrande respektive främjande utifrån analysmodellens första kategori. I denna del sker redovisningen utifrån respektive dokument.

**Figur 1.1. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Policys och övriga dokument, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
<b>Policys och övriga dokument</b>	Dokument med otydliga mål eller otydlighet om hur målen ska nås. Otydliga kriterier och tillvägagångssätt som riskerar gynna ena könet.	Konkretiserade och handlingsinriktade dokument med tydliga mål. Tydliga kriterier och tillvägagångssätt som gynnar båda könen.

## Jämställdhetsplan

Den kommunövergripande jämställdhetsplanen har en mycket generell karaktär. Det finns visserligen ett antal uppsatta mål, men de är väldigt allmänt hållna, såsom

"Jämställdhet ska ingå i all planering och verksamhet. Det är ett värde att ha en jämn fördelning mellan kvinnor och män på en arbetsplats. Därför ska kommunen verka för en jämnare könsfördelning i alla yrkesgrupper. Arbetsmiljön ska passa både kvinnor och män."

"Kvinnor och män ska bedömas på samma grunder vid rekrytering, befordran och lönesättning. Vid rekrytering ska – vid lika meriter – det underrepresenterade könet ha företräde."

När det kommer till åtgärder för att uppnå målen finns vissa konkreta förslag, men det är fortfarande ganska generellt och ofta beskrivet med ord som "bör" och "kan" istället för mer direkta uppmaningar av typen "Kommunen ska ...". Där sådana uppmaningar ändå finns saknas ofta istället exempel på konkreta åtgärder. Följande citat kan belysa detta:

"Arbete och föräldraskap måste kunna förenas. Som arbetsgivare ska [kommunen] underlätta för både kvinnor och män att förena förvärvsarbete med ansvar för hem och familj. Arbetstider, sammanträdestider, kurser, internat m.m. bör så långt det är möjligt förläggas så att de kan kombineras med föräldraskap. [...] Arbetsgivaren ska uppmuntra pappor att utnyttja sin rätt till föräldradedighet."

"[Kommunen] strävar efter en jämnare könsfördelning på ledande befattningar. [...] Vid annonsering bör man uppmåna underrepresenterat kön att söka befattningen. Andra metoder kan vara attitydpåverkan genom t.ex. seminarier eller tidsbegränsade förordnanden på chefsnivåer, att erbjuda mentorprogram och att t.ex. vid utvecklingssamtal uppmuntra till att söka chefsbefattningar."

Direktiven hade blivit tydligare enbart genom att göra formuleringarna mer uppmanande, såsom "Vid annonsering *ska* man uppmåna underrepresenterat kön att söka befattningen" eller "Vid seminarium *ska* jämställdhet alltid finnas med som en punkt."

Att planen inte innehåller någon samlad redogörelse för hur det ser ut i kommunen eller någon uppföljning av det arbete som skett bidrar till att det blir extra svårt att relatera målen till hur situationen i kommunen ser ut.

Förvaltningarnas egna jämställdhetsplaner är uppbyggda på lite olika sätt och håller till viss grad olika kvalitet. Det kan konstateras att de är en aning mer konkreta än den övergripande planen, men överlag väldigt generella de också. Däremot har de alla någon typ av uppföljning av förra årets jämställdhetsarbete. En tanke när planerna valdes ut var att den förvaltning där den kvinnliga chefen rekryterats möjligtvis skulle ha en kvalitetsmässigt bättre plan än de andra, men så var inte fallet. Denna plan, som är integrerad jämställdhet- och mångfaldsplan, är överlag väldigt generell. Exempel på målformuleringar är:

"En jämn könsfördelning och lika möjligheter att oavsett kön och etnisk bakgrund inneha alla typer av befattningar inom förvaltningen."

"Könsfördelningen på de högsta befattningarna, förvaltningschef, institutionschefer, bitr. sådana och avdelningschefer/motsvarande bör spegla fördelningen bland de anställda."

Här anges visserligen att könsfördelningen på de högsta befattningarna bör spegla de anställda, vilket i just denna förvaltning borde innebära att de just ska ha en kvinnlig chef, men mer konkret än så blir det inte. När det gäller åtgärder kan de här exemplen ges:

"Formulera annonser som markerar att alla kan söka, oavsett kön, etnisk bakgrund m.m."

"Prioriteringar av underrepresenterat kön inom de ramar som det personalpolitiska programmet ger för detta vid tillsättandet av såväl ordinarie befattningar som vikariat m.m."

"Underlätta för både manliga och kvinnliga arbetstagare att förena förvärvsarbete och föräldraskap."

I läsningen av dokumenten handlar det förstas till viss del om tolkning av vad intentionerna varit. Vad gäller den andra åtgärden som anges ovan så stadgar det personalpolitiska programmet att

underrepresenterat kön ska ha företräde vid lika meriter. Den första åtgärden, som handlar om annonsering, är förhållandevis konkret om den följs, medan den tredje åtgärden, som handlar om att förvärvsarbete ska kunna kombineras med föräldraskap, lika gärna skulle kunna ses som ett mål istället för en åtgärd eftersom det inte står någonting om hur det ska gå till.

En av förvaltningarnas jämställdhetsplaner använder åtta nyckeltal utifrån JämIndex<sup>79</sup>. I vissa fall konkretiseras målen genom att de anges i procent, till exempel att löneskillnader inom förvaltningen inom fem år ska ha utjämnats så att kvinnors löner utgör 93 procent av männens löner och att det inom fem år ska finnas minst 25 procent kvinnor i minst 25 procent av yrkesgrupperna. När det kommer till åtgärder blir formuleringarna mindre konkreta och liknar dem i den kommunövergripande jämställdhetsplanen, såsom under rubriken Föräldraskap:

”förlägga möten, kurser, internat m.m. på tider som möjliggör kombinationen arbete och föräldraskap”

samt

”uppmuntra män att utnyttja sin rätt till föräldraledighet”.

Att procentmål anges i vissa fall gör planen mer konkret, vilket är främjande, men däremot är de åtgärder som anges mycket generella och präglade av otydlighet kring hur man ska gå till väga, vilket är en hindrande faktor.

En av planerna är mycket bristfällig. Här redovisas olika förhållanden, såsom könsfördelning och uttag av föräldraledighet, visserligen i siffror, men det finns inga uppsatta mål. Istället finns till exempel under rubriken ”Antal anställningar fördelat på personalkategori och kön 2006”, utöver en tabellredovisning över fördelningen, enbart följande att läsa:

”**Kommentar.** Fördelningen är 61 % kvinnor och 39 % män.

När det gäller undervisande personal är könsfördelningen 56 % kvinnor och 44 % män, vilket kan betraktas som tillfredsställande.

Fortfarande råder en ojämн könsfördelning när det gäller övriga kategorier. Vaktmästare och tekniker är enbart män, medan personal inom kontor, skolmåltid och städ nästan enbart är kvinnor. Detta måste ses som otillfredsställande och beaktas vid varje nyrekrytering.”

Den sista jämställdhetsplanen har en förhållandevis utförlig uppföljning av föregående års jämställdhetsarbete. När det kommer till 2007 finns tre aktiviteter uppsatta för årets arbete. En av dem är:

”Förvaltningen ska fortsätta arbetet med att eftersträva en jämn fördelning av kvinnor respektive män inom samtliga personalkategorier och på alla nivåer i organisationen”

De mest konkreta åtgärderna som anges för detta är:

”Vid rekrytering ska urval ske utifrån de uppställda kriterierna i den framtagna kompetensprofilen. Med kompetens avses utbildningsnivå, arbetslivserfarenhet samt social kompetens. Vid likvärdig kompetens bör det underrepresenterade könet väljas (positiv särbehandling).”

”Platsannonser ska utföras på ett sådant sätt att de riktar sig till både kvinnliga och manliga sökanden.”

Om planen följs kan det ses som främjande att underrepresenterat kön ska väljas vid lika kompetens. Huruvida kompetens tolkas på ett könsneutralt sätt är däremot oklart och att social kompetens anges som en viktig del här är en sådan faktor som kan fungera hindrande då den som i detta fall inte definieras.

Det mest konkreta i planen är följande mål och åtgärd:

---

<sup>79</sup> JämIndex är ett sammanvägt mått av 13 olika variabler, som används för att mäta hur långt landets kommuner nått vad gäller jämställdhet. Se [www.scb.se](http://www.scb.se) för mer information.

"[Förvaltningens] alla arbetsplatser ska vara lämpliga för såväl kvinnor som män samt vara lämpade för arbetstagare med annan etnisk bakgrund än svensk.

[Nämnden] kommer fortsätta att yrka anslag i budgeten för ombyggnation av [vattenverket] och [avloppsreningsverket] tills dess att omklädningsrum och duschar finns även för våra kvinnliga medarbetare."

Detta sista exempel är något av det mest konkreta som varit möjligt att hitta i jämställdhetsplanerna för den mansdominerade kommunen, vilket visar på en allmänt låg nivå vad gäller tydliga mål och åtgärder för att nå målen. Det sammantagna intrycket av förvaltningarnas planer är att även om de alla har vissa (om än inte särskilt påtagliga) styrkor så är de i det stora hela väldigt generella och intetsägande. De fungerar i sig snarare hindrande än främjande för jämställdheten. Återstår då att gå igenom övriga dokument.

## Personalpolitiska riktlinjer

De personalpolitiska riktlinjerna innehåller förutom jämställdhetsplanen inte särskilt mycket som rör jämställdheten i kommunen. Jämställdhet nämns i förbigående på några olika ställen, till exempel vad gäller avsnittet Samverkan;

"[Samverkansavtalet] utgår från att samråd mellan arbetsgivare och anställda är en naturlig del i verksamheten, oavsett om det gäller medbestämmande, jämställdhet, arbetsmiljö eller andra verksamhetsfrågor."

"[Samverkanssystemet] ska underlätta samverkan mellan parterna och öka de anställdas möjlighet till delaktighet. Det skall också understödja en fortlöpande utveckling av verksamheten så att den uppfyller kommuninvånarnas krav på effektivitet och service. Det syftar även till en integration mellan arbetsmiljö-, medbestämmande och samverkansfrågor samt att beakta jämställdhetsperspektivet."

Liknande formuleringar finns under avsnittet Personlrörlighet;

"Vid rekrytering ska eftersträvas etnisk mångfald och jämnare fördelning mellan könen på arbetsplatserna."

"Kommunen eftersträvar intern rörlighet för att främja kompetensutvecklingen och för att möta behov av förändring."

Vad gäller avsnittet Rekrytering finns detta stycke att läsa:

"Rekryteringsbesluten är bland de viktigaste beslut en ledare fattar. Det är ofta svårbedömda beslut och får stora konsekvenser. Därför bör man fatta besluten själv. En konsult kan vara värdefull vid organisationsanalyser, gallring, formulering av krav, intervjuer, referenstagning, headhunting osv. Framförallt kan man få en diskussionspartner. Konsultinsatsen blir mer ett verktyg. Ju bättre yrkesman man är, desto bättre kan man hantera sitt verktyg.

En annan möjlighet att skaffa kvalificerade sökande till en befattning är genom headhunting, då en konsult letar fram lämpliga personer eller man söker sig fram till den bästa personen genom olika kontakter. Det kan vara ett lyft för organisationen att söka sig fram till just den person som på bästa sätt kan bidra till att utveckla förvaltningen."

Vad gäller Samverkan och Personlrörlighet kan konstateras att mål och riktlinjer är mycket otydliga. Dessutom är det tillvägagångssätt för rekrytering som förespråkas sådant att det definitivt riskerar att gynna personer av manligt kön. Detta framgår framför allt i de kategorier i min analysmodell som handlar om den praktiska rekryteringen. För att dra oss till minnes de hindrande åtgärderna som finns där så är det en hindrande faktor att en person ensam tar beslut i rekryteringsfrågan, liksom det är hindrande att manliga chefer (som de flesta höga chefer i kommunen är) letar sig fram till kandidater genom sina nätverk. Sammanfattningsvis finns ingenting här som kan sägas fungera främjande för att nå jämn könsrepresentation. Snarare gäller det motsatta.

## Ledarskap

Kommunens ledarpolicy har vissa inslag som kan ses som främjande för att få jämn könsrepresentation.

”Utvecklingssamtal ska årligen kartlägga varje arbetstagares möjligheter till personlig utveckling.”

”... intern och extern rekrytering ska alltid vägas mot varandra.”

”Mer än en kandidat ska alltid utvärderas. Varje beslut ska dokumenteras så det kan följas upp.”

”Rekryteringen ska grundas på noggrant utformade arbets- och kravspecifikationer som inriktas mot morgondagens behov.”

Hur följande stycke om chefsplanering ska tolkas är svårare att veta:

”Chefsplaneringen syftar till att få fram vilka av våra nuvarande chefer som har ambition och förutsättningar för ett mer kvalificerat ledarskap. Det är också av vikt att i planeringen lyfta fram personer som idag har lägre chefsbefattningar eller ingen chefsbefattning alls men som bedöms ha förutsättningar för en högre chefsbefattning i framtiden. Dessa personer bör ges möjlighet till en intern ’trainéutbildning’.”

Det som kan konstateras är att resultatet av detta tillvägagångssätt helt har att göra med inställningen och synen på ledarskapskompetens som finns hos den som ska lyfta fram de aktuella personerna. Finns en medvetenhet och bred syn på kompetens hos den person som gör detta så kan tillvägagångssättet vara främjande för både kvinnor och män. Har personen däremot en snäv syn på kompetens så kan det tvärtom fungera hindrande för kvinnor och främjande för män.

Det finns också en lista med krav som man i kommunen menar brukar leda till framgång hos chefer och som ska finnas med som diskussionsunderlag vid rekryteringen. Delarna här utgörs av personliga egenskaper, kunskaper och erfarenheter samt beteende. Här definieras olika begrepp såsom bland annat ”social kompetens”, ”trygg i sig” och ”positiv grundsyn”. Exempel på detta är:

”Social kompetens: Förmåga att, beroende på mottagare, anpassa sitt sätt att kommunicera. Förmåga att leva sig in i andras sätt att tänka och känna. Människointresse genom personligt engagemang i medarbetare.”

”Positiv grundsyn: Ser konstruktivt på saker och har en vilja att bidra med erfarenhet och lösningar. Offensivt agerande.”

En främjande faktor är att denna typ av begrepp definieras så att de inte kan användas hur som helst. De ska dock helst definieras i förhållande till den aktuella tjänsten. Här är det svårt att göra en tolkning och placering i facken hindrande/främjande. Viktigast är troligtvis, liksom i exemplet innan, vem som gör bedömningen av kandidaterna.

## Budget

I budgeten finns jämställdhet knappt med alls och när det väl nämns så är det i formuleringar som:

”Det är viktigt att nämnderna i sitt arbete och planering tar hänsyn till övergripande mål och styrdokument, som t ex kommunens miljömål och jämställdhetspolicy.”

”I [kommunen] ska jämställdhets- och mångfaldsfrågorna genomsyra alla verksamheter. Därför är det nu viktigt att se över såväl jämställdhetsplanen som mångfaldsplanen.”

Jämställdhetsarbetet framstår genom det fåtal generella formuleringar som finns i budgeten inte som ett viktigt mål i verksamheten.

## Sammanfattande kommentar

Kommunens policys och övriga dokument har otydliga mål och otydliga åtgärder för att nå målen. De kriterier/egenskaper som nämns kan tolkas ganska fritt, vilket gör att bedömare i varje enskilt fall får stor betydelse. De tillvägagångssätt som nämns, i första hand vad gäller rekrytering, riskerar att gynna ena könet. Förutom i det fall där tolkning är svår att göra så är alla faktorer hindrande.

### 4.1.2 Faktisk handling – allmänt

Här redovisas vad som kan ses som hindrande respektive främjande utifrån analysmodellens andra kategori. I denna del sker redovisningen utifrån den samlade bild som dokument och intervju med personalchefen ger av kommunens inställning till jämställdhetsarbete.

**Figur 1.2. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Faktisk handling – allmänt, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
Faktisk handling – allmänt	Motstånd, ointresse, okunskap.	Vilja, engagemang, medvetenhet.

Det finns inget som talar för att den här kommunen känner något större engagemang i jämställdhetsfrågan trots att, som det står i budgeten,

”[Kommunen] arbetar aktivt för ökad jämställdhet och mångfald.”

Den ovanstående redovisningen ger snarare underlag för att dra slutsatsen att kommunen saknar både vilja, engagemang och medvetenhet. Detta utesluter förstås inte att det kan finnas engagemang ändå, men att detta inte visats just i de skrivna dokumenten. I intervjun med personalchefen frågade jag vad han tror är anledningen till att det ser ut som det gör vad gäller könsfördelningen bland förvaltningscheferna. Svaret blev:

”Jag kan inte säga det, jag vet inte det. Då hade vi fixat det. Det är ju så att man inte söker i lika hög grad, om man tittar på våra förvaltningar så är hälften av förvaltningarna tekniska förvaltningar. I en kommun är en förvaltning kanske 200 anställda, man kräver kanske att man är civilingenjör och har några års ledarerfarenhet. Om man då tittar tio år bakåt så hur många kvinnor gick de utbildningarna då? Så det tar kanske ett antal år.”

Det är visserligen sant att det inom det tekniska området finns en övervikt av manlig arbetskraft, men detta resonemang visar på en oförmåga eller ovilja att ta sig an problematiken. Kommunen omfattar även många andra typer av arbetsområden och att enbart hänvisa till de tekniska är att göra det enkelt för sig. Med denna typ av resonemang borde dessutom flera av förvaltningscheferna vara kvinnor, då flera av de typiska kommunala områdena är kvinnodominerade. Att personalchefen säger att han inte vet varför det ser ut som det gör och sedan hänvisar till bristen på kvinnor inom tekniska områden visar helt enkelt på en bristfällig kunskap om och/eller ointresse för jämställdhet.

När jag frågar om det finns några strategier vid rekrytering gällande underrepresenterade grupper blir svaret att det finns förhållandevis många unga personer och personer med annan etnisk bakgrund i kommunen, men också att

”Den mest kompetente ska ha jobbet, oavsett kön, ålder och etnicitet.”

Att använda kompetens som ett argument för varför könsfördelningen är som den är har visat sig vara en klassisk metod, som baserar sig i snäva uppfattningar av vad kompetens innebär. Personalchefen berättar också att kommunen nu är med i ett stort projekt som handlar just om hur man ska få in fler kvinnor på höga poster och där man

”ska försöka se varför det ser ut som det gör och om det går att göra någonting annorlunda.”

## Sammanfattande kommentar

Sammanfattningsvis kan kommunens arbete för jämställdhet bedömas befinna sig på en ganska låg nivå, vilket avspeglas i brist på konkreta handlingsinitiativ, avsaknad av ett konkret jämställdhetsperspektiv, en personalchef som inte har någon uppfattning om varför det ser ut som det gör i kommunen och avsaknad av uttalade strategier vad gäller underrepresenterat kön. Hade vilja, engagemang och medvetenhet funnits så borde det ha visat sig både i mer offensiva dokument och i en bredare analys och/eller uttalat engagemang hos personalchefen. Att kommunen är med i projektet som handlar om den här typen av frågor kan visserligen vara positivt för framtiden. Det verkar däremot inte ha fått något genomslag än så länge. Självklart går det inte att utifrån det ovanstående utesluta att det inom vissa förvaltningar och verksamheter finns ett större engagemang för jämställdhet, men de jämställdhetsplaner som jag har läst tyder inte på detta och dessutom har ledningen, som konstaterats i uppsatsens teoretiska del, en avgörande betydelse för organisationers jämställdhetsarbete. Även här är det alltså de hindrande faktorerna som dominerar.

### 4.1.3 Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen

Här redovisas vad jag kan utläsa om hindrande och främjande faktorer utifrån analysmodellens tredje kategori. I denna kommun har jag inte fått tillräckligt med information för att utifrån kategorin göra en heltäckande analys av vilken typ av krav som ställs.

**Figur 1.3. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
<b>Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen</b>	Ledarskap beskrivet i form av typiskt manliga egenskaper. Kompetenskrav som tydligt riskerar passa ena könet bättre. Slentrianmässigt kopierade arbetsbeskrivningar.	Neutrala tjänstebeskrivningar. Endast nödvändiga kompetenskrav, som ger breda urvalsmöjligheter. Analys av vad organisationen behöver i varje specifikt fall.

För denna del av redovisningen var det tänkt att kravprofiler som använts vid de senaste rekryteringarna skulle kunna användas för analys. Det visade sig i detta fall att det inte fanns några färdiga kravprofiler att ta del av. I intervjun med personalchefen förklarade han att kravprofilerna aldrig finns som några färdiga dokument och att de dessutom hela tiden görs om för att passa den aktuella situationen. Kraven för annonser och tjänster skapas utifrån diskussioner som förs under processens gång och som handlar om vad man vill ha och behöver. Han menade också att det är ointressant att ha kvar gamla specifikationer eftersom de inte längre är aktuella. Det enda som jag kan titta närmare på är exempel som han mejlar över och som innehåller punkter som kan ingå i en kravprofil, såsom befattning, krav/önskemål på person, arbetsuppgifter/ansvar och andra liknande punkter. Hur detta rimmar med att, som nämnts under den tidigare redovisningen av ledarpolicyn (se avsnittet Policies och övriga dokument), "rekrytering ska grundas på noggrant utformade arbets- och kravspecifikationer som inriktas mot morgondagens behov" och att "varje beslut ska dokumenteras så att det kan följas upp" är väldigt svårt att se.

Personalchefen beskriver de krav som ställs som varierade, utifrån hur den aktuella situationen och framtiden ser ut inom den berörda förvaltningen och vilken kompetens det kräver. Viktiga egenskaper generellt hos kommunens chefer säger han är måluppfyllelse och tydlighet vad gäller att klargöra mål, effektivt resursutnyttjande, helhetssyn och omtanke om personalen. Vad som är viktigast kan variera beroende på var personen ska vara chef och vilka kunskaper som krävs.

## Sammanfattande kommentar

Utifrån denna allmänna beskrivning är det svårt att uttala sig om huruvida kommunens krav passar något kön bättre än det andra. Att kommunen inför rekryteringen av förvaltningschefer inte sammanställer något dokument för kravprofil utan enbart diskuterar under processens gång kan dock ses som hindrande snarare än främjande för jämställdheten, särskilt vid beaktande av att rekryteringsgruppen ofta riskerar att bestå av enbart män (något som jag redogör för i nästa avsnitt). Detta är en faktor som i sig ökar risken för att krav kopieras slentrianmässigt och utformas utifrån en uppfattning om ledarskap som något manligt.

### 4.1.4 Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen

Här redovisas vad som kan ses som hindrande respektive främjande utifrån analysmodellens fjärde kategori. I denna del sker redovisningen utifrån den intervju som gjorts med kommunens personalchef.

**Figur 1.4. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
<b>Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen</b>	Mansdominerad rekryteringsgrupp. Sluten och informell process. Tillvägagångssätt som främjar ena könets möjligheter.  Omedvetna rekryteringsföretag.	Könsblandad rekryteringsgrupp. Öppen och formell process. Tillvägagångssätt som främjar båda könen möjligheter.  Medvetna rekryteringsföretag.

#### Hindrande

- Kommunen sköter för det mesta rekryteringsförfarandet på egen hand. Enligt beskrivningen av tillvägagångssättet som används vid rekrytering i kommunen finns det risk för att rekryteringsgruppen kommer att bestå av bara män och i de fall då kvinnor också deltar kommer de alltid att vara i minoritet. I diskussionen kring kravprofilen deltar personalchefen och den berörda nämndens presidium (bestående av två personer) och i detta läge är risken 50 procent att gruppen enbart kommer att bestå av män. Personalchefen plockar sedan själv ut ett antal kandidater och dessa diskuteras med kommunchefen och kommunstyrelsens presidium (bestående av två personer), vilket ger en grupp av enbart män. Vid intervjutillfället deltar personalchefen, berörd nämnds presidium och det för området ansvariga kommunalrådet. Även fackliga representanter finns med. De områdesansvariga kommunalråden är alla män. Hur könsfördelningen bland de fackliga representanterna ser ut vet jag inte. Efter urval av kandidater och referenstagning kallas de kandidater som fortfarande är kvar till en ny intervju, med personalchefen och kommunstyrelsens presidium, dvs. återigen en helt mansdominerad grupp.
- Det är olika antal aktörer som deltar i olika delar av processen. Det första urvalet av kandidater gör personalchefen helt ensam. I delar av processen deltar endast tre personer. Alltså en process som till vissa delar är väldigt centraliserad.
- Ett alternativt tillvägagångssätt vid rekrytering i kommunen, som används mer sällan än det ovanstående, är att de inblandade känner till en person som de bestämt sig för att de vill ha. Exempelvis kan det vara en verksamhetschef eller någon på en underliggande nivå som vill

avancera. I kommunen har man ingenting emot detta tillvägagångssätt, som ger en sluten och informell process.

- Som tidigare redovisats så finns inga uttalade strategier vad gäller jämställdhet. Det sägs vara kompetensen som avgör vem som får jobbet. Kompetensargumentet har en förmåga att ge fördelar för män och fungera hindrande för kvinnor, särskilt då det används utan att definieras närmare och då de som bedömer kompetensen är män.

## Främjande

- Det vanligaste vid rekrytering är att annonsering om tjänsten görs, vilket sker i många olika sorters media, dvs. ett öppet och formellt tillvägagångssätt.
- Vissa av rekryteringsprocessens steg präglas av lokalisering, dvs. en process där ett flertal aktörer deltar.

## Sammanfattande kommentar

Även här kan konstateras att det finns en klar övervikt bland de hindrande faktorerna.

## 4.2 Den jämställda kommunen

Den andra kommunen i min studie har sjutton centrala förvaltningar, varav nio har kvinnliga chefer och åtta har manliga chefer. Den här kommunen har alltså lyckats bra med att uppnå jämn könsfördelning bland kommunens högsta chefer. Under den senaste femårsperioden har tio rekryteringar gjorts till de aktuella förvaltningarna, där sex av de rekryterade var kvinnor och fyra var män.

De dokument som ingår i redogörelsen för kommunen är:

Kommunövergripande jämställdhetsplaner för åren 2002/2003, 2005, 2006 och 2007

Medarbetarpolicy, antagen 2006

Ledarskapspolicy och Riktlinjer till ledarskapspolicy, båda antagna 2005

Kommunens budget för 2007

Kravspecifikationer för två rekryteringar gjorda 2006

Även i denna kommun ska förvaltningarna utifrån den kommunövergripande jämställdhetsplanen göra egna verksamhetsplaner med åtgärder för att nå de uppsatta målen. 2004 togs beslutet om att alltid ha en övergripande jämställdhetsplan till grund för arbetet, utifrån att olika förvaltningar tidigare arbetat på olika sätt och det bland annat upptäckts att kvaliteten inte blev särskilt hög när enbart förvaltningarna hade ansvar för att göra jämställdhetsplaner. Jag har här studerat de övergripande planerna för de senaste åren och dessa håller däremot sådan kvalitet att jag inte behövt gå till förvaltningarnas egna planer för att leta efter konkreta mål och åtgärder.

## 4.2.1 Policys och övriga dokument

Här redovisas vad som kan ses som hindrande respektive främjande utifrån analysmodellens första kategori. I denna del sker redovisningen utifrån respektive dokument.

**Figur 1.1. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Policys och övriga dokument, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
<b>Policys och övriga dokument</b>	Dokument med otydliga mål eller otydlighet om hur målen ska nås. Otydliga kriterier och tillvägagångssätt som riskerar gynna ena könet.	Konkretiserade och handlingsinriktade dokument med tydliga mål. Tydliga kriterier och tillvägagångssätt som gynnar båda könen.

## Jämställdhetsplan

I läsningen av kommunens jämställdhetsplaner kan konstateras att en viss utveckling har skett under de senaste åren, men att kommunen genomgående framstår som medveten och mån om jämställdhetsfrågorna. Att det mellan planen för 2002/2003 och planerna för 2005 och framåt märks en viss skillnad i kvalitet får ses till bakgrund av det beslut som togs 2004 där den övergripande planens betydelse lyftes fram. I planen för 2002/2003 finns mål som:

- ”\* kvinnor och män ska ha lika möjlighet att få och behålla arbete samt på lika villkor kunna förena förvärvsarbete med hemarbete, föräldraskap, kultur- och fritidsaktiviteter, föreningsengagemang och politiskt arbete.
- \* kommunens förtroendevalda, chefer och arbetsledare tar ansvar för att organisation, arbetsvillkor, synsätt och värderingar ger förutsättningar för jämställdhet på alla nivåer.”

Målen är av ganska generell karaktär, men planen ger intryck av att jämställdhet redan här ses som en viktig fråga. Det tas bland annat upp att jämställdhet är en viktig strategisk fråga för kommunen:

”Jämställdhet är ett viktigt strategiskt område för kommunens samtliga verksamheter. För att kunna motsvara förväntningar och behov, behövs ett inflöde av nya idéer och att olika erfarenheter tillvaratas för att utveckla processer och system i den kommunala verksamheten. Könstereotypa strukturer bör i alla lägen genomlysas och ifrågasättas. Varken kvinnor eller män mår bra i strukturer som präglas av enkönade värderingar. [...] För att bryta den tydliga mansdominansen inom vissa av kommunens verksamheter och motsvarande kvinnodominans inom andra, krävs attitydförändringar och åtgärder på många plan. Jämställdhetsaspekter är av den anledningen utomordentligt viktiga i både utbildning av förtroendevalda och i all organisations- och personalutveckling.”

I uppföljningen av tidigare års jämställdhetsarbete blir formuleringarna också tydligare och mer konkreta. Sådant som nämns här är bland annat:

- ”\* För gruppen högre chefer, dvs. förvaltningschefer och avdelningschefer är nu andelen kvinnliga chefer ca 36 % i jämförelse med 64 % för männen. [...] Strävan bör i fortsättningen vara att bibehålla en nivå som motsvarar minst 40 % och högst 60 % av vardera könet.”
- \* Vi har lyckats vinna visst gehör i organisationen för 40 - 60 %-tanken vid sammansättningen av ledningsgrupper samt olika arbetsgrupper och projektgrupper. Det är viktigt att denna tanke bibehålls och utvecklas till en grundläggande tillämpning.”

Åtgärder som ska påbörjas under det närmaste året är till exempel:

”Mentorsprogram för kvinnor, men även män, som är anställda i [kommunen] och har en aktiv vilja att utvecklas i den egna yrkesrollen eller att bredda sin yrkeserfarenhet. Målsättning ska vara att genom tillgång till en erfaren mentor som samtalspartner och ’bollplank’ öppna en möjlighet för främst kvinnor till personlig utveckling i nuvarande yrke eller i en ny yrkeskarriär inom ett annat verksamhetsområde.”

Även om inte ansvar för konkreta åtgärder tas upp i planen så visar ändå de mål och den typ av åtgärder som tas upp att jämställdhetsarbetet tas på allvar. Jämställdhetsplanerna för de följande åren har en än mer konkret karaktär. Under 2005 är kartläggning den åtgärd som man fokuserar på, med motiveringen att:

”En förutsättning för att göra rätt saker är kunskap om dagens situation.”

I planen för 2006 finns en tydlig redogörelse för vad kartläggningen visat och det konstateras bland annat:

”Kartläggningen visar att det råder brist på kunskap om jämställdhetslagen, om vad jämställdhet är och vad den innebär för verksamheten och medarbetarna. Chefer och personalsekreterare behöver kompetensutveckling på området.”

Att man i planerna konstaterar att kunskapsbrist råder visar i sig på en medvetenhet, dels genom att det undersökts och dels genom att det leder till konstaterandet om att något måste göras åt det. Utifrån kartläggningen sätts i 2006 års plan upp mål och ett antal åtgärder samt metod för uppföljning utifrån jämställdhetslagens paragrafer, såsom:

**”3.2 Jämställdhetsmål (§ 4 jämställdhetslagen)**  
Arbetsförhållanden passar både kvinnor och män

**Åtaganden**

- Genomföra utbildning för chefer, personalsekreterare och friskombud i systematiskt arbetsmiljöarbete.
  - Arbetsskador, tillbud, sjukfrånvaro och sjukersättning ska analyseras ur ett könsperspektiv
- [...]

**Uppföljning**

Genomförda utbildningar i jämställdhetsfrågor  
Antal kvinnor och män i chefs- och ledarutveckling  
Könsfördelningen i kommunens ledningsgrupper”

I den senaste jämställdhetsplanen, för 2007, sätts samma typ av konkreta mål, åtgärder och metod för uppföljning upp. Det som utmärker denna plan är också att det tydliggörs vem som har ansvaret för varje enskild åtgärd, till skillnad från tidigare då ansvaret beskrivits mer övergripande för organisationens olika nivåer. Exempel ur 2007 års plan är:

”**Jämställdhetslagen 7-9 §§.** Andelen chefer av underrepresenterat kön har ökat och uppdelningen i kvinno- och mansyrken har motverkats.”

”Förslag till delmål 2007:

- Kommunen har en gemensam rekryteringsprocess

Ansvar:

- Stadskansli personal

Aktivitet:

- Framtagande av kommungemensam rekryteringsprocess
- Genomföra utbildningar för chefer och personalsekreterare i diskrimineringslagarna och rekryteringsprocessen

Vad mäter vi:

- Genomförda utbildningar och antal deltagare fördelat på kön

Förslag till delmål 2007:

- Båda könen ska vara representerade i rekryteringsgrupper

Ansvar:

- Förvaltning

Förslag till delmål 2007:

- Inför varje rekrytering ska jämställdhetsmål upprättas och därefter utvärdering genomföras, av rekryterings olika steg

Ansvar:

- Förvaltning

Vad mäter vi:

- Antal rekryteringar med upprättade jämställdhetsmål och utvärdering av dessa"

Det blir alltså väldigt tydligt i planerna både vilka målen och åtgärderna är, hur man ska mäta hur bra man lyckats med att uppnå dem och var ansvaret för varje område ligger. Att arbetet tas på allvar och verkligen genomförs i praktiken visar de uppföljningar som görs av föregående års arbete. Följande är ett exempel i uppföljningen av 2006 års plan:

**"Uppföljning 2006-08-31 mål och aktiviteter.** I [kommunen] arbetar 76 % kvinnor och 24 % män. Kvinnorna arbetar framför allt inom områdena Barn och utbildning och Social välfärd. [...]

I kommunens och programmens ledningsgrupper råder övervikt av kvinnlig representation med undantag av Barn och utbildning, som har en klar övervikt av manlig representation.

Samtliga program följer kommunens jämställdhetsplan och mångfaldsplan vid rekrytering, men rutinerna är olika. Under 2006 påbörjades en översyn av rekryteringsprocessen. Utformning av gemensamma rutiner pågår och utbildning inom området har genomförts med alla personalsekreterare och påbörjats med cheferna."

Här framgår det alltså att arbetet inom målområdet pågår och att utbildning redan har genomförts med en personalgrupp och påbörjats med en annan.

Något annat som kan lyftas fram och jämföras med den mansdominerade kommunen är att termen "ska", eller motsvarande, används i nästan alla fall där mål formuleras:

"Båda könen ska vara representerade i kommunens ledningsgrupper med målet 40/60."

"Frågor kring olikheter, makt och relationer i arbetslivet ska belysas på arbetsplatsträffar, samverkansträffar och vid utbildningar."

Planerna kan alltså genomgående sägas vara främjande genom att vara konkreta och handlingsinriktade, med tydliga mål och åtgärder. Genomläsningen visar dessutom att de är tydligt knutna till och bygger på varandra och att det hela tiden sker ett arbete inom området.

## Personalpolicy

Kommunens medarbetarpolicy innehåller olika områden och beskriver hur det ska vara att vara anställd i kommunen. Jämställdhet nämns i stycket Våra grundvärderingar på följande sätt:

"Våra värderingar och synsätt i frågor som rör hälsofrämjande arbetsmiljö, jämställdhet, mångfald, arbetstid, personalförsörjning och lönepolitik är gemensamma och grundläggande för hela personalpolicyn och därmed överordnade de olika utvecklingsområdena i policyn."

Under området Jämställdhet finns bland annat följande att läsa:

"[Kommunen] ska genomsyras av ett jämställdhetsperspektiv. Målsättningen är att det ska bedrivas ett så aktivt jämställdhetsarbete ute på arbetsplatserna, att [kommunen] blir pådrivande i att skapa lika förutsättningar och villkor för kvinnor och män. [...] Könstillhörighet ska aldrig försvåra vid anställning, utveckling och befordran. Det enda tillfälle då vi ska ta hänsyn till könstillhörighet är vid rekrytering till befattningar där könsfördelningen är ojäm. Ett sådant förhållningssätt hos dig som medarbetare är viktigt i mötet med medborgarna. Vi tycker också att ett sådant förhållningssätt är bra för en god arbetsmiljö och för en bra personalförsörjning."

I det här dokumentet anges mål och visioner för personalområdet och det finns inga konkreta åtgärder för att nå målen, men däremot visas här med tydlighet och egna ord att jämställdhet är någonting som kommunen tycker är viktigt. Det får sägas vara ett högt uppsatt och tydligt mål att kommunen vill bedriva ett så aktivt jämställdhetsarbete att de blir pådrivande vad gäller att skapa

lika förutsättningar för kvinnor och män. Personalpolicyn kan utifrån detta sägas ha ett främjande inslag även den.

## Ledarskap

Kommunens ledarskapspolicy är väldigt kortfattad. Även här hinner dock jämställdhet komma upp i följande, inledande, stycke:

"Ledarskapet utövas i relation till medarbetarna och bygger på ömsesidigt förtroende och acceptans för varandra. En god ledare är trygg och engagerad i sitt ledarskap och utgör i ord och handling en förebild för sina medarbetare. En god ledare har uthållighet, mod, jämställda värderingar, är tydlig och har förmågan att tillvarata mångfald."

Även här framstår jämställdhet som en viktig del i kommunens organisation, särskilt genom att det tas upp i det inledande stycket.

Utifrån ledarskapspolicyn finns också riktlinjer för ledarskap i kommunen. Riktlinjerna gäller sex olika områden, där det utifrån policyn redogörs för vad chefer i kommunen ska göra/stå för. Den mängd av punkter som anges under de olika områden kan ses som ett slags kriterier för chefskapet och den person som ska inneha det. De övergripande målen för en chef är att personen

"Utövar ledning, har en helhetssyn, är förändringsbenägen – arbetar för utveckling, arbetar mål- och resultat orienterat, är kommunikativ, har en social säkerhet."

Social säkerhet är ett diffust begrepp och tidigare har risker lyfts fram vad gäller tolkningar av den typen av begrepp, som då de lämnas odefinierade kan vara till fördel framför allt för män. Här redogörs för social säkerhet på följande vis:

"Agerar säkert och tryggt i olika sammanhang. Vågar säga din mening men är lojal mot fattade beslut. Har god självkännedom och vågar vara öppen och personlig. Behandlar alla med respekt och tar hänsyn till var och ens egna förutsättningar."

Här blir det främst upp till den som rekryterar den aktuella chefen att bedöma personen i fråga. Kraven kan dock enligt min mening inte sägas vara uppenbart gynnande för något av könen. Det kommer senare (i avsnittet Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen) visa sig att rekrytering i den här kommunen väldigt sällan sker i en mansdominerad rekryteringsgrupp, vilket också minskar risken för en snäv tolkning av den här typen av begrepp.

Sammantaget kan sägas att jämställdhet även i detta sammanhang dyker upp som något som är viktigt i kommunen, om än inte lika tydligt som i tidigare dokument. Överlag ser jag ingen risk för att diffusa begrepp här skulle ge det ena könet fördelar, då den mängd punkter som är kriterier för chefer i kommunen är väldigt varierade, med såväl "hårda" som "mjuka" krav.

## Budget

I budgeten finns i avsnittet Prioriterade mål i budget 2007 rubriken Personal, där jämställdhetsområdet kommenteras på följande vis:

"[Kommunen] har under lång tid haft en låg prioritering av den politiska styrningen och uppföljningen av personalpolitiken. Först de senaste åren har den politiska viljan att skapa förutsättningar för en god kontroll av vad som sker inom personalområdet ökat. Jämställdhetsarbetet har varit eftersatt. Kommunen har inte uppfyllt lagens minimikrav. Det finns inte tydliga politiska direktiv kring vare sig löneutveckling, rekryteringsfrågor, kompetensutveckling eller personalavveckling. Det har bland annat inneburit inlåsnings effekter, vilket negativt påverkat kommunens effektivitet och personalens arbetsmiljö.

Koalitionen vill prioritera arbetet med en effektiv, kompetent och human personalpolitik för att skapa en grund för [kommunen] som en högpresterande organisation. Speciellt gäller detta hur rekryteringar sker, hur kompe-

tensutveckling genomförs, hur jämställdhetsarbetet fungerar, hur mångfalden ökar och hur personalrörligheten kan ökas. Jämställdhetsarbetet ska väl uppfylla lagens minimikrav. Ett tydlig fokus läggs på lönekartläggningen, och speciellt kring oskäligen löneskillnader. Detta kommer att spela stor roll för kommande personalförsörjning.”

Längre fram i budgeten kommer avsnittet Medarbetare, där det finns en egen rubrik för jämställdhet och mångfald. Här finns att läsa bland annat:

”Inom de flesta förvaltningarna i kommunen finns jämställdhetsgrupper som ska arbeta fram en plan för jämställdhetsarbetet i förvaltningen och i vissa fall också för mångfaldsarbetet. Under 2007 kommer fortsatta utbildningsinsatser att behöva genomföras på alla nivåer inom dessa områden.

Inom området rekrytering behöver [kommunen] fortsätta utbilda chefer, personalsekreterare och arbetsledare i diskrimineringslagarna. De värderingsfrågor som behöver diskuteras och hållas levande inom samtliga personalkategorier, kräver tid och engagemang från den närmsta arbetsledningen. Riktade utbildningsinsatser kommer att ges till förvaltningarnas jämställdhetsgrupper. [...]”

Även vid genomläsning av budgeten framstår jämställdhet som ett viktigt och levande mål, som kommunen tar på allvar. Det märks både genom de konkreta åtgärder som räknas upp och genom den analys av nuläget som görs. Främjande faktorer präglar alltså även detta dokument.

## Sammanfattande kommentar

Kommunens policy och övriga dokument innehåller både högt uppsatta och konkretiserade mål inom området jämställdhet, liksom konkreta åtgärder i de fall där sådana beskrivs. Det finns i det stora hela inte så många kriterier som är otydliga eller beskrivningar av tillvägagångssätt där tolkning kan ske som ger det ena könet fördelar. Det samlade intrycket är att policy och dokument präglas av klart främjande faktorer.

### 4.2.2 Faktisk handling – allmänt

Här redovisas vad som kan ses som hindrande respektive främjande utifrån analysmodellens andra kategori. I denna del sker redovisningen utifrån den samlade bild som dokument och intervju ger av kommunens inställning till jämställdhetsarbete.

**Figur 1.2. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Faktisk handling – allmänt, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
<b>Faktisk handling – allmänt</b>	Motstånd, ointresse, okunskap.	Vilja, engagemang, medvetenhet.

Både utifrån de dokument som redovisats, kommunens hemsida och intervjun med personalchefen framgår det att det finns både vilja, engagemang och medvetenhet på ledande nivå i kommunen. När jag i intervjun med personalchefen frågade hur hon trodde det kom sig att könsfördelningen är så jämn fick jag följande svar:

”När den stora omorganiseringen gjordes [...]. Då var det väldigt tydligt på den politiska nivån att vi skulle ha ett mål att ha hälften-hälften, både hos majoritet och opposition. Vi behöver inte ge avkall på kompetens. Vi har ett tydligt uppdrag att vi ska försöka ha en form av god könsblandning. Sen lyckas vi inte på alla ställen [...] Men det finns ett tank om att detta är någonting som vi ska ha med i vårt tänkande, möjligtvis att vi uppmärksammar det på ett annat sätt. Våra politiker oavsett färg anser att det är viktigt [...]”

På den ledande nivån i kommunen har det alltså uttalats tydligt att det här är ett område som man ska arbeta med, vilket också avspeglas i de dokument som skapats och som präglas av att vara handlingsinriktade. Som framgår i medarbetarpolicyn vill kommunen vara pådrivande i frågorna och på kommunens hemsida står det dessutom under rubriken Kommungemensamma mål 2006-2009 och avsnittet Jämställdhet och mångfald – hållbar utveckling följande:

”År 2009 ska [kommunen] vara en av de tio mest jämställda kommunerna i landet (mått jämindex).”

När personalchefen under intervjun beskriver rekryteringsprocessen säger hon också följande angående de kandidater som väljs ut:

”I slutet är målet att vi ska vara överens om att vi har den bästa [kandidaten]. Det är viktigt att inte ha fokus på person utan på vilket uppdrag personen ska ha och vilken kompetens vi behöver för uppdraget, sen får vi ett antal personer som ska matchas med det. [...] Det är oerhört viktigt att ha fokus på uppdraget, på kompetens, av den enkla anledningen att vi har fem diskrimineringslagar. Person är underordnat. Har vi på en gång fokus på person bryter vi mot alla lagar som finns.”

## Sammanfattande kommentar

Kommunens dokument liksom uttalanden på kommunens hemsida och från personalchefen själv visar på att det både finns en stark vilja och ett starkt engagemang i kommunen samt en stor medvetenhet om vad lagarna kräver inom området. Sammanfattningsvis klart främjande inslag här också.

### 4.2.3 Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen

Här redovisas vad jag kan utläsa om hindrande och främjande faktorer utifrån analysmodellens tredje kategori. I denna kommun har jag fått tillräcklig information för att utifrån kategorin göra en ganska omfattande analys av vilken typ av krav som ställs.

**Figur 1.3. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
<b>Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen</b>	Ledarskap beskrivet i form av typiskt manliga egenskaper. Kompetenskrav som tydligt riskerar passa ena könet bättre. Slentrianmässigt kopierade arbetsbeskrivningar.	Neutrala tjänstebeskrivningar. Endast nödvändiga kompetenskrav, som ger breda urvalsmöjligheter. Analys av vad organisationen behöver i varje specifikt fall.

Här har jag tittat på de kravprofiler som använts i två av de senaste rekryteringarna. Kommunen följer alltid samma mall när det gäller sammanställningen av kravprofiler, vilket gör att dessa blir väldigt heltäckande. Att använda sig av en mall är i sig en främjande åtgärd eftersom det bidrar till att typen av krav som ställs blir likartade vid alla rekryteringar.

I kravprofilerna finns en omfattande genomgång av nuläget i kommunen och förvaltningen, hur arbetet är organiserat, hur styrningen ser ut och fungerar, vilka delar som är viktiga för förvaltningen och hos förvaltningschefen, med mera. Det är tydligt att arbetsbeskrivningarna grundar sig på denna redogörelse, dvs. på en analys av organisationen och vad som behövs just i det specifika fallet. Tjänstebeskrivningarna är könsneutrala och sakliga.

De kompetenskrav som räknas upp delas upp i kategorierna ”nödvändiga” och ”önskvärda”. Även dessa tolkar jag som könsneutrala och exempel på nödvändiga kompetenskrav (plockade ur båda kravprofilerna) är:

”Dokumenterat personalledningsansvar och budgetansvar.”

”Dokumenterat: Personalledningsansvar/erfarenhet av indirekt ledarskap, sannolikt från en komplex organisation, helst med fler än 50 medarbetare och ekonomiskt ansvar. (Med dokumenterat menas t ex förvaltningschef/enhetschef/verksamhetschef)”

”Erfarenhet av arbete med sakfrågorna inom förvaltningen.”

*"Dokumenterad erfarenhet av verksamhetsstyrning och ekonomistyrning."*

Under önskvärda kompetenskrav finns bland annat följande:

*"Vara förtrogen med sakfrågorna inom aktuella området."*

*"Erfarenhet av media, extern kommunikation mot mångfald av intressegrupper."*

*"Förhandlingsvana."*

Här kan man bland annat se att kunskaperna om sakfrågorna är nödvändiga i vissa fall men inte i andra, liksom den erfarenhet av personallednings- och budgetansvar som krävs varierar utifrån vilken förvaltning det är frågan om.

När det gäller de egenskaper som blivande förvaltningschefer ska ha så ser dessa likadana ut i båda kravprofilerna, där profilen/egenskaper räknas upp som sedan definieras. Exempel på detta är:

*"Ledarskap/coachning: Kunna leda genom andra, leda ledare, vara trygg som person och lyhörd för medarbetarna, skapa positivt och inspirerande arbetsklimat, sakkunnig men delegerar."*

*"Kommunikativ: Kunna överföra/kommunicera verksamhetsmål och förväntningar så att enhetschefer och brukare förstår, ha "glöd", utstrålning. Det är också viktigt att kunna uttrycka sig väl i tal och skrift, kunna bryta ned och kommunicera mål och visioner till omvärld, politiker, medborgare, medarbetare."*

*"Integritet: Säkerhet i värderingar, måste vara klar i värdegrunden, leva som man lär, tycka om människor, personlig omtanke."*

Trots att begreppen definieras finns det en del utrymme för tolkning. Hur till exempel "glöd" och utstrålning bedöms liksom uppfattningen om hur man märker att någon är " trygg som person" kan säkerligen variera mellan olika personer. Som framkommer i nästa avsnitt så används i en del fall i det sista skedet av rekryteringsprocessen en rekryteringskonsult med psykologkompetens som testar och intervjuar kandidaterna utifrån kravprofilen. På detta sätt ökar chansen att kandidaterna verkligen utvärderas ordentligt vad gäller denna typ av egenskaper, samtidigt som bedömningen förstås kan påverkas av testernas utformning. Det är alltså svårt att uttala sig om vilken inverkan de otydliga definitionerna har, även om konsultföretagets deltagande i processen får förmodas minska risken för hindrande tolkningar, där den här typen av begrepp blir knutna till manlighet. En risk för hindrande inslag finns alltså här.

## Sammanfattande kommentar

De mer personliga egenskaper som finns med som en del i kravprofilen kan utgöra en viss risk för hindrande inslag. Denna risk minskas dock säkerligen av de klart främjande inslagen som består av att tjänstebeskrivningarna är utförliga och neutrala, att krav delas in i kategorierna nödvändiga och önskvärda och att förvaltningsorganisationerna analyseras så att kravprofilerna beskriver hur det ser ut och vad som behövs i varje enskilt fall. Rekryteringsföretagets inverkan kan i sig ses som främjande och får också förmodas minska risken för de hindrande inslagen vid tolkningen av de personliga egenskaperna.

### 4.2.4 Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen

Här redovisas vad som kan ses som hindrande respektive främjande utifrån analysmodellens fjärde kategori. I denna del sker redovisningen utifrån den intervju som gjorts med kommunens personalchef.

**Figur 1.4. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
<b>Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen</b>	Mansdominerad rekryteringsgrupp. Sluten och informell process. Tillvägagångssätt som främjar ena könets möjligheter.  Användning av omedvetna rekryteringsföretag.	Könsblandad rekryteringsgrupp. Öppen och formell process. Tillvägagångssätt som främjar båda könets möjligheter.  Medvetna rekryteringsföretag.

## Hindrande

- Kommunen använder sig mest av annonser (se nedan), men personalchefen menar att det också blir mer och mer sökning, där rekryteringsföretaget ringer upp personer och uppmanar dem att söka tjänsten, dvs. en informell process. (Att påpekas här är dock att personerna uppmanas att söka jobbet, vilket inte är samma sak som att de väljs ut direkt för tjänsten.)

## Främjande

- Personalchefen har till ansvar att se till att rekryteringsprocessen alltid ser likadan ut, vilket bidrar till en formell process.
- Utifrån den kravprofil som programchefen (nivån ovanför central förvaltningsnivå) från början tar fram för vad som behövs på tjänsten så diskuteras och utvecklas sedan profilen. De som deltar i detta och det följande arbetet är programchefen, ordförande liksom vice och andre vice ordförande i programnämnden, personalchefen, rekryteringskonsulten och ordförande i berörd driftsnämnd (som är knuten till förvaltningen som chefen rekryteras till). Programcheferna består av både män och kvinnor, liksom de olika programnämndernas ordförande, vice och andre vice ordförande i samtliga fall utgör könsblandade grupper. Bland driftsnämnderna finns en övervikt av manliga ordföranden. Personalchefen är som tidigare nämnts kvinna. Om denna modell följs kan det alltså aldrig uppstå en situation där alla i rekryteringsgruppen är av samma kön. Bland de fackliga representanterna, som främst deltar när enbart två kandidater återstår, vet jag inte hur könsfördelningen ser ut. Rekryteringsgruppen är i stort sett likadan hela vägen, med många deltagare, dvs. en lokaliserad process.
- Även om alla inte har samma uppfattning från början så är målet att få fram en väldigt tydlig kravprofil, som utgörs av ett stort skriftligt dokument. Denna dokumentation bidrar till en formell process.
- Vid rekryteringen används i första hand annonser för att hitta kandidater, vilket bidrar till en öppen och formell process.
- De fackliga representanterna hålls informerade under arbetets gång och får vara med och ha synpunkter på kravprofilen, men det är i skedet när två slutkandidater valts ut som de kommer in och deltar på riktigt, vilket bidrar till en lokaliserad process.
- I slutskedet kommer i många fall också en ny konsult in, som har psykologkompetens och som genomför tester och intervjuer för att se om kandidaterna uppfyller det de ska utifrån kravprofilen, dvs. ett ytterligare bidrag till att göra processen öppen, formell och lokaliserad.

## Sammanfattande kommentar

Även i detta avsnitt finns en klar övervikt av främjande faktorer hos kommunen.

### 4.3 Den kvinnodominerade kommunen

Den tredje kommunen har tio förvaltningar, varav åtta har kvinnliga och två har manliga chefer. En av de kvinnliga förvaltningscheferna är tillförordnad chef på ytterligare en förvaltning, men rekrytering pågår till den posten. Under de senaste fem åren har sex nyrekryteringar gjorts och tjänsterna har i samtliga fall gått till kvinnor. Utifrån det faktum att det oftast råder mansdominans på den här typen av tjänster så är den här kommunen intressant att ha med som motsats till den mer typiska, mansdominerade kommunen. Det går inte direkt att påstå att denna kvinnodominerade kommun är "bättre" än den mansdominerade ur jämställdhetssynpunkt eftersom det i båda fallen råder väldigt sned könsfördelning.<sup>80</sup> Däremot har kommunen uppenbarligen varit framgångsrik just när det gäller att lyckas rekrytera kvinnor till höga chefsposter. Det återstår att se om det går att dra några slutsatser om vilka faktorer som bidragit till att så många kvinnor rekryterats och som gör att kommunen sticker ut i sammanhanget.

De dokument som ingår i redogörelsen för kommunen är:

Kommunövergripande jämställdhetsplan för åren 2005-2008

Kommunövergripande jämställdhetspolicy för åren 2001-2004

Personalpolitiska mål för åren 2006-2008

Ledarskapspolicy, antagen 1998

Kommunens budget för 2007 och plan 2008-2009 samt direktiv för verksamhetsplan 2007-2009 och investeringsplan 2006-2010 (ett samlat dokument)

Även i den här kommunen ska förvaltningarna upprätta egna jämställdhetsplaner utifrån den kommunövergripande jämställdhetsplanen. Liksom i den jämställda kommunen ansåg jag att den kommunövergripande policyn och planen håller sådan kvalitet att jag inte behöver gå till förvaltningarnas egna planer för att leta efter mål och åtgärder.

#### 4.3.1 Policys och övriga dokument

Här redovisas vad som kan ses som hindrande respektive främjande utifrån analysmodellens första kategori. I denna del sker redovisningen utifrån respektive dokument.

**Figur 1.1. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Policys och övriga dokument, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
<b>Policys och övriga dokument</b>	Dokument med otydliga mål eller otydlighet om hur målen ska nås. Otydliga kriterier och tillvägagångssätt som riskerar gynna ena könet.	Konkretiserade och handlingsinriktade dokument med tydliga mål. Tydliga kriterier och tillvägagångssätt som gynnar båda könen.

<sup>80</sup> Detta kan i och för sig diskuteras. Den mansdominerade kommunen har förstås en mycket mer snedvriden fördelning på sina höga poster utifrån hur könsfördelningen ser ut bland de anställda.

## Jämställdhetsplan

Den övergripande jämställdhetsplanen är utarbetad utifrån jämställdhetslagens paragrafer, som fungerar som övergripande mål i jämställdhetsplanen i stil med:

”§ 4 JämL. Arbetsgivaren ska genomföra sådana åtgärder som med hänsyn till arbetsgivarens resurser och omständigheter i övrigt kan krävas för att **arbetsförhållandena ska lämpa sig både för kvinnor och män.**”

och

”§ 9 JämL. När det på en arbetsplats inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män i en viss typ av arbete eller inom en viss kategori av arbetstagare, ska arbetsgivaren **vid nyanställningar** särskilt anstränga sig för att få sökande av det underrepresenterade könet och söka se till att andelen arbetstagare av det könet efter hand ökar.”

Utifrån jämställdhetslagens respektive paragrafer finns i planen övergripande beskrivningar av den nuvarande situationen i kommunen och sedan kommunens egna mål för respektive område samt åtgärder för att nå dessa. Exempel på hur det kan se ut är följande:

”Mål:

- arbetsplatser ska vara utformade för att passa både kvinnor och män
- sjukfrånvaron bland kvinnor ska minska och närma sig männens
- öka andelen anställda med heltidsanställning som grund

Åtgärder:

- för utsatta grupper med hög sjukfrånvaro ska särskilda analyser och insatser göras
- kvinnors arbetsliv och arbetsvillkor ska uppmärksammas med bl a deltagande i forskningsprojekt”

”Mål:

- en jämnare fördelning mellan könen på alla arbetsplatser och inom alla yrkesgrupper
- utveckling och rörlighet som bidrar till en jämnare könsfördelning ska öka

Åtgärder:

- chefer ska särskilt uppmuntra och stödja medarbetare som vill utveckla sin kompetens och/eller byta arbete i kommunen i otidig traditionell riktning
- se över och stärka rutinerna vid rekrytering så att ambitionen om jämnare könsfördelning på våra arbetsplatser avspeglas i våra kravprofiler, i språkbruk och utformning av annonser och i urvalsprocessen
- vid rekrytering ska föräldraledighet värderas likställt med motsvarande period av arbetslivserfarenhet
- vid rekrytering ska, när allt annat är likvärdigt, underrepresenterat kön väljas
- vid rekrytering ska rekryteringsgrupper som förordar sökande av överrepresenterat kön särskilt motivera sitt val”

Här kan konstateras att planen både innehåller hindrande och främjande inslag. De första mål som nämns liksom åtgärderna för att nå dem är otydliga. Att ”analys ska göras” och att kommunen ska ”delta i forskningsprojekt” hade kunnat konkretiseras genom att beskriva vilken typ av analys och vem som ska göra den, liksom det hade kunnat nämnas vilka forskningsprojekt som åsyftas. När det däremot gäller rekrytering finns det både generellt beskrivna och mer konkreta åtgärder. Att föräldraledighet ska värderas som motsvarande period av arbetslivserfarenhet liksom att särskild motivering krävs av dem som vill välja sökande av underrepresenterat kön är konkret och handlingsinriktat.

Sammanfattningsvis kan sägas att nivån i planen varierar, men den är mer konkret och handlingsinriktad än hos den mansdominerade kommunen. Däremot finns en del kvar att önska vad gäller tydligheten i mål och åtgärder. Alltså både hindrande och främjande inslag.

## Jämställdhetspolicy

I jämställdhetspolicyn räknas ett antal mer övergripande mål upp. Exempel på detta är:

”[Kommunens] jämställdhetsmål är

- att jämställdhet mellan kvinnor och män ska genomsyra all kommunal verksamhet för såväl anställda som medborgare ur brukarperspektiv.
- att kommunens såväl privata som offentliga miljöer ska vara trygg för både kvinnor och män, flickor och pojkar.
- att kommunen ska eftersträva en jämn könsfördelning inom kommunens högsta befattningar och inom kommunens alla yrkesområden. Vid rekrytering ska, när allt annat är likvärdigt, underrepresenterat kön väljas.”

Målen är som sagt mer övergripande och generella i policyn än i den ovan nämnda jämställdhetsplanen och det finns i policyn inga åtgärder för hur de ska nås. Det stadgas också på ett generellt plan var ansvaret ligger för att förverkligande av jämställdhetsmål och åtgärder sker. Däremot finns även följande avsnitt att läsa om jämställdhetsarbetet i kommunen:

”För att stärka jämställdhetsarbetet i [kommunen] finns ett jämställdhetsutskott direkt under fullmäktige. Jämställdhetsutskottets huvudsakliga uppgift är att initiera, granska och följa upp kommunövergripande frågor om jämställdhet och utveckla strategier för att uppnå jämställdhetsmålen. Vidare skall jämställdhetsutskottet arbeta för att öka medvetenheten om vikten av ett jämställdhetsperspektiv inom olika politikerområden.”

Att jämställdhetsarbetet har byggts in på en så pass hög nivå i organisationen visar i sig att man i kommunen tycker att jämställdhet är viktigt och att området har fått status, vilket är klart främjande.

## Personalpolitiska mål

De personalpolitiska målen i kommunen anges kortfattat och i punktform. De består av åtta övergripande punkter och jämställdhet nämns i två av dessa:

”Inarbete miljöprogram och jämställdhetsplaner i alla verksamhetsplaner.”

”Genomföra satsningar så att

- andelen medarbetare under 30 år ökar
- vi har en jämn könsfördelning på ledande befattningar
- andelen män ökar i vård/omsorg och i förskola/skola
- andelen kvinnor ökar i tekniska befattningar

[...]”

Målen här är tydliga och jämställdhet finns med på två ställen, vilket kan ses som främjande. I detta dokument finns däremot inga åtgärder för hur målen ska nås.

## Ledarskap

Kommunens ledarpolicy är väldigt kort och övergripande. Att vara chef i kommunen omfattar åtaganden som innebär att ledaren ska kunna

”Arbeta för ständiga förbättringar, förnyelse och utveckling av den kommunala utvecklingen.”

”Se personalorganisationerna som dina samverkanspartners.”

”Se jämställdhet som en naturlig del i organisationens kultur.”

Utifrån detta dokument med dess allmänna beskrivningar av vad ledarskap innebär och vad ledarskapet ska bygga på går det inte att utläsa något relevant om kommunens syn på ledarskap. Det går bara att konstatera att svar får sökas i andra dokument och i intervjun med personalchefen. Att jämställdhet dyker upp även här och sägs vara en naturlig del i organisationskulturen kan visa på att det ses som viktigt, samtidigt som en mer samlad bedömning måste göras för att kunna dra en slutsats om huruvida det är en formulering med verklig innebörd.

## Budget

I inledningen av kommunens budget och verksamhetsplan stadgas att

”[Kommunen] ska erbjuda en av Europas bästa utvecklingsmiljöer för:

- Näringsliv, nyföretagande, utbildning, vetenskap, kultur och idrott
- Demokrati, mångfald, jämställdhet, tillåtlighet, tillgänglighet, trygghet och samverkan över alla gränser”

De personalpolitiska målen som nämnts ovan återkommer även i detta dokument. I övrigt nämns jämställdhet bara i förbigående i samband med att kommande nationella åtgärder redovisas kort. Det

uppsatta målet som citeras är högt satt och visar att jämställdhet är viktigt i organisationen, men mer än såhär blir det inte i budgeten.

## Sammanfattande kommentar

Jämställdhet framstår som viktigt i kommunen genom att höga mål satts upp samtidigt som en del mer konkreta mål finns i vissa dokument. Nivån på policys och dokument är dock varierande och den otydlighet som präglar en del dokument (och delar av dokument) utgör ett hindrande inslag. Sammantaget kan det ändå sägas vara främjande att kommunen har så höga jämställdhetsmål och att jämställdhet i flera dokument återkommer på ett sådant sätt att man förstår att kommunen tycker att det är viktigt i organisationen.

### 4.3.2 Faktisk handling – allmänt

Här redovisas vad som kan ses som hindrande respektive främjande utifrån analysmodellens andra kategori. I denna del sker redovisningen utifrån den samlade bild som dokument och intervju ger av kommunens inställning till jämställdhetsarbete.

**Figur 1.2. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Faktisk handling – allmänt, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
<b>Faktisk handling – allmänt</b>	Motstånd, ointresse, okunskap.	Vilja, engagemang, medvetenhet.

I den här kommunen framstår jämställdhetsarbetet som viktigt men samtidigt inte som lika strukturerat och genomtänkt som i den jämställda kommunen.

Att jämställdhetsarbetet, som jämställdhetspolicyn visar, har byggts in på en så pass hög nivå i organisationen visar att man tycker att området är viktigt. De övriga dokument som finns visar också på olika sätt att man i kommunen har åtminstone viss medvetenhet och bryr sig om jämställdhet. Bland annat syns det i de konkreta åtgärderna som anges i jämställdhetsplanen, men viljan återspeglas även i det faktum att det återkommer både konkreta och högt uppsatta jämställdhetsmål i personalpolicy, budget och på kommunens hemsida (där budgetens mål återkommer under rubriken Verksamhetsdirektiv).

När jag i intervjun med personalchefen frågar om kommunen har några strategier vad gäller att rekrytera underrepresenterade grupper så får jag följande svar:

”Totalt har vi 60 procent kvinnor i kommunen och 70 procent i toppskiktet. Men hur det ser ut kan variera eftersom det rör sig om ett så litet antal personer. När det gäller kvinnor och män på chefsnivåer behöver vi inte göra så mycket.”

Jag frågade också hur hon trodde att det kom sig att de har så många kvinnliga förvaltningschefer. Här var svaret att:

”Jag tror att det beror på att vi har fått bra sökanden och de har varit kvinnor. Sen har vi också haft rörlighet. I många av kommunerna med dominans på män har det ofta varit män som suttit länge på sina poster. I och med att vi fått vakanser och ökad rörelse har marknaden visat sig och den består både av kvinnor och män. Det är en del. Sen är det också att vi har många kvinnor i organisationen och vi har väl varit relativt bra på att identifiera duktiga kvinnor internt. Hälften är internrekryterade och hälften externrekryterade. Det handlar om att se interna förmågor, och det blir många kvinnor eftersom det är kvinnodominerat. Vi har haft turen också att ha bra sökande som är både kvinnor och män, och i det externa har män och kvinnor konkurrerat på samma villkor. Sen är det väl ofta så att när det ena bryts, då följer det andra med. Totalt sett vill vi att det ska vara jämnt. Jag tror att de kvinnor som är på toppnivå tycker att det inte förekommer diskriminering, att det fungerar väl och går att göra karriär. Det är viktigt med positiva förebilder och att de tycker om sitt uppdrag. [...] Jag tror att konkurrensen är ganska tydlig, vi har förhållandevis lätt att få ... Vi har med oss det i varje rekryteringsprocess,

men i syvende och sist är det kompetensen som avgör. Men vi tror på blandade ledningsgrupper, mångfald över huvud taget.”

Det som slår mig mest i detta långa citat är att personalchefen använder kompetensargumentet för att förklara varför kommunen har kvinnodominans på förvaltningschefsnivå, precis som det är vanligt att kompetens används som ett argument i många fall när mansdominans ska förklaras. Det framstår enligt min mening som att kommunen är ganska nöjd med hur det ser ut och att de är ganska duktiga på att identifiera personer med chefpotential bland personalen. Om personalen då är kvinnodominerad är det ju också logiskt att fler kvinnor än män uppmärksammas. Om detta bidrar till att flest kvinnor väljs vid internrekrytering, medan fördelningen är mer jämn vid externrekrytering, och intern och extern rekrytering används lika ofta, så är det egentligen inte konstigt att könsfördelningen 70-30 har uppstått. Intrycket är däremot att det vad gäller männens möjligheter kan finnas hindrande faktorer här bestående i att kommunen inte verkar tycka att det är särskilt besvärande med kvinnodominansen på de här posterna. Vad gäller rekrytering av kvinnor kan tolkningen göras att kommunen har både vilja och medvetenhet om att kompetenta medarbetare ska väljas ut och att positiva förebilder är viktiga, liksom ett arbetsklimat där kvinnor inte diskrimineras även det är viktigt.

Annat som kan konstateras är att det även finns en rubrik om jämställdhet på kommunens hemsida där det övergripande nationella målet för jämställdhet tas upp, liksom de fyra olika delmålen för detta. Här stadgas sedan:

”[Kommunen] ska vara en kommun där kvinnor och män, flickor och pojkar, ska ha lika rättigheter, möjligheter och skyldigheter.

Jämställdhet handlar om kön, makt, rättvisa, frihet och demokrati. Jämställdhetsfrågor ska inte behandlas enskilt eller vid sidan om ordinarie verksamhet. Arbetet med jämställdhet ska integreras i [kommunens] alla verksamheter. Ansvaret ligger hos förvaltningarna och verksamheterna. Detta kräver analys av de villkor som existerar för kvinnor och män samt av de maktstrukturer som finns i samhället.”

Dessa formuleringar kan sägas vara ganska generella, men sticker ändå ut i och med att begreppet ”maktstruktur” används, som kan ses som ett ganska starkt och ”feministiskt” ord. Till exempel är det svårt att tänka sig att detta ord skulle användas i den mansdominerade kommunen, medan det är mindre oväntat i den här kommunen som på olika ställen sätter upp höga mål för jämställdheten och även har ett speciellt högt uppsatt organ för att jobba med jämställdhetsfrågan.

## Sammanfattande kommentar

Det är lätt att få känslan av att det i kommunen finns ett starkt engagemang och en stark vilja vad gäller jämställdhetsfrågor, som däremot inte konkretiserats så tydligt i de olika dokumenten jämfört med i den jämställda kommunen. Jag grundar detta på de högt uppsatta målen, den typ av begrepp som nämndes ovan, att kvinnodominansen inte verkar ses som något problem utan att personalchefen istället uttalar att det är viktigt med bra förebilder liksom att klimatet på de här nivåerna uppfattas som bra. Ett ointresse kan dock sägas finnas, men det gäller då att arbeta för att rekrytera män. Främst finns här alltså främjande faktorer och den som kan ses som hindrande gäller i det här fallet män.

### 4.3.3 Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen

Här redovisas vad jag kan utläsa om hindrande och främjande faktorer utifrån analysmodellens tredje kategori. I denna kommun har jag, precis som i den mansdominerade kommunen, inte fått tillräckligt med information för att utifrån kategorin göra en analys av vilken typ av krav som ställs, men jag beskriver de omständigheter som jag känner till.

**Figur 1.3. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
<b>Faktisk handling – krav som ställs i rekryteringen</b>	Ledarskap beskrivet i form av typiskt manliga egenskaper. Kompetenskrav som tydligt riskerar passa ena könet bättre. Slentrianmässigt kopierade arbetsbeskrivningar.	Neutrala tjänstebeskrivningar. Endast nödvändiga kompetenskrav, som ger breda urvalsmöjligheter. Analys av vad organisationen behöver i varje specifikt fall.

Trots att personalchefen menar att kommunen skapar kravprofiler utifrån en mall som de har för detta så har jag inte kunnat ta del av varken kravprofilerna eller mallen. Den beskrivning som personalchefen ger under intervjun vad gäller de krav som ställs är alltför allmän och ospecifik för att jag ska kunna uttala mig om hindrande och främjande faktorer vad gäller denna del. Liksom i den jämställda kommunen kan dock konstateras att risken för hindrande faktorer kan antas minska i och med att rekryteringsgruppen även här är könsblandad (se nästa avsnitt) och krav därför inte utgår enbart från det ena könets preferenser.

### 4.3.4 Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen

Här redovisas vad som kan ses som hindrande respektive främjande utifrån analysmodellens fjärde kategori. I denna del sker redovisningen utifrån den intervju som gjorts med kommunens personalchef.

**Figur 1.4. Hindrande och främjande faktorer för kategorin Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen, hämtade från den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
<b>Faktisk handling – den praktiska rekryteringsprocessen</b>	Mansdominerad rekryteringsgrupp. Sluten och informell process. Tillvägagångssätt som främjar ena könets möjligheter.  Användning av omedvetna rekryteringsföretag.	Könsblandad rekryteringsgrupp. Öppen och formell process. Tillvägagångssätt som främjar båda könen möjligheter.  Medvetna rekryteringsföretag.

#### Hindrande

- I ett fåtal fall (se beskrivning nedan) finns det risk för en rekryteringssituation där personalchefen utgör den enda kvinnan i rekryteringsgruppen, dvs. en mansdominerad rekryteringsgrupp.

## Främjande

- I rekryteringsprocessen deltar alla i rekryteringsgruppen i alla steg. De som deltar är stadsdirektören, personalchefen samt ordförande och vice ordförande i den berörda nämnden. De fackliga har också möjlighet att utse tre arbetstagarrepresentanter, en från vardera av de stora förbunden. Rekryteringsgruppen skapar en kravprofil för tjänsten utifrån en grundmall för vad förvaltningschefsuppdraget handlar om. De gör även det första urvalet av kandidater, liksom de första intervjuerna, själva. Även här kan det efter en titt på kommunens hemsida konstateras att rekryteringsgruppen aldrig, enligt detta tillvägagångssätt, kan bli enkönad. Kommundirektören är man och personalchefen kvinna. Bland ordförande och vice ordförande i nämnderna är det i de flesta fall en person av vardera kön. I de fall där båda dessa personer är av samma kön är det oftast två män, men även motsatsen förekommer. Hur det ser ut bland de fackliga vet jag inte. Det kan alltså hända att personalchefen blir den enda kvinnan i rekryteringsgruppen, men det gäller bara ett fåtal tänkbara fall (och beror även på könsfördelningen bland de fackliga representanterna). I det sista skedet kallas en konsult in för att göra bedömningar av kandidaterna innan det definitiva beslutet tas. Utifrån denna beskrivning kan det konstateras att processen är öppen, formell och lokaliserad.
- Tjänsterna annonseras vanligtvis ut externt, även om det finns goda kandidater internt. Detta för att man vill vara öppen för alla sökande. Annonsering sker lokalt och i rikspress. Även detta bidrar till en öppen och formell process.

## Oklart

- Dokumentation av processen och kravprofilernas utseende.

## Sammanfattande kommentar

Till att börja med kan det konstateras att det är svårt att göra en bedömning av de krav som ställs i rekryteringsprocessen, liksom hur väl processen dokumenteras. Det praktiska tillvägagångssätt som används kan dock ses som främjande för kvinnors möjligheter. Sammanfattningsvis kan det finnas en viss risk för hindrande inslag, men de verkar i sådana fall snarare vara hindrande för män än för kvinnor eftersom alla de senaste rekryteringarna har resulterat i kvinnliga förvaltningschefer.

## 5 Analys och slutsatser

Nu återstår att se om jag fått några svar på de frågeställningar som uppsatsen utgick ifrån. Frågeställningarna var:

Vad skiljer framgångsrika fall från icke framgångsrika fall?

Vad kan detta lära oss om vilka strategier som är framgångsrika respektive icke framgångsrika för att nå målet jämn könsrepresentation på höga chefsnivåer?

I Figur 2 i slutet av detta kapitel visas en sammanställning av var kommunerna hamnar under mina olika kategorier, dvs. om de domineras av hindrande eller främjande faktorer eller om de har inslag av båda. Utifrån det sammantagna resultatet kan ett antal slutsatser dras.

### 5.1 Vad skiljer framgångsrika fall från icke framgångsrika fall?

Det kan enkelt konstateras att den jämställda kommunen är just den kommun som har flest främjande faktorer. Inte i något fall hamnar de på den hindrande sidan i tabellen. Den mansdominerade kommunen däremot har tvärtom nästan enbart hindrande faktorer. Den teoretiska referensramen och min analysmodell kan här konstateras vara användbara för att utifrån de olika faktorer som lyfts fram som viktiga förutsäga vilka fall som kan tänkas bli framgångsrika respektive icke framgångsrika. Jag är medveten om att min studie är begränsad och inte möjlig att göra långtgående generaliseringar utifrån. Det kan dock konstateras att mitt resultat stämmer överens med den bild av hindrande och främjande faktorer som tidigare målats upp, både i litteratur och i enskilda projekt, vilket stärker bilden av vilka faktorer som har tydligast inverkan på resultatet i organisationer.

Den mansdominerade och den jämställda kommunen bekräftar alltså i min studie bilden av vilka faktorer som är hindrande och vilka som är främjande. Däremot kan de inte hjälpa mig att säga någonting om vilka faktorer som har störst betydelse i sammanhanget. Det återstår då att se närmare på den kvinnodominerade kommunen. Här finns både hindrande och främjande faktorer, med en viss övervikt åt de främjande, och här blir det intressant att försöka se vad det är som utmärker den kommun som lyckats med "det omöjliga" – att få många kvinnor till höga chefsposter.

Den praktiska rekryteringsprocessens relativa betydelse är det svårt att säga någonting om, då den ser ut att uppfylla alla främjande faktorer precis som i den jämställda kommunen. Även om det i den kvinnodominerade kommunen är oklart hur kraven i rekryteringsprocessen ser ut kan jag konstatera att den öppenhet som präglar processen och det faktum att rekryteringsgruppen är könsblandad får förmodas ha en inverkan på kraven så att dessa blir balanserade och inte riktade så att de enbart passar ena könet. På dokumentnivån finns både hindrande och främjande inslag, men det samlade intrycket är att jämställdhet är någonting som man i kommunen tycker är viktigt.

Den kategori som återstår är då Faktisk handling – allmänt, som handlar om huruvida det finns vilja, engagemang och medvetenhet i kommunen. Här har jag haft svårt att veta var jag ska placera in kommunen i sammanställningen nedan. Det verkar som att det finns både engagemang och medvetenhet vad gäller jämställdhetsområdet och att tillvarata kvinnors kompetens. Däremot gör jag tolkningen att det finns mindre intresse för att jämna ut könsfördelningen genom att rekrytera fler män, särskilt som personalchefen säger att det inte finns så mycket som behöver göras vad gäller just könsfördelningen. Från början utgick jag ifrån att faktorn "ointresse" i analysmodellen skulle ha att göra med huruvida det fanns ett ointresse för att rekrytera kvinnor och att jämna ut könsfördelningen och att dessa två delar hängde ihop. Här har jag fått tänka om. Jag placerar nu ointresse som en hindrande faktor i kommunen, men det gäller då inte ett ointresse vad gäller att rekrytera kvinnor utan tvärtom ett ointresse för att åstadkomma jämnare könsfördelning genom att rekrytera män.

## 5.2 Vad kan detta lära oss om vilka strategier som är framgångsrika respektive icke framgångsrika för att nå målet jämn könsrepresentation på höga chefsnivåer?

Resultatet i den kvinnodominerade kommunen gör att jag kan dra en ny slutsats utifrån min analysmodell, nämligen att de faktorer som i olika sammanhang räknas upp som främjande kan vara främjande på olika sätt. Det handlar inte nödvändigtvis om att åstadkomma just en jämn könsfördelning. I den jämställda kommunen där man tycker att det är viktigt med en jämn könsrepresentation uppfyller man de främjande faktorerna och resultatet har då också blivit jämn könsrepresentation. I den kvinnodominerade kommunen däremot, där medvetenhet om jämställdhet verkar finnas men där det inte är lika tydligt uttalat att könsfördelningen ska vara absolut jämn, verkar intresset vara inriktat främst på kvinnor och de främjande faktorerna verkar då också ha bidragit till att man fått kvinnodominans på de höga posterna.

Utifrån de olika formuleringar som framkommer i dokument och intervjuer från respektive kommun så går det också att göra tolkningen att den jämställda och den kvinnodominerade kommunen arbetar med frågorna utifrån olika utgångspunkter. I den jämställda kommunen verkar det dels vara den starka politiska viljan att nå jämn könsfördelning och dels den juridiska medvetenheten som ligger till grund för arbetet. I det senare fallet syftar jag på det som personalchefen säger om att de måste fokusera på kompetens av den enkla anledningen att de annars bryter mot lagen. När det gäller den kvinnodominerade kommunen, som även den får förmodas ha medvetenhet om de juridiska delarna i sammanhanget, så verkar det snarare som att man arbetar med jämställdhet utifrån en feministisk övertygelse, där man är medveten om att kvinnor har andra villkor i samhället än män. Flera faktorer får mig att dra den slutsatsen. Till att börja med använder kommunen begrepp som maktstruktur, som kan sägas ha en viss värdeladdning och ofta används i feministiska sammanhang. Jämställdhetsplanen har i sin tur inslag som kan sägas vara tydligt "kvinnofrämjande", såsom att föräldraledighet värderas som arbetslivserfarenhet och att kvinnors arbetsliv och arbetsvillkor ska uppmärksammas på olika sätt. I kommunen verkar man också vara ganska nöjda med att ha många kvinnliga förvaltningschefer (och andelen kvinnor på dessa positioner är till och med högre än andelen kvinnor bland de anställda i kommunen). Personalchefen säger att man i kommunen är duktiga på att uppmärksamma interna förmågor och när hon talar om könsfördelningen så påpekar hon både att det är viktigt med bra förebilder och att de här kvinnorna verkar uppleva att det är ett bra arbetsklimat och att det inte förekommer diskriminering.

Alternativa förklaringar till varför det ser ut som det gör kan förstås också finnas. En möjlighet är till exempel att det faktiskt är fler kvinnor än män som har sökt sig till kommunen just för att könsfördelningen visar på att det i kommunen finns goda möjligheter även för kvinnor att ta sig fram och göra karriär.

Den slutsats som kan dras utifrån min studie är, precis som JämO konstaterat<sup>81</sup>, att den viktigaste faktorn i sammanhanget verkar vara viljan och drivkraften att åstadkomma förändring. Det som jag kan tillägga är däremot att det inte verkar vara viljan att rekrytera kvinnor till höga poster som framstår som det viktigaste för att nå en jämn könsfördelning. Det som är avgörande för att nå jämn könsfördelning verkar istället vara just – viljan att nå jämn könsfördelning. Vikten av de övriga faktorerna som finns med i analysmodellen är svårare att bedöma. De får förmodas ha betydelse som en grund för att skapa en rättvis och tydlig process men de verkar vara underordnade, och snarare ett resultat av, vilja, drivkraft och engagemang i frågorna.

---

<sup>81</sup> Se avsnittet Organisation i kap 2.2, Faktorer som främjar jämn könsrepresentation.

### 5.3 Tips för vidare forskning

Jag har genom min studie kunnat komma fram till vissa slutsatser, men det finns mycket mer som jag hade velat undersöka om tiden tillåtit. Till att börja med hade det varit väldigt intressant att se närmare på kravprofiler från de kommuner där det inte gick att få tillgång till sådana. Jag tror att kravprofiler (även om de som i den mansdominerade kommunen består av anteckningar i olika protokoll snarare än färdiga dokument) hade gett ett bra bidrag till den samlade bilden av kommunerna och även att det vore möjligt att utifrån den typen av dokument göra en mer djupgående studie av en enskild kommun, där hela rekryteringsprocessen hade kunnat följas och analyseras bättre och mer ingående än vad jag haft möjlighet till. På detta sätt hade en analys kunnat göras av de olika stegen i processen, där det kanske varit möjligt att peka på vilka steg som är de mest kritiska och avgörande. Vidare hade möjligheten att studera organisationerna mer ingående, både vad gäller konkreta organisatoriska faktorer och mer svårgripbara faktorer såsom arbetsklimat och värderingar, kunnat vara givande och ge mer av en helhetsbild av situationen. Slutligen hade möjligheten att studera de rekryteringsföretag som används (i de fall där det är aktuellt) också kunnat komplettera resultatet och visa på vilken roll de spelar och hur stor inverkan de har i rekryteringsprocessen. Detta är sådant som skulle kunna belysas i fortsatt forskning och användas för att dra ännu tydligare slutsatser om främjande faktorer.

**Figur 2. Sammantagen redogörelse för de olika kommunerna med utgångspunkt i den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1).**

<b>Kommunerna</b>	<b>Hindrande faktorer</b>			<b>Främjande faktorer</b>		
	Mansdominerade	Jämställda	Kvinnodominerade	Mansdominerade	Jämställda	Kvinnodominerade
<b>Policys och övriga dokument</b>	Dokument med otydliga mål eller otydlighet om hur målen ska nås. Otydliga kriterier och tillvägagångssätt som riskerar gynna ena könet.		Delvis: Dokument med otydlighet om hur målen ska nås.		Konkretiserade och handlingsinriktade dokument med tydliga mål. Tydliga tillvägagångssätt som gynnar båda könen.	Delvis: konkretiserade och handlingsinriktade dokument.
<b>Faktisk handling - allmänt</b>	Ointresse, okunskap.		Ointresse		Vilja, engagemang, medvetenhet	Engagemang, medvetenhet
<b>Faktisk handling - krav som ställs i rekryteringen</b>	Oklart		Oklart	Oklart	Neutrala tjänstebeskrivningar. Enbart nödvändiga kompetenskrav och breda urvalskriterier. Analys av vad organisationen behöver i varje specifikt fall.	Oklart
<b>Faktisk handling - den praktiska rekryteringsprocessen</b>	Mansdominerad rekryteringsgrupp Informell och delvis sluten process			Delvis öppen process	Könsblandad rekryteringsgrupp Öppen och formell process	Könsblandad rekryteringsgrupp Öppen och formell process

## 6 Referenslista

### 6.1 Litteratur

Cockburn, Cynthia, 1991. *In the Way of Women. Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. London: Macmillan Education Ltd.

Esaiasson, Peter, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson och Lena Wägnerud, 2004. *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Hirdman, Yvonne, 1990. "Genussystemet" i *Demokrati och makt i Sverige. Maktutredningens huvudrapport*. SOU 1990:44. Stockholm: Allmänna förlaget

Holgersson, Charlotte, 2003. *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Stockholm: Elanders Gotab.

Höök, Pia, 2001. *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: Elanders Gotab.

Kanter, Rosabeth Moss, 1993. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kvande, Elin och Bente Rasmussen, 1990. *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam.

Niklasson, Birgitta, 2005. *Contact Capital in Political Careers. Gender and Recruitment of Parliamentarians and Political Appointees*. Göteborg: Göteborgs Universitet.

Pincus, Ingrid, 2002. *The politics of Gender Equality Policy. A Study of Implementation and Non-Implementation in Three Swedish Municipalities*. Örebro: Örebro Universitet.

Wahl, Anna, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag, 2001. *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

### 6.2 Offentligt tryck

Jämställdhetslag (1991:433)

Prop. 2005/06:155, *Makt att forma samhället och sitt eget liv – nya mål i jämställdhetspolitiken*.

SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*.

SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring*

SOU 2005:66, *Makt att forma samhället och sitt eget liv – jämställdhetspolitiken mot nya mål*.

### 6.3 Internet

Kommunernas hemsidor

[www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), Glashuset-rapport:

[http://www.jamombud.se/docs/glashusrapport\\_reviderad.pdf](http://www.jamombud.se/docs/glashusrapport_reviderad.pdf) (2007-05-10)

[www.kvinnokompetensen.se](http://www.kvinnokompetensen.se) (2007-05-10)

www.scb.se, JämIndex:

[http://www.h.scb.se/scb/bor/scbboju/jam\\_htm/index.asp](http://www.h.scb.se/scb/bor/scbboju/jam_htm/index.asp) (2007-05-10)

www.women2top.net (2007-05-10)

## 6.4 Intervjuer

Telefonintervju med Anna Eliasson Lundquist, VD för Kvinnokompetensen, 23 februari 2007 (kl. 16:00-17:00)

Telefonintervju med personalchefen i den mansdominerade kommunen, 10 april 2007 (kl. 10:20-11:10)

Telefonintervju med personalchefen i den jämställda kommunen, 11 april 2007 (kl. 13:35-14:10)

Telefonintervju med personalchefen i den kvinnodominerade kommunen, 12 april 2007 (kl. 11:30-12:15)

# Bilaga 1 - Intervjumall

Kan du beskriva hur rekryteringsprocessen ser ut när ni rekryterar förvaltningschefer?

Finns det någon fastställd rekryteringsordning?

Vilka är det som deltar?

När ni ska göra en nyrekrytering till en tjänst, hur gör ni då när ni utformar kravspecifikationerna?

Vilka deltar?

Finns det några speciella krav som alltid ställs vid rekryteringen till de här tjänsterna? Kan du ge exempel?

Finns det några egenskaper eller någon kompetens hos kandidaterna som värderas särskilt högt? Kan du ge exempel?

Använder ni er av rekryteringsföretag? (Var kommer de in i bilden? Alltid samma eller varierar det? Hur har rekryteringsföretaget/företagen valts ut?)

Använder ni er (även) av annonsering?

Hur tänker ni angående intern och extern rekrytering? Vilket föredrar ni?

Finns det i kommunen några medvetna strategier vid rekryteringar, till exempel vad gäller ålder, personer med annan etnisk bakgrund eller personer av underrepresenterat kön? Hur yttrar sig dessa strategier? Används någon positiv särbehandling av något slag?

När jag har tittat på kommunen så har jag sett att

Den mansdominerade kommunen: de flesta av era förvaltningschefer är män

Den jämställda kommunen: ni har en väldigt jämn könsfördelning på de här posterna

Den kvinnodominerade kommunen: de flesta av era förvaltningschefer är kvinnor

Vad tror du det beror på att det ser ut såhär? Har ni gjort något för att försöka ändra på hur det ser ut (mansdominerade och kvinnodominerade)?

Har du några frågor eller något att tillägga innan vi avslutar intervjun?

När själva intervjun avslutats har jag även frågat om jag kan ta del av kravprofiler för de senaste rekryteringarna.

## Bilaga 2 – Utförligt analysschema

Figur 3. Utförligt analysschema utifrån vilket den sammanfattande analysmodellen (se Figur 1) skapats.

	Hindrande faktorer	Främjande faktorer
Polycynivå/dokument	Jämställdhet som en isolerad företeelse, dvs. endast i jämställdhetsplanen	Jämställdhet som en integrerad och återkommande företeelse i relevanta dokument Kartläggning av hinder
	Klyschor utan konkretisering och uppföljning av tidigare mål och åtgärder	Konkreta och handlingsinriktade dokument/policies med uppföljning av tidigare mål och åtgärder Tydliga mål som gör det möjligt att följa upp resultat, såsom procentmål eller mål i antal Uttalad vilja till förändring
	Obyråkratisk rekryteringsordning	Byråkratisk rekryteringsordning Skriftlig dokumentation
	Centraliserad rekryteringsordning	Lokaliserad rekryteringsordning
	Slentrianmässigt kopierade arbetsbeskrivningar och kravprofiler, utformade efter ena könet	Könsneutrala beskrivningar och kravprofiler, med enbart nödvändiga krav Mall för kravspecifikationer
	Otydliga definitioner av begrepp	Skriftliga definitioner och förtydliganden för kvalifikationskriterier
		Djupanalys av hela organisationen med kravspecifikation utifrån det
Faktisk handling/rekryteringsprocessen	Avsaknad av handling/prat i kombination med avsaknad av handling/mäns motstånd Kulturellt motstånd resp. tro på att lika villkor råder	Vilja till förändring Drivkraft och motivation Jämställdhetsgrupp som arbetar tillsammans med ledningen Utbildning/kunskap (hos chefer)
	Föreställningar och förutfattade meningar (om kvinnor)	Attitydförändringar Utbildning/kunskap (hos chefer)
	Okunskap	Utbildning/Kunskap (hos chefer) Alltid ha med könsaspekter i internutbildning Använda sig av konsulter
	Ointresse	Aktiv/stödjande och intresserad ledning Engagerade chefer Visa på lyckade rekryteringar/bra förebilder
	Konstruktionen av ledarskap och tjänsternas utformning som starkt knutet till manlighet	Diskutera vilka som är de nödvändiga, och könsneutrala, kraven. Beskriv tjänsten könsneutralt.

		Neutrala annonser/annonser utformade för underrepresenterat kön
	Snäv syn på kompetens	Positiv särbehandling/bredda urvalskriterierna Ledarfilosofi som utgångspunkt
	Slentrianmässigt kopierade arbetsbeskrivningar som fungerar hindrande för kvinnor	Utgå från dagens och morgondagens krav på ledarskap Analysera hela organisationen – var den står, var den vill gå, värderingar – och skriv kravprofil och rekrytera utifrån det
	Manligt dominerad rekryteringsgrupp (män väljer män)	Könsblandad rekryteringsgrupp
	Handplockning/sluten rekryteringsprocess/centraliserad rekrytering	Lokaliserad/öppen rekryteringsprocess Rekryteringsgruppen med i hela processen Fackets närvaro i rekryteringsprocessen Handplockning resp. uppmuntran av kvinnliga kandidater Minst en kvinnlig chefskandidat vid rekrytering
	Obyråkratisk rekryteringsprocess/förlita sig på informella nätverk	Byråkratiserad rekryteringsprocess Skriftlig dokumentation
	Betoning enbart på arbete; obalans	Bra arbetsvillkor och möjlighet att jobba hemifrån Subventionerade hushållsnära tjänster/balans arbete – fritid
	Icke könsneutrala intervjufrågor  Icke könsneutrala tester	Könsneutrala frågor – ställa samma frågor på samma sätt Könsneutrala tester resp. flera testmetoder
	Tidspress (främjar okonventionella val)	Lägga extra energi på osäkra kandidater
	Kvinnor för försiktiga (Samt män talar mer under intervjuer)	Mentorskap/mentorprogram/coachingprogram Ge kandidater av båda könen lika lång tid att tala under intervjuer
	Lathet hos rekryteringsföretag  Rekryteringsföretag speglar organisationen	Kvinnliga rekryterare resp. medvetna rekryteringsföretag Signalera till rekryteringsföretag att kandidater av underrepresenterat kön önskas
	Svårigheter i att hitta kandidater	Många rekryteringskanaler resp. undersöka alternativa rekryteringsvägar Utvecklingssamtal om mål Befordran efter senioritet Prova många olika metoder i organisationen

<b>Organisatoriska faktorer</b>	Hierarkisk organisation	Platt organisation
	Ledningens ointresse och passivitet resp. återskapande av de strukturer som ska förändras	Aktiv/stödjande och intresserad ledning
	Chefers ointresse	Engagerade chefer
		Rekrytera kvinnor till befintliga ledarutvecklingsprogram Mentorskap/mentorprogram/coachingprogram Nätverk som arbetar tillsammans med ledningen eller för att få igång dialog mellan kvinnor Deltagande i projekt – tvåkönade grupper – och ledarutbildningar – minst hälften kvinnor Alltid ha med könsaspekten i utbildningar Arbetsrotation för chefsbefattningar Utvecklingssamtal om mål Prova många olika metoder i organisationen