

*Wuokko Knocke, Inga-Britt Drejhammar, Lena Gonäs
och Kerstin Isaksson*

Retorik och praktik i rekryteringsprocessen

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2003:4
ISBN 91-7045-672-0 | ISSN 1404-8426



Arbetslivsinstitutet

Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av Näringsdepartementet bedriver institutet forskning, utveckling och utbildning. Institutet har ca 450 anställda och finns på sju orter i landet. Forskningen är mångvetenskaplig och utgår från problem och utvecklingstendenser i arbetslivet. En viktig uppgift är kommunikation och kunskapsspridning. För mer information, besök vår webbplats www.arbetslivsinstitutet.se

Arbetsliv i omvandling är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt ”refereeförfarande” genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

ARBETSLIV I OMVANDLING

Redaktör: Eskil Ekstedt

Redaktion: Marianne Döös, Jonas Malmberg, Anita Nyberg, Lena Pettersson och Ann-Mari Sätre Åhlander

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2003

Arbetslivsinstitutet,
SE-113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-672-0

ISSN 1404-8426

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Förord

Denna rapport är en delstudie av Arbetslivsinstitutets regionala projekt i tre kommuner i Östergötland. Det regionala projektets övergripande syfte är att skapa förutsättningar för att minska den könsmissiga och etniska segregationen, att öka jämställdheten mellan kvinnor och män samt minska de könsrelaterade hälsoproblemen.

Föreliggande studie handlar om rekrytering av personal på olika typer av arbetsplatser i Norrköping. I samarbete med projektets styrgrupp i Norrköping har vårt intresse väckts för att undersöka hur rekrytering kan användas för att öka jämställdheten och den etniska mångfalden i yrken, arbetsuppgifter och anställningsformer.

Vi vill tacka alla de personer som i de olika företagen, i de kommunala verksamheterna, inom landstinget och på myndigheterna ställde sin tid till förfogande och lät oss ta del av hur rekryteringsprocessen hanteras i deras respektive verksamheter. Tack också till styrgruppen i Norrköping för värdefulla förslag och synpunkter.

Följande fem forskare har genomfört intervjuerna: Inga-Britt Drejhammar, Kerstin Isaksson, Lena Gonäs, Wuokko Knocke och Hanna Westberg. Hanna Westberg blev tvungen att lämna projektet beroende på andra arbetsuppgifter. Kvarvarande forskare har ansvarat för analysen av intervjuerna och för utformningen av rapporten. Vi hoppas få tillfälle att återföra studiens resultat som ett underlag för diskussion och dialog med alla berörda lokala aktörer.

Stockholm februari 2003

Wuokko Knocke
Inga-Britt Drejhammar
Lena Gonäs
Kerstin Isaksson

Innehåll

Förord	
Inledning	1
Arbetsmarknadens ändrade funktionssätt och rekrytering	2
Marknad för arbete	4
Studiens bakgrund	8
Urval och metod	9
Rekryteringsprocessen och arbetsmarknadens differentiering	11
Bemanningsföretagen – en bakgrund	13
Företagsstrategier och rekrytering	14
Dubbla lojaliteter – om bemanningsföretagens rekryteringsstrategier	15
Framförhållning eller ”just-in-time”	16
Kvalifikationsvärdering och kompetenshantering	17
Personliga egenskaper och sociala färdigheter – ”Att passa in”	19
Rekrytering som personalpolitisk strategi	21
Rekrytering som matchningsprocess	22
Strategier och deras tillämpning	23
Den offentliga sektorn	28
Kommentar	30
Rekryteringsprocessen – form och innehåll	31
Formella och informella rekryteringskanaler	31
Rekryteringsprocessens olika faser	33
Om jämställdhet och könsblandade arbetsplatser	35
Jämställdhetslagen	35
Synpunkter och erfarenheter från de besökta organisationerna	36
Offentlig verksamhet	36
Bemanningsföretag	39
Industriföretag	42
Kommentar	46
Retorik och praktik kring etniskt mångfaldig rekrytering	48
Den etniska dimensionen i praktiken	50
”Det där med social kompetens”	56
Vem väljer vem? – Psykologiska kontrakt	58
Krav och förväntningar på anställda vid rekrytering	59
Löften och åtaganden från arbetsgivaren vid rekrytering	62

Slutsatser och diskussion	64
Hur rekryteras personal i Norrköping?	64
Förutsättningar att förändra	67
Sammanfattning	69
Referenser	70

Inledning

Rekrytering har, i varje fall i modern tid, varit ett viktigt instrument för arbetsgivare att knyta den mest lämpliga arbetsstyrkan till sin verksamhet. Så har varit fallet vare sig det har handlat om arbetare, de kollektivanställda, vars produktivkraft man behövde, eller om nyckelpersoner till ledning eller utveckling av företaget eller organisationen. Hur rekryteringen gått till för olika kategorier av arbetskraft, vilka kanaler och metoder som arbetsgivare använt sig av i rekryteringsprocessen under olika tidsperioder och under skilda arbetsmarknadsbetingelser är några av de många frågor som täcker ett intressant och angeläget historiskt och nutida forskningsfält.

En av de viktigaste förändringar som den arbetsföra befolkningens sammansättning genomgått under efterkrigstiden är den stora tillströmningen av kvinnor och invandrare och deras barn i arbetskraften. Om vi ser på den nutida rekryteringen i termer av kön och etnisk bakgrund är en fråga som därför bör ställas, och som ställs i denna rapport, huruvida rekryteringsinstrumentet används aktivt för att få en könsmässigt och etniskt mångfaldigt sammansatt personalstyrka. Eller är det måhända så att mycket av jämställdhetssträvanden och jämlikhet i etniska avseenden stannar på en retorisk nivå? För att uttrycka det enkelt: Hur går snacket och vad sker i praktisk handling? En annan relevant fråga är *om och på vilket sätt* arbetsmarknadens ändrade funktionssätt och det postindustriella näringslivets krav avspeglas i rekryteringspraktiken, i de rekryteringskanaler som kommer till användning för olika kategorier anställda och i de anställningskontrakt som kommer tillstånd.

Möjligtvis är det trivialt att konstatera att den tiden sedan länge är förbi då den heltidsanställda manlige industriarbetaren med ett livslångt anställningskontrakt var den dominerande modellen och normen på arbetsmarknaden. Det som däremot inte är trivialt i sammanhanget är att forskningen kunnat presentera massiva belägg för en ideologisk eftersläpning och ett agerande i praktiken som vidmakthåller den manliga normen till förfång för kvinnorna och för personer med icke-svenskt ursprung eller de rasifierade Andra (se t.ex. Mattsson, 2001; de los Reyes, Molina & Mulinari, 2002). Som forskare har kunnat visa, byggs könsmaktsordningen in i företagets organisation, så att kvinnor och män oftast återfinns i olika arbetsmarknadssegment, i olika typer av arbetsuppgifter och på olika hierarkiska nivåer (se t.ex. Jonung, 1997; Gonäs & Lehto, 1999; Gonäs 2001; Pettersson, 2002). Liknande arbetsdelningar och hierarkiska ordningar konstrueras, som andra forskare visat, på etniska grunder, där dessutom kön och den etniska dimensionen skär in i och förstärker varandra (Schierup & Paulson, 1994; Knocke, 1986, 1991, 1994, 1999, 2000; de los Reyes, 2001; Mattsson, 2001; de

los Reyes, Molina & Mulinari, 2002; de los Reyes & Wingborg, 2002)¹. Varken kvinnor eller den vagt avgränsade kategorin ”invandrare” tycks anses svara mot den accepterade svenska och manliga måttstocken. Retoriken och de rättsliga instrumenten om lika möjligheter och rättigheter oberoende av kön eller ursprung må ha ändrats, men i praktiken tycks det finnas inbyggda tröghetsfaktorer som ger upphov till segregering och diskriminerande handlingar som inte vill ge med sig (se t.ex. Eriksson & Eriksson, 2002; de los Reyes & Wingborg, 2002). Elisabeth Sundin (2002, s. 21) visar exempelvis att irrationalitet istället för rationalitet styr beslutsfattande och handling i organisationer, när den existerande könsordningen utmanas, medan andra studier ger belägg på att det finns sorterande mekanismer efter etniska dimensioner.

Det finns inledningsvis anledning att framhäva att principen om två-försörjarfamiljen infördes i slutet av 1960-talet, vilket i princip betyder att både kvinnor och män förväntas vara ansvariga för sin egen och för familjens försörjning. Beroende på att den könsmissiga segregeringen trots denna princip fortsätter på arbetsmarknaden och inom organisationerna, fortsätter även löne-mässiga och anställningsmässiga orättvisor och ojämlikhet mellan de kvinnliga och manliga segmenten på arbetsmarknaden, den horisontella segregeringen, där en viktig skiljelinje går mellan offentlig och privat sektor. Kvinnorna tenderar dessutom att återfinnas på de lägre befattningsnivåerna och de innehar mindre ofta chefspositioner än männen, vilket är en spegling av den vertikala segregeringen innanför företagens och organisationernas könsordning (se t.ex. SOU 1998:6, s. 76).

Arbetsmarknadens ändrade funktionssätt och rekrytering

Samtidigt som vi ser att segregering och mönster från den industriella eran kvarlever, bevitnar vi en genomgripande omvandling av arbetsmarknadens funktionssätt i samband med övergången till det s.k. informationssamhället eller det postindustriella samhället. Det talas om den ”nya ekonomin”, som bl.a. manifesteras genom den privata tjänstesektorns expansion och av tillväxten av nya kunskapsintensiva verksamheter, vars produkter ofta är immateriella. Förmedling av tjänster, som exempelvis ”marketing”, eller utlokalisering av tjänster som anses som mera perifera för kärnverksamheten, t.ex. telefonväxel till ett callcenter, är inslag i den nya typen av tjänstesektor. Till de mer framåtsyftande verksamheterna hör sådana som bygger på utveckling av nyskapande idéer inom IT- och datateknologin (Mouritsen et al., 2001). Spjutspetsföretag inom ”den nya ekonomin” är ofta riskkapitalföretag, där en innovativ idé skall omsättas till tekniskt-kommersiella produkter, vars framgång på marknaden ännu är oviss.

¹ För en överblick över forskning om rekrytering, kvalifikationsvärdering och kompetenshantering och eventuell diskriminering på etniska grunder se Höglund (2002)

Parallellt med de kunskapsintensiva verksamheterna fortlever emellertid traditionell industriproduktion, dock nu under mer eller mindre modifierade arbetsorganisatoriska och teknologiska former. Även traditionella industriföretag har genom datorisering av tillverkningsmoment och IT-stöd för bl.a. marknadsföring inlemmats i det som kan kallas "den nya ekonomin". Dessa företag kan, i förhållande till det paradigmskifte som övergången från den industriella eran till informationssamhället innebär, sägas stå med en fot i det gamla och med en fot i det nya produktionssystemet. Visserligen har de strukturella förändringarna i näringslivet och på arbetsmarknaden påverkat och ändrat vad slags krav som ställs på arbetskraften och på vilka kvalifikationsnivåer jobben finns. Samtidigt kan vi dock konstatera att det fortfarande finns en avsevärd spännvidd mellan de mest kvalificerade jobben och jobb med låga kvalifikationskrav.²

Även om arbetsuppgifterna på den delen av arbetsmarknaden som representeras av den offentliga sektorn i stort sett har förblivit oförändrade, har även detta arbetsmarknadssegment – vare sig det handlar om statliga myndigheter, kommunala organisationer eller arbetsplatser inom landstinget – påverkats av arbetsmarknadens ändrade funktionssätt. Dels är förändringarna ett resultat av 90-talskrisens nedskärningar, dels ett resultat av strukturella förändringar som den privatisering och entreprenadisering som delar av skola, vård och omsorg genomgår (Gustafsson, 2000).³ Under alla förhållanden har flexibilitet blivit ett honnörsord även i den offentliga sektorns arbetsorganisationer, något som påverkar vilka anställningsformer och arbetstidskontrakt som utfärdas vid rekrytering av olika personalkategorier.

Ett av de fenomen som sägs vara förknippad med arbetsmarknadens ändrade funktionssätt är ökningen av tillfälliga anställningar i olika former, t. ex. prov-, projekt-, tim- och behovsanställningar. Dessa anställningsformer tjänar i vissa sammanhang syftet att uppnå en större flexibilitet i personalvolymen för att klara fluktuationer i produktionen av varor och tjänster. I andra sammanhang är syftet att snabbt och under en avgränsad tid genom projektanställningar få in bärare av specifika kunskaper, som inte finns tillgängliga inom organisationen (Jonsson & Walette, 2001; Håkansson, 2001; Wikman, 2002). Flexibilitet i arbetsstyrkans volym eftersträvas också på ekonomiska grunder för att slippa betala för överkapacitet i perioder av dålig orderingång och stiltje. I och med att tillverkningsföretagen blivit alltmer beroende av den marknadsstyrda efterfrågan och därmed

² Rune Åberg (1999) har i en analys av jobbstruktur efter kvalifikationskrav funnit att ca. tio procentenheter av alla jobb mellan 1975 och 1997 flyttats från okvalificerade till kvalificerade arbeten. Fortfarande har nästan en tredjedel av alla jobb låga kvalifikationskrav. Arbeten med kvalifikationskrav på mellannivå har legat på ca. 25 procent under hela perioden.

³ För en intressant diskussion om de samhälleligt-politiska implikationerna av striden mellan offentligt och privat välfärdstjänstearbete rekommenderas Rolf Å. Gustafsson bok *Välfärdstjänstearbetet. Dragkampen mellan offentligt och privat i ett historie-sociologiskt perspektiv*, 2000, Daidalos.

orderingången alternativt är beroende av de order de får som underleverantörer till stora företag, är en anpassningsstrategi att genom olika typer av tillfälliga anställningar laborera med produktionskapaciteten i form av antalet anställda. Jonsson och Walette (ibid.) anför belegg för att de – ofrivilliga – tillfälliga anställningarna främst drabbar kvinnor och utländska medborgare, de nordiska undantagna, och att det för dessa riskerar att bli ett permanent tillstånd istället för ett avstamp eller en spångbräda till en fast anställning (se tab. 1). Integrationsverkets ”Rapport Integration 2001” bekräftar de utlandsfödda männens och kvinnornas överrepresentationen i visstidsanställningar. De bekostar själva, som rapporten fastslår, arbetsgivarnas behov av buffert eller reservarbetskraft i form av lägre inkomst eller genom staten i form av a-kassa (Integrationsverket, 2002, s. 99).

Förändringar i arbetsmarknadens funktionssätt har på olika sätt påverkat den utformning kontrakten får i termer av bl.a. varaktighet och anställningstrygghet och har accentuerat, som vi ser i nästa avsnitt, synen på arbetskraften som en vara på arbetsmarknaden.

Marknad för arbete

Ökningen av andelen tillfälliga kontrakt på arbetsmarknaden, både i Sverige och internationellt, samt bildandet av olika typer av intermediära organisationer för att förmedla och försälja arbete och arbetskraft påverkar och ändrar relationerna mellan arbetsgivare och arbetstagare. Uthyrningsfirmorna är ett exempel där dessa förändrade relationer tydliggörs, men utvecklingen finns även inom andra sektorer. Det sker en ”marknadisering” av arbetet som funktion och av arbetstagaren som producent eller produktionsfaktor. Furåker (2000) pekar på att det är viktigt att tydliggöra språkbruket. Han menar att vi istället för arbetsmarknad skall använda begreppet marknad för arbetskraft. Det kan man naturligtvis göra, eftersom det inte går – annat än analytiskt – att skilja arbetet från den som utför detsamma. Icke desto mindre kommer vi i det följande att använda oss av uttrycket marknad för arbete.

Frågan är hur långt köp- och säljrelationen utvecklats med avseende på:

- A. mäklarfunktionen = att söka och förmedla arbete
- B. kontraktsformer och andra ersättningar, samt därmed
- C. värderingen av olika typer av kompetenser och
- D. kategoriseringen av arbetskraften.

Är det så att vi här ser en värderingsförändring i och med att den individ som mäklaren förmedlar blir betraktad som en vara eller en tjänst som i sin mest marknadsanpassade form kan erbjudas under följande slogan: – ”Hyr först – anställ sen”, alternativt – ”kvalitetsgaranti och fri returrätt inom tre månader”?

Eller är det så att marknadsförhållandet i partsrelationen enbart blivit synliggjort på ett tydligare sätt nu än tidigare?

I anslutning till ”marknadiseringen” och avregleringen kan vi sålunda se en förstärkt tendens av arbetskraftens ”commodifiering”,⁴ dvs. att arbetskraften likställs med en vara, som i likhet med vilken vara som helst går att köpa och sälja på marknaden. Arbetskraftens varugörande är inte enbart ett fenomen inom uthyrnings- eller förmedlingsbranschen. Samma fenomen kan också observeras som en trend inom det som kan kallas den ”nya ekonomin”. Denna utveckling leder till en förstärkning av arbetskraftens differentiering, till förändrade kompetenskrav och lärande, krav på flexibilitet och anpassning, otrygghet och ständig beredskap till förändring i anställningsformernas sammansättning. Inom en del nyare branscher blir vissa grupper av anställda betraktade som produktionsenheter, som en del av utrustningen; de fyller upp en stol, där de är kopplade med hörlurar till en datamaskin med ett förprogrammerat frågeformulär.

Utgångspunkten vid rekrytering är organisationens behov av arbetskraft och kompetensen hos den tillgängliga arbetskraften. Hur behov och kompetens matchas blir till slut en förhandlingsfråga mellan organisationen och individen. Parternas relativa styrka i denna förhandling bestäms av styrkan i organisationens behov av kompetens på en viss nivå och specialiseringsgraden och styrkan i den enskilde individens förhandlingsposition, vilket varierar mellan olika grupper av arbetskraft. Detta ger utslag i den form av kontrakt, tillfälligt eller tillsvidare, som sluts mellan parterna, vilket följande tabell kan illustrera.

Tabell 1. Tillfälligt anställda i relation till totalt antal anställda, fördelade på åldersgrupper och kön för valda år. Utländska och svenska medborgare. Källa: SCB, AKU årsmedeltal. Procent.

	Utländska medborgare				Svenska medborgare			
	16-24	25-54	55-64	Totalt	16-24	25-54	55-64	Totalt
<i>Män</i>								
1987	34	9	14	14	29	6	4	9
1993	35	16	6	17	32	7	3	10
2000	54	22	11	20	42	9	6	13
<i>Kvinnor</i>								
1987	47	15	6	19	42	9	5	14
1993	38	17	6	19	44	9	4	13
2000	67	27	16	30	56	13	7	17
<i>Totalt</i>								
1987	41	13	5	16	36	7	4	12
1993	37	17	5	18	38	8	4	11
2000	60	24	14	27	49	11	6	15

Källa: Jonsson & Walette, 2001, s. 153

⁴ Från engelskans ”commodity”, på svenska en vara.

Siffrorna i tabellen ger belägg för att tillfälliga anställningar är högre bland utländska medborgare än bland svenskar, men också att det är kvinnorna som oberoende av etnisk bakgrund är de som oftast fastnar i tillfälliga anställningsformer. Författarna framhåller vidare att sannolikheten för att utländska medborgare med tillfälliga anställningar övergår till en fast anställning är lägre än för svenska medborgare. Så är exempelvis i åldersgruppen 25-54 år sannolikheten att ha en tillfällig anställning mer än dubbelt så hög för utländska medborgare som för svenska, 17 resp. 8 procent. Det betyder att svenska medborgare är tillfälligt anställda under ett övergångsstadium, medan utländska medborgare i större utsträckning tenderar att bli kvar i denna anställningsform. Andra forskare har funnit belägg för att personer med tillfälliga anställningar inte blir delaktiga i kompetensutveckling och utbildning på betald arbetstid, vilket ytterligare torde minska deras utsikter att få tillgång till bättre och fastare arbeten (Wikman, 2002). Atypiska anställningsformer, det begrepp Jonsson och Walette använder för de olika tillfälliga anställningsformerna, riskerar sålunda att bli en fälla för såväl utländska medborgare som för kvinnor, där kvinnor med utländskt medborgarskap löper den största risken att fastna.

Även om tendensen av en växande andel tillfälliga anställningsformer ser ut att hålla i sig (Wikman, 2002), är dock fortfarande tillsvidareanställningar den dominerande anställningsformen. I den mån tillfälliga anställningar blir aktuella, har arbetsgivarna flera kanaler för att klara personalförsörjningen utöver att använda en formell rekryteringsprocess. Detta återkommer vi till senare i rapporten. Men vare sig det handlar om tillfälliga eller om fasta anställningar, är rekrytering för arbetsgivare såväl i den privata som den offentliga sektorn ett centralt instrument för en optimal eller ”ideal” sammansättning av arbetsstyrkan. I tider av större strukturella förändringar på arbetsmarknaden öppnas möjligheter till förändringar i riktning mot ökad jämställdhet mellan könen och mer jämlika villkor för etniskt definierade grupper. Alternativt kan emellertid också nya former av könsmissiga och etniskt baserade segregationsmönster uppstå. Nu är det inte enbart arbetsmarknadens funktionssätt som styr hur integrations- eller segregationsprocesser förlöper i praktiken och hur rekryteringsinstrumentet används. Också arbetsmarknadssituationen i termer av *generell* eller *partiell* arbetskraftsbrist har betydelse för hur högt ribban läggs med avseende på formella kvalifikationer och andra typer av kompetens, inklusive de krav på svensk kunskaper som ställs på personer med invandrarbakgrund. De strukturella förändringar av arbetsmarknaden som medförs av ”den nya ekonomin” eller präglar ”det nya arbetslivet” för tveklöst med sig förändrade krav såväl på kvalifikationer och kompetens, på anställningsformer och arbetsvillkor. Parallellt finns dock också de konjunkturella cyklerna, som beroende på brist eller tillgång på arbetskraft öppnar upp alternativt låser tillgången till arbetsmarknaden för olika kategorier av arbetssökande. Jämställda möjligheter ur ett könsperspektiv och jämlika möjligheter ur ett etniskt perspektiv riskerar att göras beroende av

arbetsmarknadssituationen istället för att behandlas som en demokratisk rättighet till arbete oberoende av dessa markörer.

Inte minst ur ett förnyelseperspektiv kan det vara kontraproduktivt att endast rikta sig till och söka samma kategorier av anställda som ”man alltid gjort”. Det klassiska exemplet, som har bekräftats i forskningen, är att män företrädesvis har sökt och anställt sina likar till vissa branscher eller positioner, något som har kommit att sammanfattas i begreppet ”homosocialitet” (se t. ex. Liepman Blumen, 1976). Ett likartat fenomen är den direkta och indirekta diskrimineringen av personer med utländskt ursprung, som utsorteras till förmån för etniskt svenska arbetssökande, vars produktivitet och lämplighet arbetsgivare tror sig vara säkra på. Detta är vad nationalekonomer brukar kalla för statistisk diskriminering, vilket i paritet med ”homosocialitet” skulle kunna betecknas som ”ethnosocialitet”. Man låter ”känslan”, ett ofta använt ord i intervjuerna, styra sorteringen och utsorteringen av kandidaterna till en anställning. ”Känslan”, som kan tala till förmån för vissa av de arbetssökande, kan botten i att man i någon mening ”känner igen sig” mera hos vissa än hos andra arbetssökande.

Det finns åtminstone två påtagliga risker med att låta likhetsprincipen eller sådant som ”känslan” eller ”personkemin” fälla avgörandet i rekryteringsprocessen. För det första kan det beroende på arbetsmarknadssituationen finnas ett otillräckligt utbud av arbetskraft av den igenkännbara sorten, av dem som är som ”vi”. I den situationen befinner sig en del sektorer av arbetsmarknaden redan nu och andra förväntas hamna där i anslutning till 40-talisternas stora pensionsavgångar. För det andra går företag eller organisationer miste om det slags kunskaps- och erfarenhetskapital, som skulle kunna bidra till förnyelse av verksamheten vare sig den riktar sig till den lokala, regionala eller den alltmer internationaliserade marknaden. Till detta kan läggas ett tredje argument. Det bör ses som en demokratisk rättvisefråga att som arbetssökande bedömas på grundval av lämplighet för ett arbete, utan hänsyn till irrelevanta faktorer som kön, etnisk tillhörighet, hår- eller hudfärg eller ett namn som inte är ursprungssvenskt.

En fråga som har relevans i samband med rekrytering är tillämpningen av de politiskt-rättsliga instrument som utvecklats för att motverka såväl direkt som indirekt diskriminering för att istället aktivt främja en könsmässigt och etniskt mera mångsidigt sammansatt arbetsstyrka.⁵ Huruvida och på vilket sätt rekrytering används som instrument för att åstadkomma ökad jämställdhet och etnisk mångfald diskuteras mera ingående senare i rapporten. I en studie om jämställdhetsarbete i östgötska organisationer visar forskarna att män oftare än kvinnor nämner rekryteringsförfarandet som ett medel för att främja jämställdhet, dock med den något förbluffande innebörden att det inte spelar någon roll vem som får arbetet, en kvinna eller en man (Drejhammar & Pingel, 2001, s. 10). Detta får ses

⁵ Frågor om lagen mot diskriminering p.g.a. funktionshinder resp. på grund av sexuell läggning behandlas inte i denna rapport.

mot bakgrund av en könsneutral förståelse av begreppet kompetens, vilket betyder att det man inte är medveten om den starka könsmärkning som begreppet kompetens är laddat med. Rekrytering sågs emellertid av många små och medelstora företag som ett instrument för jämställdhetsåtgärder (ibid., s. 14). Några motsvarande uppgifter föreligger inte med avseende på etnisk mångfald.

Studiens bakgrund

Undersökningen om hur företag i Norrköping rekryterar personal ingår som en delstudie i Arbetslivsinstitutets regionala studie av tre kommuner i Östergötland som startades hösten 1999 och skall pågå under sex år. Det övergripande syftet med det regionala projektet är att skapa förutsättningar för att minska den könsmässiga och etniska segregationen, att öka jämställdheten mellan kvinnor och män samt minska de könsrelaterade hälsoproblemen.

De tre kommuner som har valts ut att ingå i den regionala studien är Finspång, Norrköping och Söderköping. Projektet har introducerats i de tre kommunerna genom att företrädare för näringslivet och den offentliga verksamheten i kommunerna har fått möjlighet att diskutera vid dialogkonferenser

”...hur man utifrån ett jämställdhetsperspektiv fångar upp och diskuterar olika frågor och problemställningar när det gäller arbetsförhållanden och arbetsvillkor för kvinnor och män i kommunen och vad man lokalt anser viktigt att utveckla och förändra” (Drejhammar, 2000).

En lokal styrgrupp med representanter från respektive kommun bildades efter dialogkonferenserna.

Ett önskemål som kom fram under diskussionen vid dialogkonferensen i Norrköping var att forskarna skulle undersöka närmare hur företag och organisationer rekryterar personal med tyngdpunkt på kön och etnisk tillhörighet. Bakgrunden är den omvandling av näringslivet som pågår i Norrköping, som traditionellt varit en utpräglad industristad och nu efter flera stora nedläggningar av företag går mot en utveckling av ett mer varierat näringsliv där gamla verksamheter ersätts av kunskaps- och tjänsteföretag (Abbasian, 2000).

Projektet har som övergripande syfte att undersöka vilken betydelse rekrytering av personal har för att antingen upprätthålla eller förändra könsfördelningen på olika arbetsplatser. Med andra ord är ett centralt syfte att studera i vilken utsträckning rekrytering de facto används som instrument i företagens och organisationernas praktik för att öka jämställdhet och etnisk mångfald i yrken, arbetsuppgifter och anställningsformer.

Frågeställningarna för projektet är följande:

1. Hur går rekrytering konkret till inom olika branscher och yrken?

Med utgångspunkt från yrken och arbetsuppgifter som finns representerade på olika typer av arbetsplatser – ”gamla traditionella” och ”nya”, privata och offentliga – vill vi undersöka om det finns nya inslag i arbetslivet som har förändrat eller ger förutsättningar för förändring i relation till kompetenskrav, anställningsformer samt formella och informella arbetsvillkor med avseende på kön och etnisk tillhörighet.

2. Vilka förväntningar har personalhandläggare/rekryterare/personalchef på dem som nyanställs när det gäller skyldigheter och rättigheter som arbetsgivare och anställd har? Hur skiljer det sig med avseende på kvinnor och män resp. etniska minoriteter och för olika anställningsformer?

3. Vilka föreställningar finns om kön och etnisk bakgrund, om gränser, tolerans och utrymme för förändring i samband med anställning?

Urval och metod

Urvalet av företag skedde i samråd med styrgruppen i Norrköping. Avsikten var att få en så bred bild som möjligt av den aktuella arbetsmarknaden i Norrköping genom att såväl traditionella industriföretag, nyare företag inom den privata tjänstesektorn, spjutspetsföretag inom IT-sektorn, företag och organisationer inom kommun, landsting och statliga myndigheter skulle tas med i urvalet. Fyra branscher/sektorer täcktes in i totalt 28 intervjuer. De personalkategorier som intervjuades var antingen personal- eller rekryteringsansvariga eller så ingick rekryteringsfrågor i deras befattning vid sidan om andra uppgifter, som t.ex. ekonomiansvarig. Vid två tillfällen var det företagsledaren själv som ställde upp för intervju. Av de intervjuade var 15 kvinnor, i två fall var två kvinnor närvarande, tio av de intervjuade var män och i tre fall var både en kvinna och man närvarande vid intervjun. Nedanstående tabell visar antalet intervjuer inom respektive bransch.

Tabell 2. Urval av företag för rekryteringsintervjuer.

Bransch/sector	Antal intervjuer
Industriföretag/tillverkning	7
<i>Offentlig sektor</i>	
Sjukvård	4
Kommunen	4
Statliga verk och myndigheter	3
<i>Privata tjänster</i>	
Konsulttjänster, marknadsföring	2
Övriga	5
Bemanningsföretag	3
Summa intervjuer	28

Bland industriföretagen fanns olika typer av tillverkningsindustri, både anrika stora fabriker som numera ingår i internationella och nordiska koncerner och mindre, relativt nyetablerade ”avknoppade” företag som arbetade som underleverantörer till större företag eller med tillverkning eller utveckling av nya produkter. Intervjuerna i offentlig sektor omfattade personal- och/eller rekryteringsansvariga i landstingsägd sjukvård, sjukvård i privat entreprenad, kommunal service och tjänster samt representanter för statliga verk i Norrköping. Inom den växande privata tjänstesektorn gjordes totalt sju intervjuer med rekryterare och personalansvariga i företag som levererar olika former av service på uppdrag av kunder t ex olika former av konsulttjänster, marknadsföring och bemanningsföretag.

Varje intervju tog ca en till en och en halv timme och genomfördes av fem intervjuare med hjälp av en intervjuguide. Denna utarbetades och testades vid fyra provintervjuer av samtliga intervjuare. Huvudområden i intervjun var följande:

- A. Bakgrundsfakta om företaget/organisationen
- B. Från behov till rekrytering
- C. Aktuell situation betr. rekrytering/nyanställning
- D. Rekryteringsvägar
- E. Kriterier för urval
- F. Kriterier för anställning
- G. Intern rekrytering och vidareutbildning
- H. Psykologiska kontrakt
- I. Flerkulturell bakgrund
- J. Omvärldssyn

Med tanke på studiens tyngdpunkt på betydelsen av kön och etnisk bakgrund vid rekrytering, ställdes vid intervjuerna uppföljnings- och fördjupningsfrågor för att så nära som möjligt komma in på hur retoriken, sättet att artikulera sig, och praktiken, sättet att handla, var sammanfallande eller divergerande i intervjupersonernas berättelser. Vidare omfattade intervjuguiden frågor om företagens och organisationernas gängse eller vedertagna rekryteringspraktik för olika personalkategorier och om det fanns skillnader i förväntningar på arbetssökande för fasta resp. tillfälliga anställningar.

Studiens syfte var inte att göra någon detaljerat uppföljning av enskilda rekryteringsärenden, där den lämpligaste metoden hade varit deltagande observation eller ”shadowing”. Syftet var i första hand att få en bild över och att hitta mönster i vilken utsträckning företag och organisationer använder rekryteringsinstrumentet aktivt eller strategiskt för att åstadkomma jämställdhet och etnisk mångfald i anslutning till den förändringsprocess som den tidigare industridominerade arbetsmarknaden i Norrköping genomgår.

De bandade intervjuerna transkriberades med något undantag av var och en av de forskare som gjort intervjuerna. Analysen genomfördes i flera steg. Inledningsvis lästes alla intervjuer av alla deltagande forskare. Alla intervjuer lästes noggrant av var och en flera gånger och bearbetades var för sig för att sedan kunna sättas in i ett större sammanhang. Varje intervju jämfördes med de andra intervjuerna inom samma bransch och med intervjuer från andra branscher. Syftet var att få en helhetsbild av materialet och arbetsmarknadens funktionssätt i Norrköping, vidare att hitta typiska mönster inom olika områden som frågeställningarna avgränsade – t. ex. tillvägagångssätt vid rekrytering, om jämställdhet och flerkulturell bakgrund – men också eventuellt skilda mönster mellan olika typer av företag, t.ex. mellan tillverknings- resp. tjänsteföretag, eller organisationer i privat och offentlig sektor. De preliminära sammanställningar av mönster och dimensioner som framkom i de olika intervjuerna diskuterades i gruppen bl.a. för att få en belysning från olika disciplinrepresentanter och för att enas om den fortsatta arbetsdelningen. Forskargruppen bestod av en sociolog, två psykologer och en kulturgeograf-arbetsvetare. Arbetet med analysen fördelades inom enskilda områden så att var och en tog ansvar för en fördjupad analys inom ett eller flera områden, beroende på tidigare forskningserfarenhet och intresse. Analysen styrdes till stor del av de frågeställningar som låg till grund för studien och de intervjusvar som täckte de olika områden. Teoretisk kan analysmetoden sägas ha inspirerats av Strauss och Corbin (1998) och Starrin, Larsson, Dahlgren och Styrborn (1991) i den meningen att det empiriska materialet "fått tala" i de analyser och tolkningar vi gjort. Ambitionen har i denna studie däremot inte varit primärt teorigenererande utan snarare explorativ. Ett centralt syfte har varit att genom studiens frågeställningar försöka belysa hur betydelsen av kön och etnisk bakgrund *artikuleras* och i praktiken *hanteras* i rekryteringsprocessen bl.a. i anslutning till de kvalifikations- och kompetenskrav som ställs på den föränderliga arbetsmarknaden och mot bakgrund av de behov för personalförsörjning som finns inom olika branscher och arbetsmarknadssegment.

Rekryteringsprocessen och arbetsmarknadens differentiering

Syftet med detta avsnitt är att diskutera samband mellan rekryteringsprocessen och arbetsmarknadens differentiering. Med differentiering avses den process varigenom olika grupper av arbetskraft sorteras, värderas och fördelas till olika arbetsuppgifter och yrken. Utfallet av denna process kan studeras utifrån skillnader mellan olika yrkesgrupper med avseende på utbildning, kön, ålder och etnicitet. I rekryteringsprocessen kan vi studera hur denna sortering, värdering och fördelning på olika arbetsuppgifter går till. Det är samspelet mellan dessa processer på organisationsnivån och dess utfall på arbetsmarknaden som diskuteras i detta avsnitt. Vid fördelningen av individer på yrken och arbetsuppgifter sker även en rangordning och en inplacering av dem i en hierarkisk struktur.

Samtidigt avgörs även vilken typ av anställningskontrakt eller anställningsform som den nyanställda skall erhålla och i förlängningen därav hennes eller hans eventuella tillträde till företagets interna arbetsmarknad. Under senare år har det i litteraturen om arbetsmarknadens segmentering vuxit fram en diskussion kring de interna arbetsmarknadernas erodering. Nedskärningar, out-sourcing och ökning av de tillfälliga anställningskontrakten anses vara de mest synliga tecknen på att de livslånga anställningskontrakten och de interna karriärvägarna inom enskilda företag håller på att försvinna (Moss, Salzman & Tilly, 2000).

Utvecklingen förefaller inte att vara entydig. Snarare är det så att omstruktureringarna under 1990-talet lett till en förstärkning av de interna arbetsmarknadernas betydelse för yrkesgrupper med bred yrkesmässig kompetens, vars lojalitet och förtroende är nödvändig för verksamheten. Det handlar om de yrkesgrupper som enligt Atkinsons numera klassiska flexibilitetsmodell besitter en funktionell flexibilitet (Atkinson, 1985; Håkansson & Isodorsson, 1997). Andra yrkesgrupper med mindre kvalificerade arbetsuppgifter är inom samma modellansats kopplade till en numerisk flexibilitet; deras arbetsinsats varierar alltefter företagets kortsiktiga behov av arbetskraft. Den numeriska flexibiliteten åstadkoms t.ex. genom att personalen får olika typer av tidsbegränsade anställningskontrakt, som visstids- och behovsanställningar. Olika yrkesgruppers möjligheter att få tillgång till stabil och trygg sysselsättning med fasta anställningskontrakt och tillträde till interna karriärvägar synes dock variera kraftigt mellan olika typer av verksamheter. Inom det traditionella industriarbetet finns det fortfarande en karriärväg in i fast arbete för produktionsarbetare, medan det inte är lika sannolikt att yrkesgrupper med motsvarande kvalifikationsnivå inom andra sektorer har den möjligheten. En tredje form av flexibilitet, den finansiella, innebär att företagen har lönesystem som underlättar de två andra formerna av flexibilitet (Karlsson & Eriksson, 2000).

Under den senaste femårsperioden har det varit en stor efterfrågan på högkvalificerad arbetskraft i högteknologisektorer eller sektorer som kräver hög utbildning av sina anställda (Employment in Europe 2001). Högteknologiska eller forskningsintensiva sektorer sysselsatte år 2000 mer än var tionde i länder som Sverige, Tyskland, Danmark och Finland. Högteknologisektorn svarade för 20 procent av sysselsättningstillväxten inom EU under perioden 1995-2000. När det gäller kunskapsintensiv tjänsteproduktion och sektorer med höga utbildningskrav ligger de svenska andelarna på mellan 40 och 45 procent av samtliga anställda (Employment in Europe 2001). De anställningsformer och rekryteringsstrategier som utvecklas inom dessa sektorer kommer att ha betydelse för stora grupper av arbetskraften inom förhållandevis kort tid. Inom det europeiska näringslivet är det egentligen enbart den högteknologiska sektorn som har en ökad efterfrågan på s.k. lågkvalificerad arbetskraft. De flesta andra sektorer uppvisar en sjunkande efterfrågan på lågutbildad arbetskraft. Denna dualitet ser vi även i de företag som studeras här.

I rapporten hämtas exempel från industri- och privata tjänsteföretag inklusive bemanningsföretag. I analysen ingår material från både mer traditionella industri-företag och från de som hör till den högteknologiska och kunskapsintensiva delen av industri- och tjänsteproduktionen. Vi börjar med en diskussion av bemanningsföretagen och deras betydelse i rekryteringsprocessen.

Bemanningsföretagen – en bakgrund

Personaluthyrnings- och rekryteringsföretagen är ett förhållandevis nytt fenomen på den svenska arbetsmarknaden. Bemanningsbranschen innefattar företag som arbetar med personaluthyrning, rekrytering och entreprenader (out-sourcing). Idag sysselsätts ungefär 42 000 personer i branschen, vilket motsvarar knappt en procent (0,96 %) av den svenska arbetskraften (SPUR, 2002). Inom EU som helhet ligger motsvarande andel på 1,5 procent, med vissa variationer mellan länderna, från 4,0 procent i UK till 0,3 procent i Danmark och Finland. I Sverige finns omkring 250 företag med fler än tio anställda. Branschen domineras av några stora företag. De medelstora företagen har mellan 50 och 150 anställda, medan de största företagen har 8 000-10 000 anställda (SPUR, a.a.).

Genom bemanningsföretagen och deras snabba tillväxt i Sverige kommer allt fler personer i positioner på arbetsmarknaden där de har en temporär och begränsad anknytning till den enskilda arbetsplatsen. Samtidigt sker en arbetsdelning mellan bemanningsföretaget och kundföretaget, där bemanningsföretagets urvals- och rekryteringsstrategier påverkar rekryteringsprocessen till många olika funktioner inom olika typer av verksamheter, privata och offentliga industri- och tjänsteföretag.

Huvuduppgifterna inom branschen är att snabbt kunna placera rätt person på rätt plats och att vara en professionell arbetsgivare för personalgrupper inom support och servicefunktioner. Branschen arbetar både med människor som har specialistkompetens och med dem som har mindre kvalificerade arbetsuppgifter. Det sker en utvidgning av verksamheten mot nya områden som uppdragsutbildning, telemarketing, callcenter, redovisningsverksamhet, headhunting, outplacement och omställningsprojekt, för att nämna några. Bemanningsföretagen har främst verkat i storstadsregionerna, men deras betydelse utanför dessa regioner är i tilltagande.

Verksamhetens expansion sammanhänger med avregleringen av det offentliga arbetsförmedlingsmonopolet. Fram till 1992 var privat arbetsförmedling olaglig (SOU 1997: 58). Därefter började arbetsförmedlingsverksamheten utsättas för marknadskonkurrens och förmedling av arbete blev en del av den privata tjänsteproduktionen. Förmedling av arbete blev en tjänst bland många andra som kunde köpas och säljas på en marknad. Inom varvsindustrin och byggnadsverksamheten fanns långt tidigare en s.k. grå arbetskraftsförmedling där yrkesarbetare med säsongarbete förmedlades till olika arbetsgivare (Hofmaier, 1980). I de nordiska

länderna är många kvinnor sysselsatta inom branschen (Isaksson & Bellaagh, 1999; Storrie, 2002; Andersson & Wadensjö 2002). Internationella studier pekar på att de som arbetar som uthyrd arbetskraft inte är en homogen grupp när det gäller yrkestillhörighet, utbildning och ålder (Isaksson & Bellaagh, a.a.). Det hänger ihop med vilka sektorer och typer av verksamheter som hyr in arbetskraft. Heterogeniteten i den uthyrda arbetskraften torde förstärkas framöver i och med att bemanningsbranschen utökat sitt verksamhetsområde till flera olika funktioner, som tidigare legat centralt i företagets verksamhet. Omsättningen på de anställda i branschen är hög. Enligt SPUR var den genomsnittliga anställningstiden i branschen ett år (Bellaagh & Isaksson, 1999).

Företagsstrategier och rekrytering

Tjänsteföretagens expansion baseras på möjligheterna för dem att kunna komma ut på nya marknader. För bemanningsföretagen har etableringen på den svenska arbetsmarknaden gått till på olika sätt. En väg har varit genom uppköp av redan existerande kontorsserviceföretag, i en del fall redan i början av 1970-talet. Andra företag har etablerat sig direkt genom att bilda dotterbolag i Sverige. En tredje väg är att personer etablerat ett företag som sedan fått en regional marknad. Därtill kommer ett stort antal mycket små företag – oftast egenföretagare utan anställd personal som är inriktade på en lokal marknad.

Genom företagsköp fick de internationella företagen tillgång till marknader, personal och inarbetade kontaktnät. Ett exempel är ”det globala familjeföretaget”, ett uthyrningsföretag med 3,5 miljoner anställda globalt, och där introduktionen skett genom uppköp av befintliga företag. Verksamheten i Sverige har genomgått en snabb expansion; företaget hade 45 kontor i Sverige i mars 2001. Reklamen är enkel och folklig, man kan säga att affärsstrategin är alldaglighet och folklighet. Personalen skall vara lätta att nå både rumsligt och personligt, en hög grad av tillgänglighet är en viktig faktor för företagets verksamhet. Att ha lokaler i gatuplanet alldeles bredvid arbetsförmedlingen är en fördel, eftersom många arbetssökande människor passerar förbi. Det skall vara lätt att kommunicera och att locka gemene man att ta kontakt.

Och vad vi egentligen har blivit kända för nu är då BH då, han började ju med sån här presentation på TV:n i höstas att han gick och puffade kuddar och gick och hämtade saft eller kaffe eller vad det var, ringde mamma och fråga om hon såg på samma film som kunden gjorde och det kallades ju för ”presentationskap”.

Personalen fungerar därvid som ett reklamansikte.

De flesta som arbetar inom bemanningsbranschen har ett anställningskontrakt med bemanningsföretaget, men växlar sedan arbetsplats beroende på de olika uppdragens förläggning. Ett av bemanningsföretagen i denna studie förmedlar

konsulter på kontorssidan inom ekonomi, reception, telefonister osv. Företaget har inte gått in på industrisektorn, utan ser sig som ganska färskt i verksamheten lokalt. Det annonserar efter konsulter för uthyrning, samarbetar med arbetsförmedlingen och använder dess hemsida, söker på Internet och har även en egen hemsida där de talar om vad de behöver, t ex löneadministratörer, ekonomiassistenter, telefonister. De flesta konsulter har ”tillsvidareanställning” och inom Handelstjänstemannaförbundets område finns möjligheten till provanställning:

Provanställning, vi har ju, vi tar ju in väldigt många, som har varit långtidsarbetslösa, gått i många åtgärdsprogram. De vill väldigt, väldigt mycket, men ibland håller det inte hela vägen ut. Då är det bra att göra en provanställning. Att de får prova sig fram, får känna och många, många gånger så kan de mycket mera än de själva trodde och många gånger så funkar det inte.

Dubbla lojaliteter – om bemanningsföretagens rekryteringsstrategier

Förmedlingsprocessen har två sidor, å ena sidan sorteringen av dem som söker arbete, antingen de är arbetslösa, kommer från utbildningar eller åtgärdsprogram och å andra sidan beställningen från dem som söker arbetskraft och har lediga jobb att erbjuda.

Ny fast anställning för den enskilde konsulten som är uthyrd på ett företag leder till att bemanningsföretaget måste ”fånga in” nya kunder för att genomföra sina förmedlingstjänster. Hur balanserar då personalen intressekonflikten mellan den enskilda individens behov av arbete och förmedlingsföretagets behov av att sälja sina tjänster snabbt och effektivt, att ha ett antal bra personer i ”stallet”?

Inom ett av bemanningsföretagen hade 40 procent av alla sökande ett fast arbete innan de vände sig till företaget ifråga för att arbeta som uthyrd. De ville arbeta som uthyrda och vara på olika ställen. Även det motsatta förhållandet existerar (se Bellaagh & Isaksson, 1999). Andra använder uthyrningen för att bli rekryterade. De vill inte i första hand arbeta som uthyrda utan de vill helt enkelt byta arbetsgivare och gör det genom att vända sig till ett uthyrningsföretag:

Ja fy fasen, vi blir av med dem så att det stänker om’ ett alltså, man (grinar) ”lycka” till och tänker ”Förbannat också” där gick den då, som man liksom... Men det är klart. De här har varit öppet arbetslösa länge. De får en chans och vad som är fördel för dem är om de är osäkra: de får ju prova på det här företaget. De vet vart de kommer, vem de skall jobba hos ungefär så där. Så att det... Ja, men nu har vi tappat många och det känns lite jobbigt. Men det kommer. Man får ge sig ut och leta.

Här finns det dock regionala variationer. De regionala arbetsmarknadsförhållandena påverkar verksamhetens inriktning. Kraven på pendlingsberedskap hos de arbetssökande är en faktor som framhålls.

Utvecklingen på Norrköpings arbetsmarknad under 1990-talet har inneburit att många blivit långtidsarbetslösa (Ahlstrand, 2001).

Vi har haft två smällar med Ericsson ... väldigt många företag som har "kursat", omorganiserat, det är många hundra människor de senaste 3-4 åren, som har fått gå arbetslösa. En del är motiverade, en del tycker inte att de är motiverade och de flesta går ju olika åtgärdsprogram hela tiden.

Möjligheten att pröva sig fram för den arbetssökande ses som en trygghet för både den enskilde, uthyrningsföretaget och den verksamhet som skall anställa arbetskraft.

Men man tar även in och hyr ut spetskompetens – och många underleverantörer, t.ex. egna företagare, ligger och väntar på att bli uthyrda. Här blir funktionen att genomföra uppdragsförmedling och därmed garantera säkerhet och trygghet för underleverantör och kund via uthyrningsföretaget som har ansvar för att arbetet blir utfört. Underleverantören fakturerar uthyrningsföretaget som sedan fakturerar kunden. Underleverantören är anställd på kontrakt och får lön plus sociala avgifter, samma förmåner som en vanlig anställd.

Förmedlingsprofilen skiljer sig mellan de olika bemanningsföretagen som ingår i studien. Assistenterna inom kontorsarbete är en av de största yrkesgrupperna. Däri inräknas sekreterare, administratörer och allroundkontorister. Kundenservice med receptionister, telefonister, och kundtjänst ingår liksom ekonomiområdet, industri och lager, IT/teknik, PA/lön, Marknad/försäljning. Företagen arbetar över ett brett fält av arbetsmarknaden och har även olika strategier för att täcka in företagets behov av arbetskraft.

I ett av företagen arbetar man mycket målmedvetet med att studera behov och leta upp lämpliga konsulter som kan sändas ut på uppdrag snabbt och effektivt. En s.k. researcher, som gör denna granskning av lämpliga kandidater, arbetar utifrån den egna hemsidan och de ansökningar som kommer in där, kallar till intervju, kontrollerar uppgifter och överlämnar därefter uppgifter om lämpliga kandidater till konsultchefen.

Framförhållning eller "just-in-time"

Uthyrningen går till så att en kund ringer till en säljare och vill hyra in en "kompetens". Säljaren vänder sig till en bokare som undersöker om det finns någon tillgänglig person med den efterfrågade kompetensen. Om ingen finns tillgänglig, måste företaget skaffa en ny medarbetare som snabbt kan ta uppdraget. Då vänder de sig till den som ansvarar för framförhållningen och marknadsanalysen för att se om de har någon "i lager" med den efterfrågade bakgrunden. Denna del av verksamheten måste således ligga steget före och ha ett antal lämpliga kandidater på lut. Företagens strategier skiljer sig när det gäller grad av framförhållning och planering av verksamheten. Skillnaderna skulle kunna tolkas

på så sätt att ju högre kvalifikationsnivå på arbetskraften som skall förmedlas desto mer framförhållning och arbete med att planera rekryteringen krävs. Dessutom kräver detta att förmedlingsföretaget har kompetens när det gäller att avläsa förändringar i marknadsförhållandena. Gemensamt för dessa uthyrningsföretag är att deras kunder främst behöver ”lägre” kvalificerad arbetskraft, att de behöver den omgående och att förmedlingsföretagen förlitar sig på att de arbetsökande finns att tillgå inom en förhållandevis kort tidsrymd och på en avgränsad regional arbetsmarknad. Om vi återgår till den inledande diskussionen om flexibilitetens olika dimensioner kan vi säga att uthyrningsföretagen garanterar sina kunder en numerisk flexibilitet, samtidigt som de genom att ta över hela funktioner även skapar förutsättningar för en funktionell flexibilitet. Det förefaller emellertid att finnas en stor variation mellan företagen när och hur de väljer att ta hjälp av ett uthyrningsföretag och till vilka funktioner.

I de kunskapsintensiva och högteknologiska företagens rekrytering förefaller bemanningsföretagen främst fylla behoven av den numeriska flexibiliteten. I vilken utsträckning de även fyller andra funktioner varierar mellan de företag som ingår i studien. Bemanningens roll som rekryteringsstöd vid strategiskt viktiga rekryteringar ser dock inte ut att vara framträdande. Tvärtom ser det ut att vara en uppgift som de nya tillväxtföretagen vill sköta själva, vilket framgår av följande: ”Vi använder inga headhunting-företag. Utan vi anser att vi samlat här kan headhunta med de kontakter och ytor som vi har.” Företagen sköter själva urval och granskning av de sökande i de fall rekryteringen gäller högkvalificerade medarbetare. I kunskapsintensiva företag är det ledarna som styr den övergripande personalrekryteringen liksom de mer strategiska rekryteringarna, i samarbete med en ledningsgrupp. För ett spjutspetsföretag var det viktigt med överblick över den senaste utvecklingen på området och kännedom om vilka som behärskar denna kunskap. Om det däremot ingår en produktionsenhet i företaget, används i vissa fall såväl bemanningsföretagens som arbetsförmedlingens tjänster för rekrytering av personal. Man använder sig också av arbetsförmedlingens Internettjänster och bemanningsföretagens hemsidor för att marknadsföra sig. Nätet blir en mötesplats, som är användbar för företagen för att få ut sina budskap och för de arbetsökande att kunna sälja sin kompetens.

Kvalifikationsvärdering och kompetenshantering

Ett av de mest centrala begrepp som återkommer i samband med rekryteringsprocessen är begreppet kompetens. Nästan oberoende av arbetsplats eller typ av arbete försäkras de rekryteringsansvariga att ”det är kompetensen som avgör” vem i en grupp av arbetsökande som får jobbet. Man kan inte värja sig för intrycket att begreppet kompetens har fått en slagordsmässig karaktär över vars innehåll man sällan kritiskt reflekterar eller vars olika komponenter sällan skärskådas. Endast undantagsvis görs, som intervjuerna för denna rapport visar,

en seriös ansträngning för att precisera de krav ett givet arbete ställer i termer av yrkeskunnande, formella kvalifikationer och erfarenheter å ena sidan och å andra sidan det som individen bär med sig av mer personliga egenskaper och färdigheter, såväl i sociala som i kulturellt definierade termer. Begreppet kompetens har i Sverige åtminstone sedan slutet på 1980-talet (Knocke & Hertzberg, 2000, s. 25) flitigt använts i debatten och rönt växande uppmärksamhet i forsknings- och utredningsvärlden (se t.ex. Marking, 1992; Ellström, 1994) utan att till synes någon större precision börjat påverka rekryteringspraktiken. En bidragande orsak kan vara att begrepp som yrkeskunnande, kompetens och kvalifikation visserligen varit viktiga inom flera forsknings- och policyområden, men att de även där har använts på ett mångtydigt och föga precist sätt (Ellström, 1994, s. 19).

I en kunskapsöversikt över svensk forskning om rekrytering, kvalifikationsvärdering och kompetenshantering fastslår Sten Höglund (2002) att kvalifikationer handlar om de krav som ställs med utgångspunkt i arbetsuppgifterna, vilket motsvarar det som ekonomerna kallar humankapital, medan kompetens handlar om det som individen bär med sig. Kvalifikationer hänför sig sålunda normalt till de formella kunskaper, inhämtade genom utbildning och studier, som krävs för att kunna utföra arbetsuppgifterna, men kan också omfatta andra *mätbara* kvalifikationer såsom tidigare erfarenheter i ett yrke. Kompetens, som enligt Höglunds översikt är knuten till personen, handlar istället om den individuella förmågan att klara av en situation, att handla, ta initiativ, att se framåt och andra liknande personliga dispositioner.

Den klassiska studien över rekryteringsprocessen av Silverman och Jones (1976) anger två rutinmässiga utgångspunkter som bör ligga till grund för ett urvalsbeslut vid rekrytering:

1. Kandidatens ”tekniska kompetens” för jobbet/positionen som t.ex. utbildningsmässiga kvalifikationer, erfarenhet och intelligens. Intelligens är ett mera tveksamt mått i sammanhanget. Intelligens, såsom den förstods genom mätning av intelligenskvot, är starkt ifrågasatt på en mängd grunder, bland annat som ett manligt, västerländskt etnocentriskt konstruerat mått, där egenskaper som förvärvas genom flickors socialisation, den emotionella och empatiska intelligensen, inte ingår. Traditionella intelligensmått är heller inte konstruerade för att mäta den slags intelligens som utvecklas i mindre tekniskt-rationella samhällen.
2. Kandidatens personliga karakteristika och deras relation till den typ av situation han eller hon kommer att arbeta i och den typ av personer han eller hon kommer att arbeta eller interagera med (ibid. s. 28).

Silverman och Jones sammanfattar detta förhållande med följande konstaterande: ”Facts are a question of observation, underlying patterns are a question of judgement” (1976, s. 157). Dessa underliggande mönster, som också är föremål för bedömning i rekryteringsprocessen, förknippas på olika sätt med personliga

egenskaper – och ibland egenheter. Det är dessa personliga karakteristika, de icke-mätbara egenskaperna, och de begrepp som används i sammanhanget som diskuteras och analyseras härnäst.

Personliga egenskaper och sociala färdigheter – ”Att passa in”⁶

Ett begrepp som antas fånga in mera personliga karakteristika och som under snart ett par årtionden fått ökande betydelse i samband med rekrytering är ”social kompetens”. Begreppet syftar tveklöst till individuella egenskaper eller dispositioner samtidigt som ”social kompetens” sällan definieras i relation till vad slags arbete det förknippas med eller i vilka övriga organisatoriska sammanhang de efterfrågade egenskaperna skall ingå. Det handlar i grunden om sociala färdigheter och individuella karakteristika som befrämjar eller underlättar den sociala interaktionen eller kommunikationen på arbetsplatsen mellan likställda medarbetare, mellan olika hierarkiska positioner och/eller i förhållande till kunder, klienter eller patienter. Det torde vara tämligen självklart att exempelvis arbete gentemot kunder, vare sig det handlar om detaljhandelskunder eller om kunder som behöver expertis med sina datasystem, och arbete med patienter inom sjuk- eller äldreården kräver olika sociala färdigheter. Däremot är det en helt annan fråga när ett individuellt personlighetsdrag blir ett hinder för att kunna utföra ett gott arbete. Så kan exempelvis vara fallet när en mycket blyg eller tillbakadragen person skall syssla med ett utåtriktat försäljningsarbete.

Sociala färdigheter är i motsats till personliga egenskaper eller egenheter – t. ex. extrovert/introvert, återhållsam eller utagerande – inlärda färdigheter som får sin början i den tidiga barndomen och under uppväxten. Sociala färdigheter utgör en viktig del av den primära socialisationen, av den inläring av oskrivna normer och förhållningssätt för mänsklig interaktion som varierar beroende på social klasstillhörighet, etnisk kontext och/eller på könsmässiga grunder. Inläringen av sociala färdigheter tar emellertid inte slut med den primära socialisationen. Inträdet i skolan, senare i arbetslivet och mera generellt inträdet i en samhällelig gemenskap bjuder på nya arenor för inläring av kontextuella sociala färdigheter. Det viktiga är att det handlar om färdigheter och dispositioner som lärts in i en given kontext och som därmed också känns igen av gelikar. Samma sociala färdigheter kan däremot uppfattas som främmande eller avvikande av personer utanför den givna kontexten.

När det gäller ”att passa in” finns det numera en flora av begrepp som används för att på något sätt försöka fånga in eller benämna sådana svår-mätbara egenskaper hos arbetssökande som är tecken på att de skulle kunna passa in i organisationen eller i företaget. Begrepp som förekommer omfattar allt från ”personkemi”, ”personlighet”, ”intuition”, ”känsla” och inte minst då ”social kompetens”

⁶ Lånad av Bergström, Ola (1998) ”Att passa in. Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag.”.

som har blivit ett slags sammanfattande begrepp. Personer som i sin yrkesutövning konfronteras med begreppet "social kompetens", t. ex. arbetsförmedlare, känner sig oftast handfallna inför dess innebörd och uppfattar det som "ett flummigt modebegrepp". När innebörden i begreppet inte preciseras i förhållande till de arbetsuppgifter eller den arbetssituation där kompetensen behövs, blir det lätt ett fritt flytande ord, som kan användas hur som helst av vem som helst. Här finns anledning att påpeka att det också föreligger en maktassymmetri, eftersom arbetsgivaren normalt har tolkningsföreträde i kravet på "social kompetens".

Kravet på "social kompetens" blir än mer besvärande för arbetssökande med invandrarbakgrund, eftersom det ofta finns ett underförstådd element av "svenskhets" inbyggd, som dessa arbetssökande inte antas ha eller inte anses kunna förvärva (se t.ex. Broomé et al, 1996). Ett sådant antagande utgår ifrån att det föreligger en oförmåga att umgås med andra i grupp samt en oförmåga att ingå relationer med andra (jfr. Persson, 2000, s. 142). I sin översikt över svensk forskning om diskriminering i arbetslivet påpekar Sten (1998a) den uppenbara risken att kravet på "social kompetens" lätt kan övergå i etnisk diskriminering (se också Knocke & Hertzberg, 2000). Andra forskare har kritiskt granskat påståenden om kompetensbrister och tolkat "kompetensbristdiskursen" som ett sätt att systematiskt välja bort invandrare i rekryteringsprocessen (Mattsson, 2001, s. 174-175).

Social kompetens handlar i någon mening alltid om förmågan att fungera i en grupp eller att fungera i relationer med andra individer eller kombinationer av båda (Persson, 2000, s. 15). Ett grundelement som man tycks kunna enas om på tal om social kompetens är det som kallas för artighet, urbanitet eller vänlighet/hänsynsfullhet i mellanmänniskt uppförande vid olika slags möten (se Jonasson, 2001). I mera populära ordalag handlar det om "vett och etikett" i socialt umgänge och interaktion. Om vi griper till den västerländska eller svenska vardagsförståelsen av vad som är artighet eller regler för umgänge, kan vi förfalla till att tro att det är något vi alla kan vara överens om. Mycket av det "sitter i ryggraden" sedan barnsben. Så enkelt är det emellertid inte. Att hälsa genom att ta i hand vid ett första möte är i svenska och i många andra etniska sammanhang ett vedertaget uttryck för artighet. I andra etniska sammanhang kan det däremot uppfattas som besvärande eller t.o.m. otillbörligt att hälsa genom handslag. Istället är en lätt bugning, ibland med händerna sammanförda i brösthöjd, det mest artiga sättet att hälsa. I Sverige hälsar man oftast med handslag bara vid ett första möte. I andra länder, bl. a. i Tyskland och Frankrike, fortsätter man att ta i hand varje gång man möts eller till dess kindpussen i Frankrike efter en tids bekantskap ersätter handslaget. Blicken, att se varandra i ögonen, är en självklarhet för svenskar, medan det kan anses som mycket oartigt i andra etniska samfälligheter. En s.k. arbetslunch, där intag av näring och arbetsrelaterade diskussioner pågår samtidigt, ses i Sverige som ett bra och effektivt sätt att använda tiden. I franska sammanhang bör arbetsprat under måltider helst

undvikas för att t. ex. istället samtala om varandras barn, fritidsintressen och andra förhållandevis neutrala områden av privatlivet. Det som uppfattas som ett socialt kompetent beteende är i hög grad situationsbundet med avseende på det i vid mening ”kulturella”, men som Persson (2000, s. 35) fastslår

...[är] en någorlunda normal social varelse socialt kompetent i den mån hon både kan hävda sitt individuella handlingsutrymme och är känslig och kapabel att anpassa sig till de andra.

Den globaliserade värld vi lever i kräver kanske på ett annat sätt än den nationalistiska eran en öppenhet och beredvillighet att se och acceptera skillnader i social interaktion, både i förhållande till individer och i relation till olika grupper. Istället för att uppfatta dessa skillnader som ”avvikande” eller som brister i förhållande till den vedertagna normaliteten, normen, förefaller det mer konstruktivt att se dem som variationer på ett mänskligt tema. Om, som Anders Persson (2000, s. 17) menar, social kompetens kan tolkas som ett slags grundläggande smidighet, finns det anledning för parterna i en rekryteringsprocess att ompröva invanda mönster och synsätt för att inte låta besluten styras av ”ryggraden” och därmed utsortera nya eller annorlunda erfarenheter. Både för det privata näringslivet, vars verksamhet på olika sätt och på olika nivåer berörs av globaliseringen, och för den offentliga sektorn med ett etniskt mer mångskiftande patient- och klientunderlag, kan sådana erfarenheter vara väl behövliga och representera ett mervärde.

Rekrytering som personalpolitisk strategi

Rekrytering av personal är ett nödvändigt inslag i varje organisations verksamhet. Motivet kan vara att företaget/organisationen växer eller förändras och behöver komplettera eller utvidga arbetsstyrkan eller att man behöver ersätta en person som slutat. Beroende på motivet till rekryteringen kan processen vara mer eller mindre målmedveten och långsiktigt planerad. Det kan gälla allt från en kortsiktig ersättning av arbetskraft till en långsiktig förändring av kompetensen. Urvalsprocessen är numera i vissa fall en viktig del av ett företags affärsidé och strategi i konkurrensen med andra på marknaden.

Det strategiska synsättet på personalrekrytering innebär att en organisation väljer att rekrytera på det sätt som bäst passar in i företagets affärsidé och ökar effektiviteten (Bergström, 1998). Det kan gälla formell kompetens, egenskaper eller personliga erfarenheter som gör att en person kompletterar och tillför arbetsgruppen något extra värdefullt för att få en ökad mångfald eller en balans i en arbetsgrupp t ex när det gäller fördelningen män och kvinnor. Det kan också vara en medveten inriktning på exempelvis personal med speciella kvalifikationer eller en viss åldersgrupp som ska passa in i företagets profil. Ett exempel är

rekrytering av ungdomar till enkla servicejobb, där man erbjuder låg lön och timanställning.

Synen på rekrytering kan också styras av vilken typ av befattning som man söker personal för, dvs kvalifikationsnivå, och vilken form av anställning man vill använda. Rekryterare lägger av kostnadsskäl ner betydligt mer tid och energi för att rekrytera en chef eller en specialist jämfört med en vikarie till ett okvalificerat jobb (Ahrnborg-Swenson, 1997). Tillgången på arbetssökande inom det aktuella området påverkar också både den kortsiktiga metoden att hitta personal och den långsiktiga personalstrategin. Exempelvis har Kommunförbundet nyligen (2001) gett ut en skrift där man diskuterar rekryteringsmetoder inför de förestående stora pensionsavgångarna. Där diskuterar man behovet av att attrahera nya grupper av arbetssökande och att sprida en positiv bild av kommunerna som arbetsgivare för att trygga personalförsörjningen under de närmaste decennierna.

Rekrytering som matchningsprocess

Det traditionella synsättet har varit att rekrytering innebär *en matchning mellan ett arbete och en person*, dvs ”rätt man på rätt plats” (Hough & Oswald, 2000; Mabon, 2002). Det innebär dels att arbetsuppgifterna måste kunna specificeras noggrant t ex genom en arbetsbeskrivning så att man i nästa steg kan definiera vilka formella kvalifikationer och personliga egenskaper som en lämplig kandidat ska ha. Man försöker precisera ett antal kriterier som en sökande ska uppfylla för att bli anställd. Rekryteringsprocessen handlar då om att göra ett så bra *urval* som möjligt bland sökande och att hitta rätt person eller den person som passar bäst utifrån en på förhand definierad jobbprofil och en kompetensprofil.

För att öka säkerheten i denna process kan man använda flera olika metoder. Förutom intervjuer är t ex test av olika slag (intelligens, personlighet eller olika förmågor) vanliga liksom referenstagning. Olika länder har olika traditioner när det gäller urvalsmetoder. I Sverige används oftast intervjuer och referenstagning (Ahrnborg-Swenson, 1997; Mabon, 2002) medan test av olika slag är helt dominerande i USA och vissa EU-länder. I Sverige kritiserades testanvändning under 1970-talet för att vara oetiskt och integritetskränkande, vilket ledde till att tester under lång tid varit ovanliga i urvalssammanhang. En successiv ökning har dock skett när det gäller användning av framförallt personlighetstest för urval av personal. Fortfarande är olika former av intervjuer vanligast i Sverige och denna slutsats får starkt stöd i våra intervjuer med ansvariga rekryterare. Det personliga mötet och intrycket den sökande ger vid detta samtal har otroligt stor betydelse för utgången av processen.

Valet av urvalsmetod är inte oviktigt eftersom prognosförmågan (dvs sannolikheten att en person verkligen passar för arbetet) i de olika metoderna varierar. Undersökningar har visat att en strukturerad intervju ofta fungerar mindre

godtyckligt och slumpmässigt än en ostrukturerad. Intelligenstest och arbetsprov tycks fungera relativt bra som urvalsmetod, medan personlighetstest har relativt låg tillförlitlighet och referenstagning är en ännu sämre metod för att styra urvalet (Mabon, 2002).

Svagheter med denna rekryteringsmodell är många. Den viktigaste är kanske att ”rätt man på rätt plats metoden” förutsätter en objektivitet i urvalsmetoderna som i praktiken inte existerar, eftersom alla tekniker som används har olika svagheter t ex beträffande prognosförmåga (validitet) och tillförlitlighet (reliabilitet). Urvalsmetoderna kan ha en inbyggd snedvridning som exempelvis missgynnar personer från andra kulturer eller bevarar en könsmässig uppdelning av arbetslivet. Medvetenhet om dessa svagheter gör att man ofta använder kombinationer av flera metoder. Så kallade ”assessment centers” utvecklades under 1980-talet som en metod för att förbättra urvalen framförallt av lämpliga chefspersoner eller specialister. Denna urvalsmetoden utnyttjar en kombination av t ex test, arbetsliknande gruppövningar och intervjuer där deltagarna också ska få en bild av vad arbetet kräver.

En alternativ modell för rekrytering som blivit alltmer utbredd framförallt i Europa (Anderson & Cunningham-Snell, 2000) innebär i stället *en matchning av person och organisation*. Metoden kallas även konstruktionistisk eftersom grundtanken här är att samspelet mellan organisation och sökande under rekryteringsprocessen leder till att den bäst lämpade personen får jobbet. Rekryteringen syftar inte alltid primärt till att hitta en person till en i förväg bestämd arbetsuppgift utan att hitta en person som bidrar till utvecklingen eller kompletterar de andra i en arbetsgrupp. En alltför bestämd arbetsbeskrivning eller kompetensprofil för sökande kan då fungera som en låsning. Fokus i denna metod ligger på matchningsprocessen där den sökande och företaget ska diskutera och komma fram till optimala villkor för båda parter. Den traditionella urvalsmodellen kan vara svår att tillämpa i en situation där arbetskraften ska vara flexibel, kunna passa in i ett team eller byta arbetsuppgifter. Då kan det vara svårt att på förhand klart formulera en arbetsbeskrivning. Om man använder denna matchningsmetod kan man förvänta sig att en större betoning av beteenden, attityder och motivation och att begrepp som ”personkemi” och ”social kompetens” får ökad betydelse. Den sökande ska passa in i den sociala gemenskapen och företagets kultur (Bergström, 1998).

Strategier och deras tillämpning

Följande dimensioner tycktes i hög grad påverka både vilken strategi man förespråkade och det konkreta valet av rekryteringsmetod:

- Tillgång på arbetskraft: brist eller god tillgång.
- Kvalifikationsnivå: låga kvalifikationskrav eller specialister.

- Typ av organisation: hierarkisk eller ”platt”.
- Motiv för rekryteringen: ersättning eller expansion.

Tillgången på lämplig arbetskraft på orten och i olika branscher och yrken förefaller vara det som är allra viktigast och det påverkar tydligt personalpolitiken såväl på lång som på kort sikt. Länsarbetsnämndens sammanfattning av situationen på arbetsmarknaden i Östergötland (2002) under de senaste åren och prognosen framåt visar tydliga tendenser som vi också ser i våra intervjuer. Generellt finns en god tillgång på arbetskraft efter de senaste årens nedläggningar av industriföretag i regionen. Samtidigt finns efterfrågan och en växande personalbrist inom vård, utbildning och omsorg. Situationen i offentlig sektor är intressant eftersom det personalbehov man beskriver just nu och den ökning man förväntar inom de närmaste decennierna gjort det nödvändigt att utreda, diskutera och försöka formulera strategiska mål och arbetssätt. Situationen i Norrköping beskrivs mera utförligt längre fram i detta avsnitt.

Arbetskraftsbrist återfinns också inom privata sektorn när det gäller vissa typer av kvalificerade tjänstemän och specialister. Det kan vara tekniker och ingenjörer eller andra befattningar som kräver både hög formell kompetens och speciell erfarenhet. När man förväntar sig svårigheter att hitta sökande eller när man söker specialister är det vanligt att man använder flera olika metoder för att hitta lämpliga sökande. Utöver annonsering finns exempel på hur man också använder både nätverk och kontakter för att få fram lämpliga kandidater:

...den viktigaste delen i rekryteringen som jag har jobbat med då är att jag har gått till var och en av dem som finns här på företaget och sagt: Skriv nu upp en lista på dem personer som du skulle vilja att de började jobba här.

Kvalifikationsnivån på den befattning man rekryterar till har mindre betydelse än arbetskraftstillgång när det gäller den långsiktiga strategin för personalförsörjning. Däremot påverkar arbetets kvalifikationskrav i mycket hög grad vilken tid och energi organisationen lägger ner på att hitta rätt person för arbetet.

Som framgår på andra håll i rapporten har det beroende på omfattande nedläggningar av tillverkningsindustrier i Norrköping funnits en god tillgång på arbetskraft på kollektivsidan, vilket också avspeglas i hur man rekryterar till jobben inom tillverkningssektorn och de lägre kvalificerade serviceverksamheterna. På frågan hur man rekryterar till operatörssidan i en traditionell typ av tillverkningsindustri blev svaret: ”Dom ringer oss”. I det aktuella fallet var de som hörde av sig nästan uteslutande män. Inte heller i de andra intervjuade företagen har man behövt annonsera efter arbetskraft till de lägre kvalificerade tillverknings- eller servicejobben, eftersom den spontana tillströmningen räckt till för att täcka behoven. Ofta hade man dessutom tillgång till en pool av tidigare sökande. Endast yrkesutbildade arbetare söktes med hjälp av annons eller kunde någon gång t.o.m. lockas över från ett annat företag.

Även när jobben kan tillsättas av spontansökande utan särskilda krav på utbildning eller annan specifik kompetens, genomförs oftast en anställningsintervju. Vidare är en del personalansvariga måna om att markera att även lågkvalificerade arbeten har ett värde. Vid något företag vill man exempelvis att de som ringer om en anställning lämnar in en skriftlig ansökan:

IP. Det är många som ringer, eftersom det är ett städbolag så är det ju många som ringer och tror att man kan få jobb hur som helst. Där har jag gjort det lite knepigt för dom, utan jag säger att jag vill att ni kommer in med skriftlig ansökan. Då sällar man oftast bort dom där som inte är så intresserade, för det är jobbigt för dom att göra en skriftlig ansökan. Så brukar jag göra.

I. Okej, du ber om en skriftlig ansökan och då...

IP. Det ska vara lika intressant att söka ett städjobb som det är att söka nåt annat jobb, tycker jag.

Trots att de formella kraven på utbildning eller kvalifikationer inom rengöringsbranschen är låga, finns det också här kriterier som kan ge företräde, främst i form av tidigare erfarenhet:

Jag tar ju oftast in folk som har erfarenhet, för det är ju väldigt ... Det tar flera år att lära upp en fönsterputsare och en golvvårdskille eller tjej. Det behövs erfarenhet. Dom skall veta vilket material det är på golven. Det är ju inte bara att skura och lägga nån polish. Man skall veta material av golv och... Det låter simpelt, men det finns mycket...

Det samlade intrycket från intervjuerna tyder på att mindre aktiva åtgärder behöver vidtas för rekrytering till de mera lågkvalificerade jobben, vilket emellertid inte utesluter att man t.ex. tar referenser eller verifierar den sökandes intresse för arbetet genom en skriftlig ansökan. Däremot förefaller personalstrategiska hänsyn vara mera underordnade vid dessa anställningsförfaranden.

Ett annat sätt att tillsätta vakanser som är mycket vanligt är att använda intern rekrytering, t ex att timanställda eller vikarier får företräde till de fasta jobben. Både spontansökning och intern rekrytering gör det svårt att påverka sammansättningen av arbetsstyrkan i termer av kön eftersom det beroende på bransch, yrkesområde och position i hierarkin kan finnas starkt könsbundna traditioner och tänkesätt om vad som är ”kvinnojobb” respektive ”mansjobb”.

För tillsättning av mer kvalificerade tjänster söker man annars nästan alltid personal med annons och urvalet sker noggrant med flera inblandade personer.

Ja där är det en mer omständlig procedur. Det är ju både chefen och ibland chefens chef, en personalman, vi gör lite tester, och så vidare. Lite olika urvalsinstrument vi har, så att säga.

Vi tar referenser och så där som man gör traditionellt i slutet av processen och så lägger man ihop det här pusslet och sätter sig och bestämmer

att: ”Är vi överens om att..” Faller alla bitarna på plats? Stämmer alla ingående parametrar med varandra så är man säkrare på att man har träffat rätt ungefär.

Organisationens struktur tycktes vara en del i förklaringen till de skillnader i strategi som fanns bland intervjuade företag. En mer traditionell rekryteringsstrategi förekom ofta i hierarkiska organisationer. I fallet nedan användes också arbetsbeskrivningen till att sortera bland en stor mängd ansökningar:

Många chansar ju även om det står en kravspecifikation och då går man igenom ansökningarna naturligtvis och dom som inte uppfyller kravspeccen, först och främst då, försvinner alltid.

Detta tillvägagångssätt är också vanligare vid ersättningsrekrytering då en befattningsbeskrivning redan finns för en ledig tjänst, även om man i många fall tar tillfället i akt att överväga förändringar i tjänstens innehåll.

Matchning av arbetssökande mot företaget, dess affärsidé och värderingar var relativt ovanligt åtminstone som huvudstrategi. Där det förekom gällde det t ex inom expansiva verksamheter med ”platta organisationer”:

För det första måste vi kunna tala om vår verksamhet och få den att låta så spännande och kul som vi själva tycker att den är. För det andra måste vi ha en god lön.[...] L. är väldigt bra att ha med i det här sammanhanget och vi har hela tiden engagerat alla i rekryteringen.... Det finns exempel på där bedömningarna skiljt sig åt. Det gör det. Många gånger är vi samstämiga på vad vi tycker, men det har också förekommit att det skiljt på sig också. Och det kan vi säga att när det skiljt på sig, så blir det ingen anställning.

IP. Det här företaget står för kvalitet, står för flexibilitet, ganska mycket åt spjutspets vad gäller teknik i den här branschen. Det är vad vi förmedlar utåt.

I. Vad menar ni med flexibilitet i det här sammanhanget?

IP. Våra kunder kan ringa till oss och säga. ”Du, jag har en undersökning som måste starta i morgon, går det?” Då svarar inte vi nej, men om tre veckor eller om sex år. Vi säger, vi kör...

Ja, och sådana här saker berättar vi ju om när vi anställer folk och då ser vi ju hur de reagerar. En del tycker det är spännande, andra säger ”o hjälp”. Så det blir ganska naturligt.

I.. Så du anställer inte någon som du inte tror klarar av det klimatet?

IP. Nej just det.

Den platta organisationens ideal med få nivåer och korta beslutsvägar får konsekvenser för hur man arbetar med rekrytering av personal. Strategien handlar mer om att matcha person och organisation och tillvägagångssättet är betydligt mer informellt än i det mer traditionella sättet att rekrytera.

Jag försöker skaffa mig en helhetsbild då. Jag har deras ansökan, jag har deras betyg och intyg och sen har jag träffat dom. Så försöker jag liksom väva samman eller skaffa mig en bild. Kommer den här personen att trivas här? Kommer den kunna att göra ett bra jobb? Och kommer den passa in i dom här grupperna ... Ja, det intryck och den känsla jag får, när jag träffar dom att ”Den här människan kommer att funka bra, kommer trivas här och...”

Det tycks ofrånkomligt att det blir mer utrymme för slump och godtycke när besluten och bedömningarna görs av ett fåtal personer som inte följer någon tydlig plan i urvalet.

I. Hur väljer du ut dom du sen vill träffa?

IP. Ja, du, det är rena slumpen egentligen. Ja, det är väl slump. Nej, dels är det ju vad dom har för bakgrund [hmm] och vad dom kan. Ja och sen är det väl lite... skriftlig ansökan. Sen tittar man ju gärna på ålder, om jag ska vara ärlig också då – med barn och det här och..., ja. Det gör man. Om dom är ensamstående småbarnsmamma med fem barn, till exempel, och sen är det en 40-årig kvinna som söker jobb, då är valet rätt så lätt för min del.

Intervjuerna ger intryck av att en hierarkisk organisation med tydlig beslutsordning fungerar bättre ur den sökandes perspektiv. Detta arbetssätt tycks ge större chans till en rättvis och mer mångsidig bedömning av den sökande i en anställningssituation och mindre utrymme för godtycke.

Motiv för rekrytering har betydelse för organisationens personalstrategi, men märks också tydligt när det gäller vilken potential som finns att påverka och förändra personalsammansättningen. En förändring av innehållet i tjänsten kan göras i samband med nyrekrytering, där det alltid finns möjligheter att påverka och förändra personalens sammansättning i riktning mot en större utjämning mellan män och kvinnor eller mot en större etnisk mångfald.

En ersättningsrekrytering är oftast klart definierad, eftersom den person man söker ska fylla en funktion som redan finns. Strategierna när det gäller att fylla en vakant tjänst skiljer sig dock framförallt som en följd av organisationsstruktur, platt eller hierarkisk, som verkar vara viktigare än skillnader mellan offentlig och privat sektor.

Gärna i en dialog, det är litet olika, att man för en diskussion hur man vill och vilket behov man har och att det inte bara är ersättningsrekrytering dvs. ersätta någon som slutar. Man vill se över behovet av personal, viktigt att stanna upp och reflektera över vad det finns för behov och vem man söker.

Vid rekrytering för expansion finns ett större utrymme att matcha person och organisation och utforma den nya befattningen på ett sätt som kanske inte var klart när rekryteringsprocessen startade. Detta kan gälla både arbeten med låga

kvalifikationskrav men också mer kvalificerade som i exemplet nedan. Det visar också att företag under expansionsfasen kanske har störst behov av flexibla anställda som inte är för bundna till en given befattningsbeskrivning.

Vi vill inte ha det så att om du får ett kontrakt här där det står att du jobbar med design här och så säger vi: skulle du kunna hugga i lite nu. Vi behöver lägga om resurserna lite grand nu. Men du säger nej, i mitt står det design.

Den offentliga sektorn

Den hastigt ökande bristen på personal inom offentlig vård och omsorg har gjort att aktörer inom dessa sektorer aktivt arbetar med personalförsörjning och strategier för framtiden. Den snabba övergången från 1990-talets nedskärningar och arbete med övertalig personal har lett till en medvetenhet om betydelsen av en aktiv personalpolitik och en klar strategi. Arbetsgivare inom skola, vård och omsorg ser sig nödsakade att använda en mångfald av såväl formella som informella rekryteringskanaler för att attrahera lämpliga arbetssökande. Rekrytering medelst olika kanaler och kampanjer, exempelvis med utfästelser om förmånliga villkor för kompetensutveckling, har blivit ett ”vapen” vid konkurrensen om arbetskraft inom bristyrken. Jämfört med 1990-talets krisår kan vi konstatera att bilden har ändrats radikalt vad gäller behov av arbetskraft. Frågorna om personalförsörjning och rekrytering i kommun och landsting präglas i hög grad av oron för de förestående pensionsavgångarna och personalbristen i inom skola, vård och omsorg:

Pensionsavgångarna och behoven är den största anledningen till att vi måste nyrekrytera. Just nu gäller det grundskolelärare. Vi klarar det behovet i dag, men snart inte. Ett annat bristområde är sjuksköterskor. En tredje grupp, där vi börjar märka brister, är förskollärare.

Ett bekymmer inför framtida rekryteringar är, vilket påpekas av de intervjuade tjänstemännen, att kommunala jobb dras med ett dåligt rykte p.g.a. besparingar och nedskärningar på 1990-talet som resulterade i hög arbetsbelastning och höga sjukskrivningstal:

Under hela 1990-talet har vi rekryterat få personer. Då skar vi ned och avskedade folk. Nu måste vi sälja oss som en arbetsgivare som behöver folk. Den omställningen är inte lätt. Vi har nog klarat att ställa in organisationen på att saker och ting har ändrats. Det handlar om att ändra attityder. Vi är hyfsat förberedda på en ny situation.

För kommunen som arbetsgivare räcker det idag inte längre med att utlysa lediga jobb: ”Kommunen måste marknadsföra sig, göra sig attraktiv som arbetsgivare” säger man. Samma sak gäller i landstinget, så att de som anställs kan ”känna sig stolta över att jobba i vården”. Det gäller att vända på den negativa bilden, vilket

betyder att kommunen och landstinget måste kunna erbjuda goda arbetsvillkor bl.a. med avseende på arbetstidens förläggning, en god arbetsmiljö vad gäller det fysiska och psykosociala arbetsklimatet, möjligheter till kompetensutveckling och helst en bättre löneutveckling. Med tanke på åldersstrukturen i de kommunala verksamheterna är det inte bara fråga om att göra sig attraktiv i största allmänhet utan det gäller att attrahera ungdomar såväl på kort som på lång sikt. Man måste få dem att söka sig till utbildningar som leder till bristyrken inom den kommunala sektorn eller få dem att söka till kommunala jobb efter avslutade gymnasie- eller högskoleutbildningar. Man säger explicit att man vill stimulera ungdomar att göra yrkesval i riktning mot den kommunala "produktionen", varmed avses arbete i skola, vård och omsorg:

Nu är ambitionen att våra projekt, där gymnasieungdomar sommarjobbar, inte bara ska ge arbetstillfällen, utan de skall också vara rekryteringsbefrämjande.

Tjänstemännen är medvetna om att andra kommuner, landsting och inte minst privata vårdföretag konkurrerar om samma arbetskraft. "*Vi slåss om bytet, om man säger så, alla*", bekräftar en av de intervjuade i ett privat vårdföretag.

En viktig observation i sammanhanget är att de kommunala tjänstemännen inte längre artikulerar några principiella invändningar mot att privata vårdgivare etablerar sig på marknaden. Den positiva inställningen till att den privata marknaden istället för den offentliga sektorn svarar för delar av vård- och omsorgssektorn motiveras med att man ser det som viktigare att dessa tjänster tillhandahålls än att de utförs i den offentliga sektorns regi. Man förutser inom kommunen en satsning på fler privata lösningar och entreprenader. Inte heller från politiskt håll lär det enligt tjänstemännen längre finnas några invändningar mot en ökande privatisering av arbetet i välfärdssektorn, möjligtvis med viss tveksamhet när det gäller skolan:

... vi har lagt ut 25 procent på entreprenad i vården. Syftet har varit att åstadkomma jämförelser och konkurrens i relation till den övriga vården. Om entreprenörer har lättare att få folk, och om man anser att det är häftigare att jobba privat än i kommunen, så skulle det kunna bli ett medel att tillförsäkra sig att få folk till de viktiga samhällsfunktionerna.

Inställningen till vård i form av privat entreprenad är som synes mycket pragmatisk; huvudsaken är att tjänsterna tillhandahålls. Ett annat syfte som kan utläsas ur citatet är att man vill få till stånd någon form av jämförelse med den offentliga sektorn som vårdgivare och arbetsgivare. Detta syfte blir tydligt i den fortsatta intervjun och förklaras mot bakgrund av 1990-talssituationen i de kommunala verksamheterna:

Man måste föra en dialog med de olika verksamheterna och de som söker sig dit för att få en bra bild av vad som pågår på respektive ställe. *Vi har*

tappat kontakt eftersom vi har rekryterat så få personer de senaste åren. Vi måste söka upp dem vi har och dem som söker hit för att få veta vad folk anser. Vi gör t.ex. enkäter till de som sommarjobbar på en viss enhet.” (vår emfas).

Skillnaderna i rekryteringsarbetet är emellertid påtagliga mellan de som skall attraheras till arbete i den kommunala “produktionen” och de som söks till befattningar på olika chefsnivåer. Medan vissa befattningar såsom lärare, rektorer och vårdpersonal av kostnadsskäl utlyses i kollektiva annonser, görs noggranna kravspecifikationer för kommunala chefstillsättningar.

Kommentar

En slutsats från intervjuerna är att många företag, kanske med undantag av offentlig sektor, inte har någon klar personalstrategi som påverkar rekrytering och anställning, åtminstone inte någon som påverkar det praktiska arbetet med att hitta personal och bemanna organisationen. Intervjuerna visade att flertalet företag och organisationer beskrev en personalpolitik som innehöll element av både ”traditionell” rekrytering i termer av matchning av arbetsprofil och anställd och den ”nya” form där man försöker matcha person och företag. Flera företag har idéer och strategier för hur det ska gå till, men ofta är det en idealbild som i realiteten har ganska liten betydelse när man praktiskt arbetar med rekrytering.

Flertalet av de intervjuade företagen förhöll sig således mer pragmatiskt än strategiskt till frågan om personalbehov och rekrytering. Det innebär att väldigt många företag och organisationer har en formell personalstrategi som talar om t ex mångfald, jämställdhet och vilka värderingar som ska vara vägledande vid rekrytering. I praktiken verkar det emellertid ofta vara andra faktorer t ex tillgången på arbetskraft som styr och som är mer avgörande för vilken strategi som i själva verket tillämpas vid rekrytering av ny personal. Nedanstående är ett typiskt exempel. Organisationen har en nedskrivna plan eller policy men ingen metod för hur den ska förverkligas.

IP. Rekryteringsprocessen finns beskriven. Vi kan ju titta på den processen. Vi har ett verksamhetssystem [på datorn], där vi har våra dokument inlagda – policier och processer och så.

Jaa, vi har aldrig behövt annonsera efter icke fast anställning. Vi får väldigt mycket spontanansökningar in till oss till produktionstjänster. Först var det Ericsson som la ner i Norrköping och då hade vi ju hur många ansökningar som helst och nu så är det ju tusen personer i Linköping, Ericsson igen.

I. Och det kommer att beröra er också?

IP. Ja, det kommer ju att vara folk som söker jobb och behöver vi folk, så kan vi säkert hitta där.”

En medveten strategisk rekrytering ställer krav på styrning, ledning och kontroll av hela processen, vilket vi inte finner så många exempel på. Risken är stor att man fastnar i gamla rutiner och får den personal som man alltid har fått eller den personal som själva tycker att dom passar och på det sättet bibehåller gamla mönster för segregering och arbetssätt.

Forskare har uttryckt förhoppningar om en större förändringspotential i samband med omorganisationer och strukturförändringar i riktning mot plattare mer nätverksliknande organisationer (Blomqvist, 1994; Alvesson & Billing, 1999). Dessa förväntningar har emellertid ofta grusats efter en tid. Könstypiska mönster tycks vara tröga och initiativ motarbetas aktivt eller passivt och olika strategier som ibland kallas ”återställare” (Abrahamsson, 2000; 2002) används som återför situationen till status quo. Diskrepansen mellan retoriken och praktiken i termer av jämställdhet blir mest påtaglig när det gäller de högre chefstjänsterna, något som belyses mera ingående i rapportens avsnitt om rekrytering för jämställdhet.

Rekryteringsprocessen – form och innehåll

Allteftersom arbetsmarknadens funktionssätt undergår förändringar och situationen på arbetsmarknaden förändras får rekrytering för en del arbetsgivare en alltmer central roll. Inte minst inom branscher och yrkesområden där arbetskraftsbristen har börjat göra sig kännbar blir rekrytering och de olika kanaler man använder sig av viktiga instrument i konkurrensen om arbetskraften.

Formella och informella rekryteringskanaler

En arbetsgivare som behöver nyrekrytera kan välja mellan formella och informella sökkkanaler eller använda sig av både formella och informella kanaler beroende på yrkeskategori eller bransch. Till de formella kanalerna brukar räknas platsannonser i tidningar, numera annonsering över Internet, privata rekryterings- eller bemanningsföretag och arbetsförmedlingen som den traditionellt mest viktiga institutionella aktören.

Vad gäller arbetsförmedlingens verksamhet kan med utgångspunkt i intervjuerna urskiljas två huvudsakliga uppfattningar, framför allt beroende på branschtillhörighet eller kvalifikationsnivån på den eftersökta arbetskraften. Många av de privata företagen i undersökningen och även offentliga arbetsgivare vänder sig aldrig till arbetsförmedlingen. De anmäler på sin höjd pliktskyldigt en vakans till arbetsförmedlingen, eftersom lagen kräver det. När det är fråga om mera lågkvalificerade jobb, t ex inom rengöringsbranschen eller tillverkningssektorn, har dock flera företag etablerat goda relationer och fått ett lyckosamt samarbete med arbetsförmedlingen. Arbetsförmedlingen kan komma in som resurs i synnerhet om man inte hunnit skapa ett eget nätverk eller en pool av potentiell arbetskraft.

Arbetsförmedlingen anses däremot inte som en lämplig rekryteringskanal för kvalificerade tjänster. En erfarenhet som rapporteras i detta sammanhang är att arbetsförmedlingen är dålig på att matcha mot företagets kompetenskrav. Högre utbildade personer anses helt enkelt inte vara arbetsförmedlingens ”likör”. Man anser istället att det är positivt att arbetsförmedlingen använder mera av sin tid till dem som är i störst behov av stöd. På flera av de företag, där man uttalar sig tveksamt om arbetsförmedlingens nytta, utnyttjas dock möjligheten till gratis annonsering efter lägre kvalificerad arbetskraft via arbetsförmedlingens elektroniska platsbank. Till de mera aparta uttalanden som kom till uttryck i intervjuerna hör föreställningen att de som är inskrivna hos arbetsförmedlingen egentligen är arbetsovilliga. Flera företag – inte alla – tar dock emot praktikanter som förmedlas av arbetsförmedlingen. Det bekräftas t ex att invandrare kommer in som praktikanter genom arbetsmarknadspolitiska åtgärder, bl a genom aktivitetsgarantin. De företag som bereder praktikplats förklarar att de vill ge personer som inte haft möjlighet att komma in på arbetsmarknaden en chans att skaffa sig arbetslivserfarenhet.

Även internrekrytering är för arbetsgivaren en möjlighet att hitta lämplig arbetskraft eller att besätta en vakans. Internannonsering av lediga tjänster används också systematiskt inom alla undersökta företag och offentliga verksamheter. Internannonsering kan betyda en besparing för arbetsgivaren om lämplig personal redan finns inom företaget. Men framför allt ses internrekrytering som ett sätt att ge redan anställda en möjlighet till karriärutveckling eller byte av arbetsuppgifter. Internrekrytering uppfattas som en stimulans- och utvecklingsåtgärd för kompetenta medarbetare. Internrekrytering påverkar inte den könsmissiga eller etniska sammansättningen av arbetsstyrkan, men kan leda till en förändring av den vertikala arbetsdelningen så att internsökande får mera kvalificerade arbetsuppgifter, större ansvar eller ledningsfunktioner. Alternativt kan internrekrytering användas för justering av ”sneditsar”, dvs. korrigera det förhållandet att ”rätt” person, exempelvis en akademiker med utländsk bakgrund, finns på ”fel” plats, med arbetsuppgifter som ligger under hans eller hennes kvalifikations- och kunskapsnivå.

När arbetsgivaren använder medarbetare, vänner, bekanta och släktingar, tidigare ansökningar eller tar direktkontakt med potentiella anställda handlar det om informella kanaler. Denna rekryteringsmodell förutsätter att de som kan komma ifråga ingår i ett mer eller mindre fast nätverk av kontakter. Nätverksrekrytering, som fungerar på grundval av muntlig kommunikation och bekantskap, innebär dock att kännedom om ett ledigt arbete riskerar att inte nå kvinnor när det handlar om mansdominerade branscher. Sannolikheten är ännu större att medlemmar i etniska minoriteter faller utanför vid nätverksrekrytering. Detta kan enligt de brittiska forskarna John Wrench och John Solomos (1993; se också Wrench, 1996) räknas som en form av indirekt diskriminering.

På områden där bristen på lämplig arbetskraft är mycket stor utgår ibland belöning i form av tipspengar som ett incitament för redan anställda att rekommendera någon person för anställning. Ytterligare ett sätt är passiv rekrytering, där den sökande själv tar kontakt med företaget eller organisationen (jfr. AMS, Ura 1998:2, s. 2). Till de mera nytillkomna rekryteringskanalerna hör de s. k. Högskole- och Universitetsdagarna, där arbetsgivare presenterar sin verksamhet för att attrahera lämpliga kandidater inför framtida rekryteringsbehov. Med tanke på den växande arbetskraftsbristen försöker man idag redan på gymnasienivå intressera ungdomar för arbete inom vård- och omsorgssektorn alternativt öppna möjligheter till fast anställning efter sommarvikariat.

Rekryteringsprocessens olika faser

Vilket synsätt man än förespråkar eller strävar efter från organisationens sida finns några steg som återkommer och kan beskrivas. Exakt hur man går tillväga varierar beroende på arbetskraftstillgång, kvalifikationsnivå men också företagets värderingar om hur processen ska styras t ex om det är fråga om urval eller matchning. Vi kan urskilja åtminstone fem olika steg eller faser som ofta griper in i varandra. Inledningsvis handlar det om att konstatera att det finns behov av personal och sedan vilka metoder man ska använda för att hitta lämpliga kandidater. Följande är de vanligaste momenten i rekryteringsprocessen:

1. "Annonsering" Här handlar det om att sprida information om att organisationen behöver personal via ett urval av lämpliga kanaler.
2. Sortering Antalet sökande måste reduceras till ett hanterligt antal.
3. Värdering Intervjuer, testning, referenser, m.m. som underlag för bedömningen av lämplig person för jobbet.
4. Rangordning På basis av tester m.m. diskussioner i grupp eller på annat sätt ordnas de sökande efter ett antal kriterier.
5. Beslut Valet av den sökande som får jobbet kan ske på olika sätt, enskilt av arbetsgivaren eller med olika grad av inflytande från de anställda.

Redan det första steget *annonseringen*, och informationen om att det finns ett ledigt arbete på en viss arbetsplats, kan gå till på olika sätt. Sammansättningen på den grupp av sökande man kommer att få styrs helt av hur man annonserar efter personal (internt eller externt) samt vilka kanaler man använder för att finna lämpliga sökande. I vissa fall sker ingen regelrätt annonsering, alla kontakter sker genom informella kanaler, i andra fall utformas annonsen som en regelrätt reklamannons för företaget. I allmänhet använder företaget flera olika kanaler för att sprida information om sitt behov av arbetskraft, inte minst genom att utnyttja sitt lokala nätverk. Hur företaget väljer att annonsera är beroende av vilken typ

av arbetskraft de söker. Samma sak gäller den information som man ger om arbetet i fråga.

Antalet sökande måste reduceras till ett hanterligt antal, detta sker genom en *sortering* av de sökande, där de bedöms t ex efter en skala från ”Mycket lämplig” till ”Helt olämplig” (Silverman & Jones, 1976). Men vilka kriterier som används i detta stadium av processen varierar beroende på om det är urval eller matchningsmodell. I en del fall synes t ex mycket enkla stötestenar existera för den sökande, som t ex hur ett CV är utformat.

Därefter följer en *värdering och urval* av de sökande. Här kommer intervjuer, testning, referenser, m.m. till användning när arbetsgivaren skall göra en bedömning av lämplig person till jobbet. Även här skiljer sig metoderna åt. Olika typer av tester kommer till användning för den mer kvalificerade personalen, medan enklare former av kontroller och tester genomförs för dem som mer eller mindre rekryteras i grupp.

Rangordning av de sökande sker på basis av tester, urvalsförfaranden och genom diskussion i anställnings- eller ledningsgrupp, där de anställda kan ge sina synpunkter och diskutera de olika kandidaterna. Valet av den sökande som erbjuds jobbet sker på olika sätt, enskilt av arbetsgivaren eller med olika grad av inflytande från de anställda och processen skiljer sig åt mellan våra företag. I en del fall är det självklart att personalen är med i hela processen och inte minst när det gäller urvalet och rangordningen av de sökande. I andra fall är det inte alls så, utan personalansvariga sköter i princip hela processen.

Beslutet att anställa någon och vilka krav man ska ställa avvägs mot personens lämplighet. Ambitionen att försöka ställa upp objektiva kriterier finns som ett tydligare inslag i urvalsmodellen, men också här finns ett inslag av tolkning och subjektiv bedömning som avgör utfallet. Om en person är lämplig eller ej måste bedömas av någon och eftersom den eller de personer vanligen finns inom organisationen, finns en klar risk att välja det välbekanta, någon som liknar en själv, som man känner igen. Inslaget av subjektiv bedömning eller gruppbedömning kan antas bli större när man använder en matchningsmodell. En persons avvikande mening i en grupp försvinner lätt eller slätas ut så att majoriteten kommer att styra och att valet blir en person som inte förändrar utan passar i den rådande ordningen (Silverman & Jones, 1976).

Vi kan här se hur de två olika modellerna för rekrytering, urval eller matchning, avspeglar sig i två olika beslutsmodeller. Matchningsmodellen bygger mer på konsensus och personalinflytande under processens gång än den andra modellen med urval och kriterier utifrån organisationens behov. Denna senare modell förefaller leda till en situation där beslutet till sist ligger hos ledningen, som fattar avgörandet med utgångspunkt i företagets mål och intressen.

Om jämställdhet och könsblandade arbetsplatser

När det gäller jämställdhet mellan kvinnor och män finns en skillnad mellan en offentligt sanktionerad uppfattning och förhållanden i arbetslivet. Trots intentioner i lagar, avtal och ett stort antal åtgärder i form av kartläggningar, könsbaserad statistik, handlingsprogram och projekt för att uppnå faktisk jämställdhet, är den svenska arbetsmarknadens fortfarande starkt könsuppdelad. Även om kvinnors makt och inflytande har ökat inom många områden finns fortfarande strukturer i samhället och arbetslivet som ger kvinnorna lägre lön, sämre utvecklingsmöjligheter och mindre makt att påverka, i jämförelse med män (Kvinnomaktutredningen, SOU 1998:6). Formella krav på jämställdhet formuleras i Jämställdhetslagen (1991:1433).

I detta avsnitt presenteras synpunkter och erfarenheter om situationen i offentlig verksamhet samt i bemanningsföretag och industriföretag.

Jämställdhetslagen

Jämställdhetslagen är riktad mot arbetslivet och berör förhållanden mellan arbetsgivare och arbetstagare samt arbetssökande. Lagen har två huvudområden. Det ena området reglerar arbetsgivarens aktiva jämställdhetsarbete på arbetsplatsen och det andra området innehåller regler om förbud att diskriminera enskilda arbetstagare eller arbetssökande på grund av kön. Lagen innehåller dessutom regler för tillsyn av lagens efterlevnad, som påbjuder att brott mot lagen skall beivras.

Arbetsgivaren skall varje år upprätta en plan för sitt jämställdhetsarbete. Planen skall innehålla en översikt över de åtgärder som behövs på arbetsplatsen och en redogörelse för vilka av dessa åtgärder som arbetsgivaren avser att påbörja eller genomföra under det kommande året.

Ett viktigt instrument för att få till stånd en jämnare fördelning av kvinnor och män är rekrytering. I 7 § i JmL framgår att arbetsgivaren skall: främja en jämn fördelning mellan kvinnor och män i skilda typer av arbete och inom olika kategorier av arbetstagare; verka för att lediga anställningar söks av både kvinnor och män; vid nyanställningar anstränga sig för att få sökande av det underrepresenterade könet och söka se till att andelen arbetstagare av det könet efterhand ökar.

De förändringar som gjordes i jämställdhetslagen från och med 1 januari 2001 (SFS 2000:773) innebär att arbetsgivare med fler än tio anställda inte bara är skyldiga att kartlägga de anställdas löner och anställningsvillkor, utan även undersöka om det finns skillnader mellan kvinnor och män som har lika eller likvärdiga arbeten. Med hjälp av en handlingsplan för jämställda löner skall löneskillnader som beror på könstillhörighet upptäckas och åtgärdas. En annan skärpning gäller fackliga organisationers rätt att få uppgift om alla anställdas

löner. En definition av begreppet ”likvärdigt arbete” fördes in i lagen. Förbudet mot könsdiskriminering ändrades till att gälla hela rekryterings- och urvalsprocessen, även om inget beslut har fattats om anställning, befordran eller utbildning. Arbetsgivarna är skyldiga att ställa material till förfogande för arbetstagarorganisationer så att de kan samverka vid kartläggning, analys och handlingsplaner. Vidare har en anpassning av jämställdhetslagen skett till 1999 års lag om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnicitet, funktionshinder och sexuell läggning.

Synpunkter och erfarenheter från de besökta organisationerna

Följande teman belyses i avsnittet: könsfördelning i organisationerna, kvinnors och mäns organisatoriska placering samt förekomst och användning av jämställdhetsplan. Vidare redovisas de intervjuades inställning till diskriminering av kvinnor i samhälle och arbetsliv. Av särskilt intresse är om och hur rekrytering används för att främja jämställdhet i den egna organisationen. Offentlig verksamhet, bemanningsföretag, industriföretag presenteras separat. En sammanfattande kommentar ges i slutet.

Offentlig verksamhet

Beskrivningen baseras på ett antal intervjuer med representanter från olika kommunala verksamheter i Norrköpings kommun, tre myndigheter samt ett läns sjukhus i Norrköping.

I kommunala verksamheter som skola, barn- och äldreomsorg, socialtjänst etc. är kvinnornas andel av de anställda cirka 80 procent. Många kvinnor arbetar i administrativa enheter. Män återfinns inom verksamheter som berör energi, gator och trafik, brandförsvaret etc. I den kommunala administrationen befinner sig män i större omfattning än kvinnor på högre chefsnivåer.

På sjukhuset är kvinnornas andel av de anställda cirka 80 procent. Ser man till yrken och befattningar är fördelningen mellan kvinnor och män relativt jämn i fråga om läkare och personal inom undervisning och kultur. I övriga vårdyrken dominerar kvinnor. Samma förhållande gäller administration, samt städ och kök. Männen återfinns på arbetsplatser som vaktmästeri, tele och tryckerier.

Inom myndigheterna är fördelningen kvinnor och män relativt jämn. Personalen består av handläggare, assistenter, experter och teknisk personal. Kvinnor arbetar i huvudsak som assistenter och handläggare. Män återfinns som chefer på högre organisatoriska nivåer, de är experter samt teknisk personal.

Den offentliga sektorn, som är en av målgrupperna i denna studie, omfattar ett stort antal arbetsplatser, varför det är svårt att uttala sig generellt om det jämställdhetsarbete som pågår där. De intervjuade i kommun, landsting och myndigheter ansluter sig till den officiella synen på jämställdhet som den formuleras i jämställdhetslagen. Samtliga arbetsgivare har en jämställdhetsplan eller en

mångfaldsplan. Den används i olika omfattning som styrinstrument för att genomföra ett aktivt jämställdhetsarbete.

Det kan sägas att bristande jämställdhet uppfattas av de intervjuade som icke önskvärd när det gäller situationen på de besökta arbetsplatserna. Där återfinns kvinnor i befattningar på lägre organisatoriska nivåer, de har sämre karriärmöjligheter och de uppnår inte heller högre chefspositioner i samma omfattning som män. Det finns en medvetenhet om att diskriminering på grund av kön förekommer:

Diskriminering är inbyggd i våra strukturer. Där finns en del saker som i varje fall inte gagnar de stora kvinnoyrkena. Både när det gäller status, lön, arbetsmiljöfrågor och sådant. Visst finns det en hel del att göra på det området, det behövs en ökad medvetenhet om lön och om rätten att välja sysselsättningsgrad.

De jämställdhetsplaner som finns används inte alltid som styrinstrument för ett aktivt jämställdhetsarbete:

Det svåraste med såna här planer är att man är så fruktansvärd nöjd med att man tagit fram den, sen händer inget mer.

Den könsuppdelade arbetsmarknaden i Sverige avspeglar den rådande situationen i kommun och i landsting, med dess stora dominans av kvinnor. De intervjuade hänvisar till att män i begränsad omfattning söker sig till utbildningar som leder till yrken inom vård- och omsorgssektorn. Rekryteringsbasen blir därmed smal:

Det finns historiska förklaringar till den rådande (o)jämställdheten. Vi har som mål att öka andelen män, men det är svårt. Urvalet av män är starkt begränsat idag i vården.

Så kallade brytförsök har gjorts inom landstingen för att rekrytera fler män till sjukvården (t ex. Zander, 1999). Genomförda insatser har endast i begränsad omfattning bidragit till att öka andelen män till kvinnodominerade yrken som exempelvis sjuksköterskor och undersköterskor:

Vi har haft projekt som män i vården och litet såna saker men det har inte slagit väl ut. Vården är väldigt kvinnodominerad, det är kulturellt betingat, det har alltid varit så.

En intervjuperson beskriver ett slags ”moment 22” vad gäller rekrytering av män till s.k. mjuka verksamheter:

Det är inte så lätt att rekrytera män till socialtjänsten. Det hänger ju på hur tillströmningen till socialhögskolan ser ut. Det vimlar inte av herrar där, det är ju samma på psykologutbildningen och lärarutbildningen. Jag tror att om man skulle uppgradera det här arbetet inom dom här mjuka verksamheterna så skulle naturligtvis mycket mera män söka. Vi skulle förbättra rekryte-

ringsläget och få arbetsplatser där vi hade en balans mellan män och kvinnor, vilket för oss skulle vara väldigt viktigt. Det är på samma sätt inom skolan och vården att avsaknaden av män är ett jättestort problem. Så länge inga män finns så värderar man inte upp lönen. Det är först när det blir en total bristsituation som vi kan börja diskutera lönebildningen, t. ex. att barn far illa så att vi inte hinner åtgärda det pga. problem med rekrytering. Då kan lönerna bli en fråga som får större aktualitet.

Citatet antyder att det först är när socialtjänsten inte kan uppfylla sin mål enligt socialtjänstlagen, som lönerna kan höjas. Detta skulle i sin tur kunna vara ett motiv för män att söka lediga befattningar i socialtjänsten.

I kommunen vänder man sig till ungdomar för att försöka trygga en framtida rekryteringsbas:

Vi har olika satsningar och vänder oss till gymnasieungdomar, som får prova på vården under sommaren som vikarier. Det måste få rulla några år för att vi skall kunna utvärdera resultaten. I skolan ökar andelen kvinnliga lärare och rektorer. En större fråga är att hitta behöriga lärare. Där jobbar vi också på bred front för att hitta lämpliga sökande.

I de kommunala verksamheterna är majoriteten av cheferna på mellannivå, s.k. enhetschefer, kvinnor. Aktiviteter pågår för att rekrytera fler män till dessa befattningar. Högre chefsnivåer domineras dock av män och här har man en ambition att anställa fler kvinnor:

Det står i jämställdhetsplanen att vi bör stimulera kvinnor i organisationen att våga söka den typen av tjänster och mentalt förbereda sig på att man tänker söka dem.

Detta kan dock stöta på svårigheter:

Män som har suttit länge har skapat en bild av hur det är att vara chef. Det är inte lätt för kvinnor att krypa in i den rutan. Det finns ett stort utrymme att forma om chefsrollen. Man måste börja med att man vill förändra.

Citaten illustrerar att det finns en uppfattning att kvinnor är försiktiga när det gäller att "våga" söka en högre chefsbefattning i kommunen. Det bör ses mot bakgrund av den intervjuades uppfattning att kvinnor inte stämmer med den rådande ledarskapsmodellen, som i många fall är uppbyggt efter manliga synsätt och normer. Wahl (SOU 1994:3) betonar att det finns anledning att diskutera organisatoriska förhållanden när det gäller kvinnor i chefsbefattning. Det vanliga mönstret är att kvinnor på chefsbefattningar är i stark minoritet och de utsätts därmed för krav och förväntningar, som gör en anpassning nödvändig till ett typiskt manligt chefsbeteende. Vid bedömning av ledarstil uppfattas kvinnor antingen som lika eller olika män. Det är i många fall män som avgör vad som är relevant, både vad gäller rekrytering till chefsbefattningar och utformning av

ledarstil (Wahl, SOU 1994:3). Wahl anger vidare att begreppet ledarstil rymmer en potential för förändring, eftersom det är en social och kulturell konstruktion. Citatet ovan visar att det finns möjlighet att forma om chefsrollen så att den passar även för kvinnliga medarbetare, om viljan finns.

Kommunen har omfattande rekryteringsbehov både idag och framför allt under det närmaste decenniet när stora personalgrupper går i pension. Det gäller yrken som rektorer och grundskolelärare. Ett annat bristområde är sjuksköterskor. En tredje grupp, där man börjar märka brister, är förskollärare.

De besökta myndigheterna är akademikertäta med en relativt jämn könsfördelning. Jämställdhetsarbetet inriktas bl.a. på att rekrytera fler kvinnor till befattningar som domineras av män. När det gäller medvetenhet om eventuella fördomar påpekar en intervjuad:

Vi diskuterar frågan och påminner varandra om den. Det mest typiska exemplet är småbarnsmammor som söker jobb här. Där tvekar vi aldrig att anställa om vi vill ha den personen. Vi har väldigt moraliska fackliga företrädare. Man får räkna med att småbarnsmammor kan vara frånvarande, men det är inte något som vi väger in som argument mot att hon inte skulle få tjänsten.

Myndigheterna har inga svårigheter för närvarande att rekrytera personal externt, kanske på grund av en öppen attityd till kvinnliga sökande. Det är relativt många, av båda könen, som söker utannonserade och lediga tjänster. Vid intern rekrytering måste man ibland aktivt påverka kvinnor att söka lediga tjänster:

Ja, här finns personer (kvinnor) som inte utvecklas med de uppgifter som de nu har. Jag har diskuterat med facken om personer som ville få nya uppgifter. Jag puffade på dem annars hade de inte sökt aktuella jobb.

Vid en myndighet pågår ett arbete med att göra en kartläggning av könsskillnader som förekommer i personalgruppen beträffande löner, befattningsnivåer och sjukfrånvaro. Resultat av denna kartläggning skall utgöra underlag för ett utökat jämställdhetsarbete i myndigheten.

Bemanningsföretag

Bemanningsföretagen som ingår i studien arbetar i huvudsak med uthyrning av personal. Uppdragsgivare är arbetsgivare i näringsliv och offentlig förvaltning. Personalen som hyrs ut har vanligen en tillsvidareanställning i bemanningsföretagen. I vissa fall använder man sig av provanställning bland annat för personer som varit långtidssjukskrivna och som har deltagit i ett flertal åtgärdsprogram.

Den personal som företagen hyr ut kallas konsulter. I personalgruppen finns många olika yrken och yrkesområden representerade och det kan gälla t.ex.

personal inom ekonomi och försäljning, kundservice, callcenter, industri och lagerarbete.

Uppdragsgivaren utformar tillsammans med bemanningsföretaget en kravspecifikation avseende utbildning och erfarenhet för den aktuella befattningen. Processen från en första kontakt till dess att bemanningsföretaget hittar en eller flera personer som stämmer med kravspecifikationen kan ta olika lång tid. Ibland finns det en konsult som stämmer med uppdragsgivarens krav, i andra fall måste företaget rekrytera nya konsulter. Sökvägar för rekrytering är Internet, informationsträffar, annonser, samarbete med arbetsförmedlingen etc.

En intressant fråga är om det finns en önskan eller vilja inom bemanningsföretagen att påverka sina uppdragsgivare att välja en kvinna till mansdominerade arbetsplatser, t. ex. till industrin, eller en man till kvinnodominerade arbetsplatser, t. ex. kundservice. En samlad uppfattning hos intervjupersonerna är att det i första hand är ”kompetens och inte kön” som påverkar urvalet av personer som kan komma i fråga. Intervjupersonerna tycks dock inte fundera över vilken kompetens det gäller, vilket sammanhang den aktuella anställningen ingår i eller vilka bakomliggande normer och synsätt som påverkar tolkningen och användning av begreppet kompetens.

Kunden har ibland önskemål att rekrytera en konsult till en arbetsgrupp, som domineras av ett kön:

Är det väldigt många av en sort eller ett kön vill de gärna ha in någon annan på grund av att det blir en bättre atmosfär på arbetsplatsen. Om det gäller att vi ska hyra ut personal till en stor ekonomiavdelning, med 90 procent tjejer, där är det ett kackel utan dess like. Kommer det in en kille så blir det lugnare. Och så kan det vara tvärtom. Det kan vara arbetsplatser som är väldigt mansdominerade och då kan de mycket väl anställa en tjej.

Men det kan ibland vara svårt att kombinera kundens önskemål om rekrytering av en konsult som representerar ett underdimensionerat kön med hur man uppfattar begreppet kompetens:

Jag kan ta ett exempel från ett företag där de har väldigt mycket medelålders kvinnor på en avdelning. Det gällde en ekonomiassistent och personalen där såg gärna att få in en man. Men de sade då, att kompetensen är ju viktigast, men i möjligaste mån ville de få in en man.

I det här fallet tolkas kompetens som de kvalifikationer som den dominerade gruppen kvinnor besitter och man tycks vara orolig för att en man inte skulle motsvara förväntningarna.

Att påverka en mansdominerad sektor, som industrin, att rekrytera en kvinnlig medarbetare kan stöta på problem. Negativa uppfattningar om kvinnor bygger i många fall på tidigare erfarenheter av enskilda kvinnor, där kunskap saknas om de svårigheter som en anställd av ett underrepresenterat kön kan möta:

Sen är det vissa yrken där kvinnor inte är välkomna, så att säga, och det har mycket med att göra att de har provat på med en tjej, kanske inom industrin.

Liknande synpunkter uttrycktes av representanter från ett tjänstföretag där bemanningsföretaget föreslog en kvinnlig konsult till en arbetsplats, dominerad av män. För att göra sig gällande där måste en tidigare anställd kvinna anstränga sig extra mycket, vilket tog utrymme i form av tid och energi. Detta låg till grund för att inte välja en kvinna denna gång:

Ja, vi har hållit på här nu med en rekrytering, där jag ställde frågan till kunden: Är det OK med en tjej? Och då sade kunden, nej, inte gärna. Vi har haft en jätteduktig tjej, inte tu tal om det, men hon måste vara dubbelt så duktig som alla andra. Hon måste lägga i så mycket tid och energi. Det var jättejobbigt, så helst inte en tjej.

Av intervjun framkommer att kvinnan ifråga hade utsatts för så kallade testningar från sina manliga kollegor. Hennes kompetens och existens på arbetsplatsen ifrågasattes. För att duga och accepteras av sina manliga arbetskamrater måste hon vara ”dubbelt så bra som killarna och mer påläst och alert”.

Det finns dock företag som är nöjda med att ha kvinnor i produktionen:

Om man tittar på lagersidan så finns det faktiskt väldigt kvalificerade tjejer på golvet, som kör både truck och lastar. Ett företag som vi har haft uppdrag åt är jättenöjda med de tjejerna, för de skriker inte lika mycket på varandra.

Från bemanningsföretagets sida betonas betydelsen av att både tillgodose kundens önskemål och konsultens behov. Att de konsulter som går ut på en arbetsplats trivs är viktigt för bemanningsföretagets goda rykte och ställning på marknaden. Bemanningsföretagets konsulter ses som ett slags ambassadörer för företaget i fråga. För att undersöka om rekryteringen är lyckad görs uppföljningar:

Vi gör en uppföljning av arbetsplatserna för att se om allting stämmer och att konsulten trivs.

Frågan om bemanningsföretagens intresse och möjlighet att driva på jämställdhetsutvecklingen i sina kundföretag genom att påverka sina uppdragsgivare att välja konsulter, som företräder ett underrepresenterat kön (i ett kundföretag) är inte lätt att besvara. Representanter från bemanningsföretagen tycks ha en ambition som pekar i den riktningen. Men i många fall är det vanor och traditioner som styr. Det finns ett slentriantänkande som innebär att uppdragsgivaren söker det kön som man är van vid och har haft tidigare. Detta kan också tolkas i termer av att möjligheten ökar att det blir en lyckad rekrytering och att arbetet kommer att fungera bra även i fortsättningen.

Både bemanningsföretagens personal och deras kunder anser att könsblandade grupper på arbetsplatser är värdefulla, i princip. Men när principen ska omsättas i praktisk handling så får könsstereotypa uppfattningar om vad kvinnor och män antas lämpade för i arbetet ett stort spelrum.

Industriföretag

Industriföretagen som ingår i studien utgörs av ett antal stora företag med 150 anställda och däröver. Dessa tillhör olika branscher såsom verkstadsföretag, processindustri, telekommunikation mm. I hälften av företagen råder en jämn könsfördelning (60-40 procent). I övriga företag utgör kvinnorna 15-30 procent av arbetskraften. I samtliga företag arbetar kvinnor i huvudsak i administrationen och inom kundtjänst. I produktionen återfinns kvinnor, i några företag, som arbetsledare på mellannivå. Kvinnorna har också arbetsuppgifter på efterbearbetnings- och förpackningsavdelningar, samt i manuellt repetitivt arbete inom tillverkningen.

Kvinnor är sällan chefer på högre nivåer eller befinner sig i ledningsgrupper. Tekniker med högre utbildning är övervägande män. Alla företag utom ett har en jämställdhetsplan. Ett fåtal av företagen anger planen som ett viktigt styrinstrument för rekrytering av medarbetare till befattningar, som domineras av det ena eller andra könet. Könsmissiga löneskillnader förekommer inte vad gäller likvärdigt arbete.

Personalsituationen i företagen uppvisar dels en horisontell arbetsdelning, som innebär att kvinnor och män sällan arbetar på samma arbetsplatser och med samma uppgifter, och en vertikal arbetsdelning, som tyder på att kvinnor mer sällan än män återfinns på befattningar högre upp i hierarkin.

En orsak till könsuppdelningen på arbetsplatser och i samhället är, enligt de intervjuade, ungdomars könsbundna yrkesval och utbildning. På de tekniska utbildningarna är kvinnor i minoritet:

Det är ju bara att titta på civilingenjörsutbildningar, så är det ju en ojämn fördelning där, det är ändå litet mer kvinnor idag. Men det finns väldigt få ute på arbetsmarknaden.

När det gäller diskriminering av kvinnor på arbetsplatsen hade intervjupersonen en vag känsla av att det förekom på arbetsplatsen:

Det tycker jag är jättesvårt. Jag tror att många kvinnor i alla fall på det här stället känner sig kanske diskriminerade. Jag vet inte om det är på grund av kön, men man känner kanske att man inte får den karriärmöjlighet som männen får i och med att det är ett så pass mansdominerat företag.

Mansdominansen i företaget utpekades som en orsak till kvinnors svårigheter att gå vidare i yrket. Inga uttalade försök hade dock gjorts för att ta reda på vad kvinnorna själva ansåg om sin situation i företaget.

Forskning om kvinnor i industriarbete beskriver några vanligt förekommande hinder som utesluter kvinnor från många arbetsplatser dominerade av män, nämligen att arbetet är tungt och fysiskt krävande, samt att kvinnor anses sakna intresse för teknik. (Abrahamsson, 2002, Fürst, 1985). Dessa hinder återfinns även i denna studie:

På slutmonteringslinjerna krävs det både fysisk styrka och teknik. Även om tjejer kommer in där så tror de sig inte klara det. Arbetet är repetitivt, det är rätt mycket tunga lyft. Man måste ha god fysik för att klara av det.

Personalens teknikkunnande kan dock spela en annan roll i samband med rekrytering, vilket illustreras av att fler män i ett av företagen har börjat söka sig till "kundtjänst". Detta anses dock inte vara en medveten rekrytering från företagets sida. Anledningen till att fler män söker sig till kundtjänst är att en ny situation hade uppstått i företaget. Den handlar om att kundernas förfrågningar i ökad omfattning ställer krav på en annan teknisk kompetens hos personalen. Detta föranledde yngre män att söka sig till kundtjänst. Av intervjun framgår dock inte om företaget hade satsat på en vidareutbildning av den kvinnliga personalen, som redan fanns på plats.

Andra hinder som påtalas av de intervjuade, vad gäller rekrytering av kvinnor till mansdominerade avdelningar inom industrin, är "vanor och traditioner".

Jag tycker att vi har det väldigt jämlikt hos oss. Men det finns en tradition, som vi har även här, som jag kanske inte är så förtjust i. Det är vissa jobb som är mer kvinnodominerade, där vi jobbar på att lyfta lönerna där successivt. Men det är som sagt en tradition inom den här branschen. Manuell montering, det är smått och pilligt. Där hittar vi kvinnor.

Ytterligare en svårighet som lyfts fram av de intervjuade är kvinnors situation på mansdominerade arbetsplatser:

Det finns kvinnor som vill och som har försökt (att stanna på arbetsplatsen). Några hänger i, men en del tappar sugen. Där tror jag en faktor är just den här grabbiga miljön. Inte bara att kvinnor inte vill gå vidare eller vill göra någonting annat. Det är nog för många tekniker, unga killar, som har en jargong.

En liknande synpunkt:

Miljön här är väldigt mansdominerad. Det är rätt så tufft också. Det är ju tufft att komma som ensam tjej i en manlig grupp.

En intervjuad anser att kvinnor och män har olika förhållningssätt när det gäller att "våga" söka nya jobb:

Den stora skillnaden mellan killar och tjejer är när man beskriver jobbet, det kan bli litet som en önskelista. Grabbarna anser att de kan 60 procent av

det. Och så söker dom. Medan tjejerna anser att, det här kan inte jag. Det är nästan ingen idé att jag söker.

Frågan är vilka initiativ som hade tagits från ledningens sida vad gäller att ta kontakt med och motivera kvinnor att söka arbeten, som de skulle kunna vara lämpade för. Rutiner och regler i företaget verkar saknas i företaget när det gäller att genomföra en sådan riktad rekrytering:

När det gäller intern rekrytering ser jag framför mig personer (kvinnor) som vore perfekta för jobbet och man frågar, varför sökte inte du det där jobbet. Och får till svar: jag är inte så jättebra på det. Killarna som har sökt är betydligt sämre än den tjejen som vi tänkte skulle ha sökt. Men vi vill ju inte gå ut och peka på, vill du ha det här jobbet, utan vi sätter upp ett anslag om att jobbet är ledigt. Alla som är intresserade söker.

Detta rekryteringsförfarande ledde till att kvinnan ifråga inte sökte den aktuella befattningen. Ledningens stöd och intresse skulle troligen ha underlättat för henne att visa intresse för den. En riktad rekrytering har troligen också utgjort en "signal" till andra kvinnor som funderar på att gå vidare i sin karriär. Kategorin "alla", som förekommer i citatet, visar en okunskap om könshierarkier i organisationer och dess konsekvenser. Uppfattningen att organisationer är könsneutrala är utbredd i arbetslivet, vilket innebär att "alla" medarbetare har samma chanser till kompetensutveckling och karriär, det gäller bara att anta dem (Drejhammar, 1998).

En omedvetenhet om att kompetens inte kopplas till kön framkommer i flera intervjuer:

Vi uppmanar ju alltid både kvinnor och män som sökande, men vi har inte behövt tänka på det (kön) utan vi har alltid gått på kompetens. Vi säger inte att vi ska prioritera tjejer före killar. Vi går ju på ansökningarna. Om det är en tjej eller kille spelar ingen roll. Då kanske det (kön) kommer med eftersom vi har dom kraven. Jag måste ju säga det att det är mycket mera killar än tjejer som kommer i den högen som vi sedan anställningsintervjuar. Det blir ju så inom ett sådant här område.

I de fall när kvinnors kompetens framhålles gäller att kvinnorna är särskilt lämpade för uppgifter som kräver uthållighet och noggrannhet:

Det har väl blivit så att fingerflinkheten har kommit fram, så montering är tjejer bra på. De är, tycker vi, uthålligare än vad killar är. Står ut mer med sånt, småpill.

I flera av de deltagande företagen pekar man på att det är önskvärt med en jämnare könsfördelning i olika arbetsgrupper. Det är dock inte helt problemfritt:

Vi har på senare tid lyckats få in två stycken kvinnor på ingenjörssidan i alla fall. Men vi prioriterar inte så utan vi går på kompetens. Men får vi tag

på kvinnor så tar vi gärna in kvinnor om dom har rätt kompetens. Vi tycker det är bra att blanda upp lite.

I ett företag är man dock inte benägen att göra en prioritering på grund av kön för att få en könsblandad grupp:

Vi prioriterar inte på grund av att man är kvinna, för då tror jag att man gör en otjänst, för att det är klart att dom får ju ögonen på sig, om dom pallar trycket, när dom kommer.

Ibland prioriterar man dock kvinnliga medarbetare:

Vi tog dom som vi tyckte verka pigga och glada och så klart vi tittar lite extra på tjejerna för vi ville ha en mixad grupp i det fallet, i just det tillfället.

I några intervjuer diskuteras insatser för att bryta den manliga dominansen i industrin. I ett företag satsar man på att öka andelen kvinnliga chefer. Detta kan dock stöta på svårigheter:

Vi har ju en strävan att öka antalet kvinnliga chefer, vilket är svårt i den här miljön. Det är en grabbig kultur här. Det är ett typiskt tekniskt företag med mycket grabbar och det är svårt för tjejer att slå sig in.

I ett annat företag hade ledningen satsat på att rekrytera kvinnor till en avdelning som var dominerad av män:

Vi har tagit in flera tjejer till den maskinella monteringen, där det förut har bara varit killar. Så att vi försöker att bryta det här, både den könsmissiga dominansen och lönesättningen.

I ytterligare ett företag försöker man få in fler kvinnor i skiftlagen:

Vårt mål är att få in minst fem kvinnor, så att vi får in en per skiftlag. Det är väldigt mansdominerat. Det är rätt så tufft att komma som ensam tjej i en manlig grupp.

Citaten ovan illustrerar att det finns många hinder som måste överskridas både vad gäller att rekrytera och behålla kvinnliga medarbetare i industriarbete. Hindren kan sammanfattas i hinder förknippade med kvinnorna och deras syn på sig själva. Hindren kan också handla om att vara i minoritet på en arbetsplats där männen är i majoritet och där kvinnorna är utspridda i organisationen. Detta leder både till att kvinnor görs synliga som kön, men förblir osynliga som yrkespersoner (Kanter, 1977).

Exempel på osynliggörande är att män i ledande position intar en passiv hållning till kvinnor, de underlåter att stödja kvinnliga medarbetare och ger dem inte återkoppling på utförda arbetsuppgifter (Kvande och Rasmussen, 1990). Att

vara i minoritet kan också innebära ökad synlighet, där kvinnors fel och misstag uppmärksammas extra noga.

Kommentar

Av jämställdhetslagen framgår att, arbetsgivaren skall

”genom utbildning, kompetensutveckling och andra lämpliga åtgärder främja en jämn fördelning mellan kvinnor och män i skilda typer av arbete och inom olika kategorier av arbetstagare”.

För att åstadkomma det skall arbetsgivaren vid nyanställning

”särskilt anstränga sig för att få sökande till det underrepresenterade könet och söka se till att andelen arbetstagare av den andra könet efterhand ökar.”

För att få kunskap om villkor och förhållanden på en arbetsplats eller i en organisation är det lämpligt enligt Jämo att arbetsgivaren gör en kartläggning av könsfördelningen, orsaker till en sned könsfördelning, kvalifikationskrav vid nyanställning, en eventuell könsmärkning av befattningar och uppgifter, rekryteringsgruppens sammansättning, rutiner vid rekrytering etc.

Denna rekommendation från Jämo innebär att det inte är tillräckligt att fokusera på det som är kvantifierbart, i syfte att åstadkomma enkelt mätbara och aggregerande resultat. Jämställdhetsarbetet fångas inte in enbart med kvantitativa mått, även om sådana är viktiga indikatorer och inte kan undvaras. Det finns en risk att jämställdhet reduceras till jämn könsfördelning och räknandet av kroppar (Alvesson, 1998). Fördelen med en kvalitativ ansats, som används i denna studie, är att den fångar in lokala aktörers synsätt och erfarenheter och den komplexitet som finns i olika verksamheter.

Organisationer som har deltagit i denna studie återfinns både i den offentliga och den privata sektorn. Av dessa har myndigheterna och hälften av industriföretagen en jämn könsfördelning. Övriga organisationer följer mönstret som finns på den könsuppdelade arbetsmarknaden, dvs. kvinnor och män arbetar inom skilda yrken och i olika sektorer. Både i den offentliga och den privata sektorn förekommer i deltagande organisationer en vertikal skiktning, där män finns på högre och kvinnor på lägre organisatoriska nivåer. Några insatser som görs är rekrytering av män till sjukvården och av kvinnor till högre chefsbefattningar inom landsting, kommun och myndigheter. I industriföretagen görs vissa ansträngningar att få fler kvinnor till mansdominerade arbetsgrupper och till chefsbefattningar.

När det gäller rekrytering som instrument för att få till stånd en jämnare könsfördelning i organisationerna, visar intervjuerna dock att anställningsförfaranden, som tillämpas i flera fall är präglade av synsätt och praktiker som upprätthåller könsordningen. Flertalet arbetsgivare har en jämställdhetsplan. Den anger i princip att medvetna val till lediga befattningar bör göras, både vid extern och

intern rekrytering. Jämställdhetsplanen tycks dock i begränsad omfattning ha använts som styrinstrument vid rekrytering eller för att få igång ett aktivt jämställdhetsarbete på de besökta arbetsplatserna. Motiv för rekrytering av medarbetare till befattningar, dominerade av det ena könet, är i flera fall av socialpsykologisk art. Könsmixade arbetsgrupper uppfattas av de intervjuade som något eftersträvänsvärt. Sådana grupper skulle kunna bidra till trevligare stämning och mindre av bråk och konflikter på arbetsplatsen.

Samma resultat avseende jämställdhetsplaners betydelse framkommer vid en studie som genomfördes i ett stort antal organisationer i Östergötland inom både näringsliv och offentlig förvaltning (Drejhammar & Pingel, 2001). Av de organisationer som deltog hade både offentlig verksamhet och stora företag en jämställdhetsplan. Av mindre och mellanstora företag, dvs. de med färre än 50 anställda, hade cirka hälften en sådan plan. Många av de tillfrågade menade att planen inte var ett levande dokument som användes i den konkreta vardagen. Planen ansågs inte ha bidragit till reella förändringar. Detta bör ses mot bakgrund av att flertalet tillfrågade ansåg att jämställdhet var praktiskt taget redan genomförd på den egna arbetsplatsen.

Hur skillnader mellan kvinnor och män respektive manligt och kvinnligt uppstår, skapas och återskapas kan betecknas med begreppet genderisering (Forsberg, 1992). Acker (1992) påpekar att genderiseringen i organisationer sker i flera samverkande processer. En sådan process rör den konkreta uppdelningen i manligt och kvinnligt vad avser arbete, beteenden, rumslig placering etc. En annan process rör konstruktion av symboler och föreställningar kopplade till könsuppdelningen. Processernas utformning påverkas av dominerande föreställningar i organisationen om vad som uppfattas som ”kvinnligt” respektive ”manligt”. Dessa föreställningar är avgörande för hur arbetsuppgifter konstrueras, värderas och fördelas och vilken potential som finns i dem för individen (Kvande & Rasmussen, 1990).

Processer som skapar och återskapar genusordningen kan märkas i flertalet besökta organisationer, i synnerhet i industriföretagen. Exempel ges i intervjuerna vad avser den konkreta könsuppdelningen i arbetsuppgifter, organisatorisk placering etc. Processer som rör konstruktion av symboler och föreställningar kan illustreras med de intervjuades uppfattningar. De kännetecknas av en mer eller mindre omedveten koppling mellan manlighet och fysisk styrka, respektive mellan kvinnlighet och förutsättningar för monotona rutinarbeten. Ytterligare en aspekt är att det i industriföretagen fanns en ”grabbkultur” och manlig jargong som utestängde kvinnor.

Könsmärkning av arbetsuppgifter är ett begrepp som används för att beskriva hur kvinnliga respektive manliga kvalifikationer och beteenden knyts till kvinnor och män (Westberg-Wohlgemut, 1996). Ett genomgående mönster är att det som uppfattas som ”manligt” ofta värderas högre än det som uppfattas som ”kvinnligt”, vilket gör det svårt för män att vilja utföra arbetsuppgifter som

kodats som kvinnliga. Vid rekrytering av personal till nya arbetsuppgifter, t ex. inom IT-sektorn, så blir de snabbt könsmärkta (Abrahamsson, 2000). Ett exempel på att könsmärkningen inte är statisk finns från ett av de företag som deltog i denna studie. Det gäller arbetet i kundtjänst i ett företag, som kom att kräva ökad teknisk kompetens, vilket föranledde män att söka sig dit.

En viktig aspekt är hur begreppet kompetens uppfattas och används i rekryteringsarbetet i de besökta organisationerna. En oreflekterad hållning fanns hos de intervjuade om begreppets kontextuella anknytning samt vilka bakomliggande föreställningar och synsätt som präglade tolkningen och användningen av kompetensbegreppet. Sambandet mellan kompetensbegreppet och könsaspekten var de intervjuade tämligen omedvetna om. En vanlig åsikt var att medarbetare av båda könen var välkomna att söka en viss befattning bara de hade "rätt kompetens". Vad rätt kompetens är föreföll emellertid oklart.

En slutsats från denna och andra studier är att den könsuppdelade arbetsmarknaden och könssegregeringen i arbetslivet är seglivad och svår att ändra på. Könsmönster och könsordningar har en tendens att upprepa sig. Studien visar också att organisationer har olika förväntningar på kvinnor och män, vilket får strukturella effekter. Det framkommer också starka inslag av konservatism och ambivalens när det gäller att göra otraditionella val i samband med rekrytering. En arbetsuppgift eller befattning, som skall tillsättas, är sannolikt på förhand avsedd antingen för en kvinna eller för en man. Sundin (SOU 1998:4) påpekar att rekrytering är en spegel av den gällande könsordningen i samhälle och arbetsliv. Det personval som görs till en viss befattning bygger på en fördomsfull inställning till kvinnors och mäns kvalifikationer och intresse för ett visst arbete. Det finns en rundgång i resonemang och definitioner, vilket leder till slutsatsen att kvinnors arbete à priori värderas lägre just för att det utförs av kvinnor.

En del av citaten i detta avsnitt ger uttryck för en retorik i form av argument om vad som bör gälla i dagens arbetsliv när det gäller jämställdhet mellan kvinnor och män. Samtidigt framkommer erfarenheter och synsätt som beskriver vad som faktiskt gäller i den praktiska verkligheten.

Retorik och praktik kring etniskt mångfaldig rekrytering

I anslutning till jämställdhetslagen och lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet åläggs arbetsgivare att utfärda jämställdhetsplaner respektive etniska mångfaldsplaner för att på arbetsplatsnivå se till att likvärdiga löne- och anställningsvillkor gäller oberoende av kön eller etnisk bakgrund. Även frågor om jämställd och etniskt jämlik rekrytering, som grundar sig på saklig bedömning av de sökandes kvalifikationer, täcks av lagarna. Medan upprättandet av jämställdhetsplaner trots kvardröjande brister kommit en bit på väg i den offentliga sektorn både på riksnivå och lokalt (se Drejhammar & Pingel, 2001, s. 18), är förekomsten av etniska mångfaldsplaner inom Sveriges kommuner och på

kommunala arbetsplatser mera undantag än regel. Så hade exempelvis endast 19 procent av Sveriges kommuner år 2001 en central mångfaldspolicy och inte mer än 14 procent hade en handlingsplan för ökad etnisk mångfald bland de kommunalanställda (Integrationsverket, 2001). I vilken utsträckning etniska mångfaldsplaner finns inom privata verksamheter finns det inga systematiska uppgifter om. Den skärpta lagen från 1 maj 1999 mot etnisk diskriminering i arbetslivet ålägger arbetsgivaren uttryckligen att bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja etnisk mångfald i arbetslivet (Lag 1999:130). Detta förutsätter i hög grad att rekrytering används som ett viktigt instrument i det aktiva arbetet för främjande av etnisk mångfald.⁷

Bristen på aktivt arbete i detta avseende är anmärkningsvärt mot bakgrund av att begreppet mångfald under senare år fått en mycket central position i den politiska debatten såväl på riks- som på regionalnivå. Mångfaldsbegreppet kan sägas vara en import från USA, där det som kallas ”diversity management” har rönt stor uppmärksamhet både på forskar- och företagshåll (se t. ex. Wise & Tschirhart, 1998; Höglund, 1998b). Bland de viktiga frågorna som har diskuterats har varit hur man på företagets ledningsnivå hanterar mångfald, hur mångfald skall kunna mätas och vad en mångfaldigt sammansatt arbetsstyrka kan tillföra verksamheten, hur kompetens istället för irrelevanta egenskaper som ”ras” skall vara avgörande. Främst har man i diskursen betonat lönsamhetsaspekten av mångfald, medan etiskt-moraliska argument eller rättvisenaspekten intagit en mera undanskymd plats. Även i Sverige har efterhand utredningar och böcker producerats om hur mångfald skall förstås, om mångfaldens betydelse i arbetslivet och hur mångfaldsarbete kan gå till (se t.ex. Skog, 2001; Ds 2000:69; Abrahamsson m fl, 1999).⁸ Mera kritiska röster har kommit från forskarhåll, där främst Paulina de los Reyes (2001) har ifrågasatt den människosyn som bygger på ett särartstänkande där olikheter bland individer tas för givna och som något som skall bejakas. Hon menar att den ”olikhet” som skall bejakas snarare handlar om ”ojämlikhet”, som innefattar värderingar, regler och föreställningar som upprätthåller en hierarkisk ordning i arbetslivet (Perspektiv, 2002). I Sten Höglunds forskningsöversikt över rekrytering etc. ur ett etniskt diskrimineringsperspektiv framhävs bl.a. den maktdimension som finns inbyggd i rekryteringsprocessen genom de vagt definierade personliga egenskaper eller förmågor som kan förekomma vid urval av sökande. Dessa urvalskriterier kan, istället för att åstadkomma mångfald, medvetet eller omedvetet leda till diskriminering (se t.ex. Höglund, 2002, s. 12).

⁷ Diskrimineringsombudsmännen tillhandahåller en vägledning i form av Handbok: Rekrytera utan att diskriminera, utgiven år 1999

⁸ På Arbetslivsinstitutet i Norrköping pågår projektet ”Mångfaldens” praktik, som är ett internationellt jämförande forsknings- och utvecklingsprojekt om det mångetniska arbetslivet i omvandling.

Ett annat tema som vuxit i styrka på senare tid, och som bland annat manifesteras i rubrikerna för konferenser och seminarier, är mångfald och arbetskraftsförsörjning. I anslutning till det växande hotet av arbetskraftsbrist skall nu bl. a. den etniska mångfalden mobiliseras för att kommunerna, landstingen och de privata företagen skall kunna klara sin personalförsörjning. I detta avseende finns anledning att ta den kritik som kommer från de los Reyes på allvar, så vi inte behöver se en utveckling där personer med annat än svensk-etniskt ursprung blir predestinerade till de minst kvalificerade och minst attraktiva låglönejobben.

Den etniska dimensionen i praktiken

Synen på rekrytering för etnisk mångfald eller nyttan av flerkulturell bakgrund bland de anställda visade på stora skillnader i de intervjuade företagen och organisationerna. Planmässighet och aktiva åtgärder för etniskt mångfaldig rekrytering hörde till undantagen, medan synen på värdet av att ha eller få medarbetare med flerkulturell bakgrund rönne vitt skilda svar. Vi skall i detta avsnitt försöka att presentera de olika synsätten som framkommit och sätta de i sina sammanhang bl. a. med avseende på olika verksamheters skiftande behov av personalförsörjning och med sikte på de politiskt-rättsliga instrument som är avsedda att reglera området.

Närmast som en självklarhet är det de två myndigheter, vars ansvarsområde omfattar frågor om de invandrade befolkningsgrupperna, som uppvisar det mest medvetna arbetet för att främja den etniska mångfalden bland de anställda. På ett av de statliga verken uppgår andelen anställda med annat än svenskt ursprung till 40 procent, medan man på det andra verket har 20 procent anställda med annat än svenskt etniskt ursprung. På dessa myndigheter har man utformat dokument för ett planmässigt arbete för att öka den etniska mångfalden. Ett av verken hade valt modellen att integrera jämställdhetsplanen och mångfaldsplanen, eftersom man uppfattade det som naturligt att arbeta med mångfald med utgångspunkt i flera dimensioner:

...arbetet med jämställdhet liknar arbete med mångfald. Jag vill att vi ska utveckla modellen mot ökad mångfald, eftersom vi har ett uppdrag utåt. Vi måste ha något att komma med hur man jobbar med mångfald, annars är vi inte trovärdiga.

Att integrera arbetet för etnisk mångfald och jämställdhet mellan könen kan sägas vara en intressant och progressiv inställning som ligger i linje med de diskussioner som pågår om en samordning av de fyra diskrimineringsombudsmännen. Den bärande tanken är att det är diskrimineringen i sig som är den centrala frågan och inte grunden för diskrimineringen. När det gällde mera specifikt främjandet av den etniska mångfalden var det verkets uppdrag som lyftes fram:

I. Är ni mer benägna än andra arbetsgivare att anställa personer med annan etnisk bakgrund?

IP. Vi ifrågasätter i högre grad de kriterier som används i arbetslivet och som utesluter människor med annan etnisk och kulturell bakgrund. Det ingår i vårt jobb.

På en mera generell nivå fastslogs att befolkningsutvecklingen i Sverige inte längre medger att man utesluter människor med annan etnisk bakgrund från arbetsmarknaden, vilket också betyder att 1990-talets höga kvalifikations- och språkkrav (jfr. t.ex. Knocke & Hertzberg, 2000) håller på att trappas ner, vilket konstaterades av en verksrepresentant:

När man behöver folk så blir de formella kraven mindre viktiga. Ett tydligt exempel är kravet på att kunna tala och skriva svenska perfekt.

Att kunskapskraven i svenska sänks med anledning av arbetskraftsbristen är en observation som bekräftas med något undantag av de flesta som intervjuades. Konjunkturcykelns ner- eller uppgång tycks samvariera med hur stora krav en arbetsgivare ställer på kunskaper i svenska. Detta försätter personer med invandrarbakgrund i en prekär situation av godtycklig bedömning. Utfallet bestäms långtifrån alltid av nivån på den sökandes språkkunskaper och lämplighet för arbetet. Avgörandet fällt av hur trängande arbetsgivarens behov av personal är i den aktuella situationen. Makten att bedöma den ”nödvändiga” nivån på språkkunskaper ligger hos arbetsgivaren, medan den arbetssökande som bedöms inte förfogar över några maktmedel att sätta emot.

De mest tydliga exemplen på hur den konjunkturrella cykeln påverkar intresset eller snarare nödvändigheten av att rekrytera för mångfald syntes i den offentliga sektorn. På den kommunala nivån var man enligt en kommunal tjänsteman igång med en etnisk mångfaldsplan och frågan om det fanns personer med annan etnisk bakgrund bland kommunens anställda rön följande svar:

Vi har aktat oss för att göra den typen av uträkningar. Det skapar lite [ohörbart], det finns en medvetenhet i ett sådant ställningstagande. Frågan är svår att besvara. Vi har dock intresse att öka andelen med annan kulturell bakgrund, enligt vår mångfaldsplan. Vi behöver tillgång till den kompetensen. Elever, föräldrar, vårdtagare som kommer från en annan kultur behöver den personalen. Vi är också egoistiska, vi behöver deras armar och ben och huvuden för att ersätta folk som slutar.

Inom kommunen med sina ca 8 000 anställda kände man till fördelningen kvinnor och män, 83 procent kvinnor och 17 procent män, medan man har aktat sig för ”göra den typen av uträkningar” med avseende på den etniska bakgrunden. Det blev inte tydligt varför man aktade sig för att ta fram dessa siffror eller varför det skulle vara en känslig uppgift, när nu främjandet av den etniska mångfalden fastslagits i en plan. Två argument för rekrytering av etnisk

mångfald kan däremot utläsas ur citatet. Det första argumentet är att rekryteringen styrs av de underförstådd annorlunda behov som finns hos välfärds-tjänsternas avnämare, ”elever, föräldrar, vårdtagare som kommer från en annan kultur”. Argumentet som bygger på att man vill tillgodose de behov som finns hos dem ”som kommer från en annan kultur” låter naturligtvis bestickande. Men inte på någon av de aktuella arbetsplatserna inom vård och omsorg har man under tidigare år medvetet rekryterat personal som skulle tillgodose dessa föregivet kulturella behov:

I. Kan det vara en fördel i organisationen och för vissa arbetsuppgifter och tjänster att personalen har en flerkulturell bakgrund?

IP. Ja, jättemycket fördel, eftersom våra patienter är ju inte svenska allihopa. Så det är en jättestor fördel.

I. Och har ni på nåt sätt försökt rekrytera så att det blir flerkulturell sammansättning?

IP. Nej, det kan jag inte påstå att vi har gjort liksom aktivt, det kan jag inte säga.

Flerspråkig och flerkulturell personal har man både i den offentliga och privata vården tidigare fått ”på köpet”. Inget i intervjuerna tyder på att rekryteringarna skett av hänsyn till patienternas etniska sammansättning:

I. Har etnisk bakgrund nån betydelse [vid rekrytering]?

IP. Inte nån betydelse så att vi inte skulle vilja ha det, utan kanske tvärtom.

Vi är väldigt glada över att vi har en läkare med finsk bakgrund, därför att vi har en del patienter som har den och som gärna kommer till henne då. Och likadant har vi ju en läkare som har polsk bakgrund, vilket ju också är en fördel så att, ja, det finns förståelse för...

I. Ni har aldrig gjort några medvetna rekryteringar på det sättet?

IP. Nej, det har vi inte, men inte heller medvetet avstått från att rekrytera någon som har det /en flerkulturell bakgrund/, det har vi inte.

Det andra argumentet i uttalandet från den kommunala tjänstemannen anknyter till de pågående och förväntade pensionsavgångarna och handlar om personalförsörjningen till den offentliga sektorn. Det görs en hel del ansträngningar och anförs olika argument varför kommuner och landsting medelst mångfaldsprojekt vill skapa ett rekryteringsunderlag till den offentliga sektorns vård- och omsorgsyrken. Arbetskraftsbristen framtonar som den primära förklaringen för de projekt som omnämndes i intervjuerna. Exempelvis genomfördes ett kommunalt mångfaldsprojekt för arbete i vården i samarbete med arbetsförmedlingen för att ”komma åt en grupp som vi /kommunen/ inte riktigt når pga språkbarriärer”. Projektdeltagarna skulle få praktisera och få svenskundervisning för eventuell senare anställning. Mångfaldsprojekt bedrevs också inom landstingets regi bl. a. för arbetslösa akademiker för att få en förnyring på den administrativa sidan:

...vi ser ju att speciellt på den administrativa sidan börjar vi bli ganska gamla allihopa. Vi måste ju se till att föryngra och då hoppas vi att man kan liksom hitta dom här personerna och att det skapas utrymme för dom och vi får föryngringen också.

Intervjuerna visade skilda mönster hur arbetsgivare i privat och offentlig sektor bedömde värdet av anställda som representerar den etniska mångfalden. De skillnader med avseende på ”marknadsvärde” som tillskrevs personer med utländskt ursprung berodde i stor utsträckning på hur trängande behovet av arbetskraft var och vilken typ av arbetsuppgifter det företrädesvis handlade om med avseende på kvalifikationsnivå. Dessa två faktorer var avgörande för på vilka arbetsmarknadssegment möjligheterna för integration var de mest gynnsamma. Ett undantag var ett högteknologiskt spjutspetsföretag där det enda som var av intresse vid rekrytering var den kvalificerade utbildning som personen tillförde företaget oberoende av kön eller etnisk bakgrund.⁹

Synsättet på etnisk mångfald som ett värde i sig, som ett positivt tillskott till verksamheten, förekom i något enstaka fall, även om det inte tycktes vara resultat av någon strategisk eller medveten planering. Det var endast på ett företag som man spontant uttryckte uppskattning för de skillnader i erfarenheter som anställda med annan etnisk bakgrund förde in i verksamheten. Följande sades med avseende på fördelen med en mångkulturellt sammansatt arbetsgrupp:

Dom har olika syn på hur man löser problem [...] man tänker inte likadant. Man har olika uppväxt och bakgrund. [...] Men framförallt det här sättet att lösa problem, att kunna hitta nya lösningar, nya arbetssätt, tycker i alla fall jag att det är bra med blandade grupper.

Ibland tillmättes den etniska mångfalden eller flerkulturella bakgrunden inte alls någon betydelse, varken i positiv eller negativ mening. Inställningen att ”invandrarbakgrund” inte har någon betydelse förekom främst på arbetsplatser där arbetsuppgifterna inte kräver någon högre utbildning, specifika erfarenheter eller andra typer av särskild kompetens. Med andra ord var det ofta fråga om relativt lågkvalificerade jobb, som i det följande exemplet med arbete på lager och logistik, i ett företag vars kunder fanns både i Norden och övriga Europa:

I. Kan det i detta sammanhang finnas fördelar med ett flerkulturellt gäng i sådana sammanhang?

IP. Nej, inte mer positivt än vanligt så att säga. Nu lät det som att jag svarade på att “nej invandrare tycker vi inte om”. Men vi har ingenting emot invandrare utan jag menar det kan vara bra att ha några stycken invandrare, inte utav den anledningen att vi får kunder nerifrån Europa. Det är inget incitament för dom att lägga sitt lager hos oss för att vi har många

⁹ Företaget byggde på en innovativ idé från en utländsk forskare som skulle utvecklas till en tekniskt kommersiell produkt.

invandrare anställda. Förstår du vad... [skratt]. Jag tror vare sig det är positivt eller negativt om man har invandrare. Jag tror... De flesta är ju människor [skratt], alla är väl människor då va, eller hur, och då tror jag inte det spelar så stor roll om dom är svenskar, finnar eller norrmän.

I citatet nämns visserligen bara nordbor, men kanske uttalandet ändå kan tolkas som en insikt och acceptans av det svenska samhällets mångkulturella sammansättning, där människor oberoende av ursprung tillmäts lika värde. Uttalandet är inte det enda som ger uttryck för att Sverige numera är ett etniskt och språkligt heterogent land. Följande citat kommer från ett företag av typ callcenter, där arbetsuppgifterna innebär omfattande kundkontakter, vilket ställer en del krav på svenskkunskaper. Här ser vi dock att språkkraven inte formuleras i termer av ”perfekt” eller brytningsfri svenska:

IP. Så det är inget konstigt med det att dom bryter, så länge det liksom inte blir för svårt att uppfatta vad man säger. Det är det som är det viktiga. Så länge det är en liten brytning är det inget konstigt. *Så ser ju samhället ut.* Och ibland har vi till och med haft då invandrare här, när man kommer till en annan invandrare, som vi ringer upp, så har man kunnat prata på deras språk och förklara. Så ibland kan det också vara en fördel [vår emfas].

På denna arbetsplats uppfattas den flerkulturella, eller snarare flerspråkiga, kompetensen som ett plus i kanten utan att det varit fråga om en medveten rekrytering i syfte att tillförsäkra sig denna kompetens. Däremot framkommer på ett annat företag med likartad verksamhet och med närmare 40 procent anställda med någon form av utländsk bakgrund något som närmast kan betecknas som cyniska skäl till att rekrytera just personer med denna bakgrund:

I. Varför har ni så stor andel med utländsk bakgrund då?

IP. Ja, därför att *om de pratar och skriver svenska perfekt då är de oerhört lojala mot företaget och glada, därför att det är inte på så många ställen som de får jobb, därför att de är utlänningar.* Så därför är de väldigt bra. Det är inget högstatusjobb att vara [yrkeskategori] [vår emfas].

Uttalandet ger anledning till en undran: Hur kan det komma sig att några som benämns ”utlänningar” samtidigt pratar och skriver perfekt svenska? Vi ser här att det fortfarande finns arbetsgivare som i tanke och handling placerar personer med någon form av invandrarbakgrund utanför den svenska gemenskapen, i ett underförstått ”vi” som hör till och i ett ”dom andra”, som får var glada att de får ett lågstatusjobb. Till kategorin ”utlänningar” räknas i detta specifika fall sannolikt också ungdomar varav många är födda i Sverige av invandrade föräldrar, i och med att företagets arbetsuppgifter är typiska ingångsjobb för unga människor. Dessa ungdomar ses och används som ”produktionsenheter” som av tacksamhet över att de alls fått ett arbete kan pressas att prestera mycket hårt och att på kort varsel finna sig i arbetsgivarens krav på övertids- och kvällsarbete.

Också på ett annat företag, som sysslade med installationsarbete, nämnde intervjupersonen fallet med en person med invandrarbakgrund som hade blivit rörande glad över att ha fått ett jobb. Men här nämndes detta med en underton av empatisk förståelse för de svårigheter invandrade personer möter på arbetsmarknaden.

När det gäller de två företag som sysslar med snarlik callcenter verksamhet framkom även i andra avseenden väsentliga skillnader. Företaget som såg sina anställda som ”produktionsenheter” rekryterade enbart för tillfälliga anställningar med hänvisning till arbetsuppgifternas stressiga karaktär. Det andra företaget bemödade sig istället att rekrytera alla till fasta anställningar, trots att det handlade om samma stressiga och tröttande arbetsuppgifter. Inom detta företag hade ansträngningar gjorts att organisera arbetet på ett sätt som bryter monotonin och stressen genom regelbundna och ofta återkommande raster. Det fanns grupp- ledare som engagerade sig i medarbetarnas välmående liksom en hel bukett av belöningar för ett gott arbete och en mångfald trivselskapande åtgärder.

En del arbetsgivare tolkade fortfarande etniska markörer som problematiska inför en möjlig rekrytering. Ett efterhand vanligt exempel är muslimska kvinnor som täcker sitt hår med en sjal (se Knocke & Hertzberg, 2000). Det anmärkningsvärda är inte så mycket att den intervjuade själv säger sig vara tveksam till sjalen eller att denne inte känner till någon arbetsplats, där kvinnor bär sjal. Det intressanta är att tveksamheten åläggs andra, t.ex. kunder, klienter, patienter, än den intervjuade själv, ett fenomen som också rapporteras i internationell forskning (se Wrench, 1995) Ur följande intervjusekvens framgår hur tveksamheten inför rekryteringen av kvinnor med den muslimska sjalen förskjuts till att gälla ”våra gamlingar”, samtidigt som det i slutet antyds en möjlighet till en förändring:

I. Gör behovet av mer personal att man blir ”tvungen” att vända sig till nya grupper?

IP. Ja, det tror jag. Här måste jag jobba med mig själv vad gäller den problematiken. Självfallet är det också viktigt att vi som arbetsgivare driver attitydfrågan. De kvinnor som har annan etnisk bakgrund är få i t.ex. äldreomsorgen. Våra gamlingar reagerar om det kommer t.ex. kvinnor med sjalar och andra huvudbonader. Det tar tid att ändra attityder särskilt för de gamla.

I. Finns det arbetsplatser i kommunen där kvinnor bär sjal?

IP. Inte vad jag känner till. Men det är väl något som alla skulle vänja sig vid att se, om nu sjalen inte är till hinder i arbetet, t ex. i vården.

Den makt som tolkningsföreträdet ger, vare sig det gäller språket eller andra etniska markörer, ligger hos arbetsgivaren. Arbets sökande med invandrarbakgrund förfogar inte över motsvarande maktmedel och riskerar därför att utsättas för de tolkningar av etniskt definierade hinder som en arbetsgivare råkar

omfatta, vilket är ett uttryck för den över- och underordning som reglerar arbetsmarknaden i etniska avseenden. Mycket i intervjuerna tyder emellertid på att varken språkfrågan eller andra föregivna etniska hinder som formuleras av arbetsgivare är konstanta eller absoluta. Arbetskraftsbehovet inom vård- och omsorgssektorn verkar idag i riktning mot att arbetsgivarnas tolkningsföreträdare inte längre lika oförbehållsamt används negativt så som skedde under 1990-talets arbetslöshetskris.

”Det där med social kompetens”

Beroende på var i arbetsorganisationen en person förväntas arbeta, i grupp eller mot kunder, tillmäts ”personlighet” eller ”social kompetens” mer eller mindre stor betydelse. Det personliga framträdandet vid intervjun kan fälla avgörandet om den sökande, vare sig det handlar om en etnisk svensk och än mer om en person med annan etnisk bakgrund, bedöms som lämplig för anställning eller inte. Det viktigaste, säger en intervjuperson, är *”det där med social kompetens, det där med rätt person” [...] det viktigaste är att det är en bra person, att man har rätt inställning, en som kan gå in i gruppen och göra ett bra jobb*”. På en uppföljningsfråga konkretiserade intervjupersonen vad rätt inställning betyder i praktiken: att vara positiv, att *han* (sic) vill jobba, att vara effektiv, gilla hugga, lära sig nytt, gilla göra olika saker, att du är positiv att vilja lära dig, lite pushiga, att dom vill lära sig och gå vidare. Verksamheten i denna tillverkningsindustri stod inför nedskärningar och kompetensutveckling av kvarvarande operatörer. Vid eventuellt rekryteringsbehov skulle tidigare anställda som kunde processerna prioriteras utan att etnisk bakgrund skulle fälla utslaget:

Vi tittar nog mera på kille/tjej, sen om hon är en svensk tjej eller invandrar-tjej det bryr vi oss inte om, utan vi behandlar alla lika. Vi ser ingen skillnad på nationalitet.

Personen ovan försökte konkretisera sin uppfattning om av vad ”rätt person” skulle ha för personliga egenskaper och bortsåg från ”det etniska”, medan andra intervjupersoner var betydligt mera vaga i sina yttranden om t.ex. ”personkemi”, ”personlighet”, ”känsla” eller det utbredda kravet på ”social kompetens”. Eftersom det varken för ”personlighet”, ”personkemi” eller för ”social kompetens” finns några exakta mått eller metoder för operationalisering, blir det så att dessa vaga kriterier styr sortering och utsortering av arbetssökande från fall till fall och på högst subjektiva grunder:

Social kompetens, det är att kunna umgås med människor. Att man vill träffa på nya. [...] Ja, med social kompetens menar jag så här vad som händer i mötet.[...] Men det händer ju någonting i mötet och hur den här människan hanterar det. Det är också någonting som man är lite observant

på hur han eller hon betar sig. Eller hur man presenterar sig. Jag litat nog lite på dom där vibbarna som känns i luften också. [...]

Jag tycker att lite så där – vid en intervju så förlitar jag mig lite till min intuition eller vad man ska säga, det här intuitiva. För då jag ringer upp [om referenser], så förbereder jag mig med lite frågor och det är lite för att få bekräftelse ”har jag tolkat rätt eller...?”.

Det är främst när det gäller arbete i grupp som man framhåller något som i vid mening motsvarar kriteriet ”att passa in” och där ”känslan” eller intuitionen tillåts spela en roll. Risken med att låta intuitionen styra avgörandet av vem som ”passar in” ligger i att man förlitar sig på sådant som man intuitivt tycks känna igen sedan tidigare, som ofta sammanfaller med den välkända manliga och svenska måttstocken. Man låter erfarenhetsbaserade kunskaper tränga undan faktabaserade kunskaper om den sökande eller som Fredrik Hertzberg skriver: ”Hur vet vi vad som är rätt eller korrekt när något ’känns rätt’?” (Knocke & Hertzberg, 2000, s. 154).¹⁰

Med utgångspunkt i denna studie och mot bakgrund av tidigare erfarenheter finns det anledning att utfärda en varning inför de rekryteringsbehov som nu tycks vara aktuella. Vi vet att de invandrade befolkningsgruppernas arbetsmarknadssituation, med några undantag, genomgående varit sämre än för etniska svenskar bl. a. med avseende på villkoren i arbetet och med avseende på arbetslösheten. Arbetsmarknadens etniska delning, som redan var en realitet för kvinnor och män som kom när Sverige behövde arbetskraft (se t.ex. Schierup & Paulson, 1994; Knocke, 1986, 2000), bör inte återskapas i nya former genom att åter segregerande mönster etableras inför den stundande arbetskraftsbristen.¹¹ Till de sektorer av arbetsmarknaden där man nu gör de största ansträngningarna för att öka den etniska mångfalden, välfärdstjänstesektorn, kan det säkert finnas såväl yngre vuxna och äldre personer som har ett genuint intresse för att arbeta inom vård och omsorg. De tendenser som nu kan avläsas är att de behövs till den offentliga sektorns låglöneyrken liksom arbetskraftsinvandrare en gång behövdes till lågkvalificerade industri- och servicejobb. Det kan inte anses godtagbart att den invandrade föräldragenerationen och deras ungdomar, som utgör närmare 20 procent av den bofasta befolkningen i Sverige, tilldelas rollen som buffert och reservarbetskraft, att de kallas in när det gäller att avhjälpa arbetskraftsbristen eller att de får stå för flexibiliteten genom tillfälliga och otrygga anställningar.

Mönster och tendenser från intervjuerna kan sammanfattas i följande punkter:

- Arbetskraftsbristen är nyckeln till arbete.
- Det sker en etnisk kanalisering till bristyrken.

¹⁰ För en mer ingående diskussion bl. a. av begreppet intuition se Hertzberg i Knocke & Hertzberg, 2000, ss. 148 – 156.

¹¹ Befolkningen i Sverige består idag av ca 20 procent människor med någon form av invandrabakgrund, människor som tillhör den bofasta befolkningen i landet.

- Språkkunskaper är en konjunkturell fråga.
- "Invandrarbakgrund" anses varken som positiv eller negativ inom lågkvalificerade jobb.
- Föreställningar om etniskt baserade hinder fortlever.
- Gryende insikt att Sverige numera är mångetniskt.

Vem väljer vem? – Psykologiska kontrakt

I praktiken avgörs varje rekrytering av ett matchningsförsök i samspelet mellan organisationen och den sökande som kan liknas vid en förhandlingssituation där resultatet i bästa fall är utformandet av ett anställningskontrakt. Samtidigt ingår båda parter också ett "*psykologiskt kontrakt*" (Schein, 1988) som rör hur arbetsgivare och anställd upplever och tolkar de ömsesidiga löften och åtaganden man gjort och vilka förväntningar de har på utbyte i relationen. De psykologiska kontrakten är subjektiva och rör upplevelser som kommer att förändras under den tid anställningen pågår beroende på vad som händer under anställningen och hur de olika parterna betar sig mot varandra (se t ex Millward & Brewerton, 2000; Isaksson, 2000).

Ett anställningsavtal har en generell formaliserad del som är fastställd i lagar och avtal och reglerar t ex anställningstid (tillsvidare/tidsbegränsat), arbetstid, sjukförsäkring, semester. Dessutom finns en individuellt anpassad del där både skrivna och oskrivna överenskommelser kan ingå. En förskjutning har skett under senare decennier i riktning mot att fler moment omfattas av individuella avtal och därmed blir förhandlingsbara. Detta medför att de s k psykologiska kontrakten, som baseras på de enskilda parternas tolkningar, får en ökad betydelse. Rättigheter och skyldigheter regleras då inte i bara av kollektivavtal eller lagar utan kan göras upp vid anställningsintervjuer och utvecklingssamtal.

Psykologiska kontrakt beskrivs ofta i termer av *inhåll* och *status* (som bl a rör tilliten till motparten). Innehållet är det centrala i samband med rekrytering och avgör om det blir någon anställning (under förutsättning att motparten verkar pålitlig). Då diskuteras båda parter krav och förväntningar på anställningen och löften och åtaganden görs. Psykologiska kontrakt bygger både på explicita och implicita löften och är således inte alltid uttalade eller medvetna. Det psykologiska kontraktets innehåll kan t ex gälla allt från uttalade löften om löneförhöjning och andra förmåner, outtalade löften om utvecklings- och karriärmöjligheter eller hur den anställda tolkar innebörden av den anställningstrygghet som en tillsvidareanställning innebär. Innehållet är inte mycket dynamiskt och förändras över tid och beror mycket på vad motparten gör. Arbetsmarknadsläget och tillgången på arbetskraft påverkar också maktbalansen och innehållet i det psykologiska kontraktet på många olika sätt.

En förändring som skett under de senaste decennierna rör innebörden av anställningstrygghet. Tidigare tillgodosåg man det i så stor utsträckning som

möjligt genom att tillsvidareanställningar var ett ideal som fackliga organisationer och anställda eftersträvade. Numera innebär denna anställningsform inte samma höga nivå av trygghet utan arbetsgivare kan behöva argumentera för att förtydliga begreppets innebörd:

Vi hänvisar ju till att vi ingår i en stor koncern för att vi vill påvisa att det är ju tryggare att ta anställning hos oss än om vi bara vore ett litet företag med 500 anställda. Så då har vi det, plus att möjligheten att kunna ta andra jobb inom koncernen, trycker vi på, att det är en positiv sak. Och så säger vi att vi är det lilla företaget i det stora företaget, så att man har liksom båda fördelar, tryggheten, men ändå är vi i ett litet företag med korta beslutsvägar här hos oss.

I samband med en anställning möts arbetsgivare och sökande, förhandlar och utbyter ömsesidig information. Resultatet innebär en överenskommelse mellan individen och organisationen som specificerar vad båda parter förväntar sig att ge och få tillbaka av varandra. Oftast har makten i denna relation en tyngdpunkt på arbetsgivarens sida. Det märks särskilt tydligt när det är hög arbetslöshet och många sökande till lediga arbeten. Ett exempel är hur man hanterar kravet på kunskaper i svenska i olika arbetsmarknadslägen. I en situation där arbetsgivare konkurrerar om ett fåtal sökande blir rekryteringsprocessen mer av ett givande och tagande där utfallet inte alltid avgörs av arbetsgivaren. I Kommunförbundets skrift om rekrytering på 2000-talet rekommenderas arbetsgivarna t ex att erbjuda en ökad grad av anställningstrygghet, utvecklingsmöjligheter m.m. för att attrahera nya grupper.

Krav och förväntningar på anställda vid rekrytering

Flertalet studier som hittills gjorts om psykologiska kontrakt har utgått från de anställdas perspektiv. I våra intervjuer med arbetsgivare (som här representeras av personalchefer och rekryterare) har vi ställt särskilda frågor om psykologiska kontrakt för att få deras bild av krav och förväntningar på anställda och hur de ser på företags/organisationens åtaganden och löften i samband med en nyanställning. I följande intervju ges ett bra exempel på hur det psykologiska kontraktet kan fungera:

Jag tror det är så att är man engagerad i sitt arbete, då är man lojal mot företaget och då kan man ställa upp på kort varsel. Och då kan man tänka sig att byta arbetsuppgifter på kort varsel och förstå att det här är företagets bästa.

När det gäller de psykologiska kontraktens innehåll återkommer liknande uppräknings av förväntade rättigheter och utbyte i de flesta intervjuer. I litteraturen skiljer man mellan transaktionella och relationella psykologiska kontrakt. Den första formen är mer inriktat på materiellt utbyte av lön och förmåner mot en

klart definierad arbetsinsats medan den senare typen är något mer otydlig och även omfattar sociala och emotionella inslag, (stöd, lojalitet m m) liksom icke-materiella aspekter av arbetet (intressant, utvecklande).

I intervjuerna fann vi ganska få exempel på renodlat transaktionella kontrakt där arbetsgivaren hade tydligt avgränsade förväntningar på arbetsinsats och motprestation. Några exempel fanns som rörde relativt enkla arbeten inom service-sektorn:

Det här jobbet, när man jobbar till exempel som telefonsäljare, kräver ju rätt så stort engagemang och vi har ju så att säga mål för hur mycket en säljare i snitt ska sälja per dag. Och för att nå det så krävs det ju engagemang och det är ju gruppchefen då som jobbar med att motivera och engagera personalen och ge dem det stöd som behöver för att lyckas.

Betydligt vanligare är olika former av mer eller mindre tydligt uttalade *sociala krav* och krav på *engagemang och lojalitet*. Detta gäller inom de allra flesta branscher också tillverkningsindustri och i arbeten med relativt låga kvalifikationskrav där man numera arbetar i team eller arbetslag. Krav på att man ska vara *anpassningsbar* och social är mycket vanliga:

Om man tittar lite grann på vad vi kräver, det är ju väldigt mycket och det är absolut att man följer de regler och rutiner som vi har och även är anpassningsbar och social. Absolut, alltså. Att man går in i gruppen eller gänget, företaget eller på annat sätt kan föra sig bland folk.

Krav på social anpassning är svåra att precisera och kan fungera som argument mot att anställa personer som på något sätt upplevs som avvikande. Det kan vara på grund av kön eller etnisk bakgrund, men även ålderskillnader kan vara en anledning att inte anställa en sökande. Social anpassning eller att man inte passar in i gruppen kan till och med användas som argument för uppsägning.

I. Hur gör man när man inte gör det (dvs. passar in)?

IP. Då kan man faktiskt, om man tittar på det vi gjort nu, då får man faktiskt inte fortsätta hos oss, helt klart, om man har såna besvär.

Mycket vanligt är att arbetsgivaren förväntar sig lojalitet och engagemang av personalen. Dessa krav är inte alltid tydliga och innebörden kan vara svårgripbar och svår att beskriva i intervjuerna. Det svårgripbara och otydliga är ofta kärnan i det psykologiska kontraktet vilket ger ett utrymme för subjektiva tolkningar.

IP. Det är liksom nånting som vårt företag förväntar sig att man – den ömsesidiga, tycker jag, respekten för förhållandet anställd – arbetsgivare, som kanske ligger utöver... Det är ju inskrivet i kollektivavtalet och det står inskrivet överallt. Men bara därför att det står inskrivet så blir det nästan nånting som fjättrar en, istället för att det är nåt som är så självklart.... Det är mera att man ska förstås uppträda lojalt och vara, ehm, var välvilligt

inställd till att bjuda på sin kunskap till medarbetare och så att säga kunna se när det är problem på en arbetsplats och vara beredd att hjälpa till att lösa det.

Det är mer så. Det är inte nåt unikt alltså.

I. Ja, just det. Man ska bidra till företagets bästa och...?

IP. Ja, ja. Det är nog ganska mycket inställning, alltså, vi vädjar till att man förstår det, att vi har lite samma inställning till det hela.

Oavsett bransch, anställningsform eller arbetstid så finns i våra intervjuer beskrivningar av både transaktionella och relationella kontrakt med olika grupper av anställda i varje företag.

Tidigare studier har påvisat skillnader i de psykologiska kontrakten som sammanhänger med anställningsform. Fast anställda har mer av relationella inslag och otydligare ansvar och förväntningar medan tidsbegränsat anställda oftare har transaktionella inslag och mer entydiga och avgränsade kontrakt (Millward & Brewerton, 2000). Denna skillnad ser vi även i våra intervjuer även om det verkar vara mer som en tendens och inte enbart rör anställningsform. De skillnader som finns mellan tidsbegränsat anställda och tillsvidareanställdas psykologiska kontrakt kan dock ha stor betydelse. Det kan exempelvis röra *långsiktigt ansvar* för verksamheten och att *arbeta övertid* och på lång sikt ha betydelse för anställdas trivsel och arbetsbelastning:

IP. Vikarier ställer nog upp ungefär precis på samma sätt som dom som är tillsvidareanställda, det tror jag. När det gäller timanställda, så då liksom, det är ju nån form av förhandling. Man ringer till dom och frågar ”Kan du jobba då och då?”. Och så kan dom eller kan inte.

I. Så det är lite annat där.

IP. Ja, det är lite skillnad. Vi har ju bara ett anställningsförhållande med dom just då när dom är här hos oss och jobbar. Annars är ju dom inte anställda hos oss.

Man sätter inte en vikarie inom barnomsorgen som är inne ett halvår att ha föräldrasamtal. En viss skillnad finns det i ansvar och funktion och vissa arbetsuppgifter.

En annan skillnad rör rättighet till *vidareutbildning* och deltagande i kurser, studiedagar m.m. som sker under arbetstid. Inom ramen för anställningen har man i de allra flesta fall rätt till viss vidareutbildning. Det är ”knutet till tjänsten” och det innebär att personer som inte har tjänster utan någon annan anställningsform inte kan räkna med att delta i sådan verksamhet. Tidigare studier (Aronsson & Göransson, 1998; Wikman, 2002) har visat samma sak som också bekräftas i våra intervjuer nämligen att timanställda och vikarier inte har samma rättighet till intern utbildning och kompetensutveckling:

Timanställda får definitivt inte gå, det är ju själva poängen. Det är inte hundra, jag har aldrig fått den frågan förr men jag kan inte tänka mig att en timanställd får gå på en föreläsning om det inte är så att det är en del av det pass man ska göra. Om man ringer in nån så kan den ju inte gå ifrån.

Skillnaderna tycks vara mer knutna till hur länge man stannar på arbetsplatsen än till vilken typ av kontrakt man har. En vikarie som stannar länge har rättigheter som mer liknar tillsvidareanställda och skiljer sig från behovsanställda.

Löften och åtaganden från arbetsgivaren vid rekrytering

I övrigt när det gäller innehållet i det psykologiska kontraktet är det ofta samma saker som återkommer oavsett bransch och arbete. Det är t ex löner, inflytande över arbetstider, möjligheter till vidareutbildning är de vanligaste åtaganden som arbetsgivaren erbjuder. Återigen kan variationerna i vilka förmåner som erbjuds föras tillbaka till om det finns gott om sökande eller om det är brist på arbetskraft inom det yrke man rekryterar för. Det verkar påverka lönen och vilka andra materiella förmåner man är beredd att erbjuda men också allmänt vilka krav man har möjlighet att ställa på personalen:

Sen är ju lönen alltid med förstås i det med vad man kan erbjuda i ett företag. Fast där är det inte så att vi tror att bara hög lön får till, skapar så att säga rätt incitament för att hitta dom medarbetare som passar bäst hos oss. Men givetvis ska vi inte under i lön, så att säga. Man ska ju ligga på marknaden och plus lite till.

I vissa situationer tonas förväntningarna på de anställdas kommunikativa förmåga ner:

I alla jobb så måste man jobba ihop med andra människor och det är alltid lättare med människor som verkar trivas i en grupp. Det är större förutsättningar att dom kommer att smälta in och fungera bra. Men just på ingenjörssidan så är det väldigt mycket individualister och dessutom har vi inte råd att rata nån för att dom inte är så kul på fikaten, för dom är sällsynta.

Ett annat mycket viktigt område är arbetstiderna, hur bunden man är till vissa tider, om det finns flexitid och om man förväntas arbeta övertid med kort varsel:

IP. Det vi kräver, det är ju att dom ska sköta sina arbetstider.

I. Och ni jobbar skift?

IP. Vi jobbar skift, så det är ju alltid nån som står och väntar på att bli avlöst och då får man inte missbruka det, för att då blir det en som inte blir avlöst. Det blir den som blir lidande. Så det är ju det vi kräver.

Till exempel, vi har ingen som helst tidsredovisning. Vi utgår från att du gör ett bra jobb och att du fullföljer det. Sedan om du jobbar hemma om du har sjuka barn kan du göra det utan att någon säger något om det. Du kan

komma släntrande halv elva så är det ingen som säger något om det. Du kan sitta på kvällen, när du vill. Det viktiga i det här är att ut skall det komma ett kompetent gjort jobb och du skall klara av de åtaganden som du har. Och det är en grundfilosofi, tilliten till de anställda här då.

Det är också tydligt att man ofta omedvetet styr vilka man får som sökande genom de villkor man erbjuder. Om man vill ha kvinnliga sökande eller män som tar ansvar för barnen så erbjuder man flextid och har inte så bestämda krav på övertidsarbete. Likaså om det är allmän brist på arbetskraft. Om man inte är så intresserad av dessa målgrupper så finns inte den möjligheten.

IP. Flexa i tid kan man inte göra. Vi använder oss inte av flextid i den bemärkelsen att man kan flexa en timme på fm. och en timme på em.

I. Lämna barn på dagis kl. 8, förskjuta arbetstiden?

IP. Börjar olika. Förskjuta antagligen inte med bibehållna arbetsuppgifter, däremot om personen är beredd att ändra arbetsuppgifter kan det kanske gå. Men det är från fall till fall. Kan vi hjälpa till så hjälper vi till, men det kan vara svårt.

Krav på anställdas flexibilitet när det gäller arbetsuppgifter och funktioner tycks också vara relativt vanligt framförallt kanske i service och industriarbete. Det innebär att anställda förväntas rotera och byta arbetsuppgifter inom en arbetsgrupp eller på en enhet. Skälen kan vara en kombination av arbetsbelastning och produktionskrav:

Ja och så tillämpar vi att vi roterar runt så att de inte gör samma arbetsuppgifter hela tiden. Vi talar om när vi anställer att så här jobbar vi. Vi är inte ett dugg intresserade av om han är villig, vi tänker inte anpassa oss till om han vill. Det kanske låter elakt men jag menar att anledningen till att man jobbar med roterande uppgifter är för att spara kroppar och så.

Dom håller sig väl relativt mycket inom sin avdelning. Vi har ju, försöker ju ha rotation så att vi kan liksom utnyttja personalen så mycket som möjligt då.

Alltså det finns möjlighet att flexa och jag tror vi inte hindrat någon från att ta ledigt när som, om de inte gör det i kvartal två och fyra, men det vet alla, så det är det ingen som gör om du förstår vad jag menar. Också uttalat. [...]

Har man sjukt barn så har man. Hos oss är det mycket så att har man sjukt barn så kombinerar man det med den andra partnern. Vi har en av vår processledare, programmerare som har två barn. Är det så att hennes jobb är jätteviktigt just då så får hennes man vara hemma.

Sammanfattningsvis tycks makten över anställningen fortfarande i störst utsträckning ligga hos arbetsgivaren. Inslag av en mer utjämnad balans finns i

bristyrken och när det gäller svårfångade specialister. Forfarande är det emellertid klart att det psykologiska kontraktets villkor liksom möjligheten att välja att anställa den som anses passa bäst styrs av arbetsgivaren. En intressant tendens är att sociala krav och anpassningsbarhet är så utbredda i alla branscher och på olika kvalifikationsnivåer. Det ökar risken att nyanställningar rekryteras bland likar och ur samma grupper som de anställda man redan har. Vidare är det också intressant att anställningstidens längd tycks vara viktigare än formellt kontrakt när det gäller att kvalificera sig för förmåner men också vilka krav arbetsgivaren tycker sig kunna ställa i gengäld. Utvecklingsmöjligheter i arbetet är den rättighet som verkar vara tydligast knuten till tjänsten dvs till att det formella kontrakt man har är en tillsvidareanställning.

Slutsatser och diskussion

Svårigheterna att öka jämställdheten mellan kvinnor och män beror bl. a. på att den svenska arbetsmarknaden är starkt könssegregerad med en etablerad horisontell och vertikal könsordning, som tycks vara svår att förändra. Kvinnor och män har olika arbetsgivare och finns i olika yrken och konkurrerar vanligen inte om samma arbeten. Könssegregeringen är starkare på yrkesnivå än på branschnivå och den är starkast på arbetsplatsnivå. Den omvandling av näringsstrukturen som pågår i Norrköping gjorde det intressant att undersöka hur man arbetar med rekrytering, om det fanns exempel på medvetet arbete med att förändra personalens sammansättning för att uppnå en jämnare könsfördelning och att bilda arbetsgrupper med en mer blandad etnisk bakgrund. Urvalet av branscher gav oss möjlighet att få en bild av hur situationen ser ut både i de traditionella, kraftigt segregerade branscherna (industri, vårdsektorn) och i den framväxande tjänstesektorn.

Hur rekryteras personal i Norrköping?

Inte oväntat återfinner vi det traditionella mönstret för könssegregering i flertalet av de besökta organisationerna. I kommuner och landsting är majoriteten av de anställda kvinnor och i industrin är flertalet män. Myndigheterna uppvisar en mer jämn könsfördelning. Inom de studerade organisationerna finns även en intern könssegregerad arbetsmarknad som är tydligast i industri- och teknikföretagen. Där förekommer öar i form av kvinnoarbetsplatser, dvs. kvinnor finns i avgränsade arbetsområden och på lägre hierarkiska nivåer. I offentlig verksamhet återkommer liknande mönster med män på chefsnivå och kvinnor i administrationen på lägre nivåer. Myndigheterna har en relativt jämn könsfördelning både vertikalt och horisontellt.

Jämställdhet som princip är allmänt accepterat och bristande jämställdhet uppfattas som icke önskvärt i flera av de organisationer som deltar i studien. I

offentlig verksamhet har alla arbetsplatser en jämställdhetsplan och i industri-företagen har ca en tredjedel en sådan plan. Planen är dock i många fall inte ett levande dokument som används aktivt i rekryteringsarbetet. Få ansträngningar görs för att göra okonventionella val och bryta den segregering som finns på arbetsplatserna, både inom offentlig och privat verksamhet. I de fall då okonventionella val görs är det mera vanligt att män rekryteras till arbeten eller arbetsuppgifter som traditionellt är kvinnodominerade. Jämställdhet tolkas snarare till männens än till kvinnornas fördel. Det verkar som om de intervjuade visserligen säger sig vilja ha förändringar utan att för den skull behöva göra något aktivt åt den rådande könsordningen. Ett uttryck för det är att man vid rekrytering säger sig välja medarbetare uteslutande utifrån kompetens och inte utifrån könstillhörighet. Denna form av könsneutralitet är mycket utbredd. Det är en ”ideologi” som utgår ifrån att kvinnor och män har samma förutsättningar och möjligheter till karriärutveckling, insyn, påverkan, beslutsfattande etc. Könsaspekten och dess starkt strukturerande inflytande på organisationer osynliggörs därmed och man bortser ifrån eller är omedveten om kön som grundläggande, socialt organiserande princip.

Könsblandade arbetsgrupper påtalas i övrigt av de flesta intervjuade som något eftersträvansvärt, men nästan inga aktiva riktade insatser görs för att skapa sådana. Vikten av att ”passa in i gruppen” ur ett könsperspektiv har nämnts tidigare i rapporten. Betyder att ”passa in” att individen är av samma kön som de som redan är anställda? I ett av industriföretagen fanns en kvinnlig säljare som var ensam i en grupp av män. Kvinnan ville man inte ha kvar eftersom hon avvek från den manliga normen.

Förväntningar att de som anställs ska vara socialt kompetenta, anpassningsbara, passa in i grupper etc. är mycket utbredda liksom krav på flexibilitet av olika slag. De anställda man söker förväntas i viss utsträckning arbeta övertid, och flexibilitet med avseende på arbetsuppgifter och funktioner är också mycket vanliga. Man ska kunna rotera inom en arbetsgrupp och vara beredd att byta arbetsuppgifter. Flexibilitet tycks dock vara något som krävs av anställda i första hand. Arbetsgivare ser det inte som lika självklart att erbjuda flexibilitet t ex när det gäller arbetstider. Analysen visar ett tydligt samband mellan de villkor man erbjuder och vilken personal som söker arbetet. Erbjuder man inte flextid eller rätt till deltid bara under väldigt speciella villkor så är det ett effektivt sätt att hålla kvinnliga sökande borta.

Föreställningar om vilka egenskaper och vilken kompetens som kvinnor och män besitter och vilka jobb och befattningar som de är lämpade för bygger i många fall på fördomar och rädsla att välja en person som avviker i kön. Dessa föreställningar ställs på sin spets med avseende på etnisk bakgrund och de arbeten som representanter för kategorin ”invandrare” anses mest önskvärda till i arbetskraftsbristens Sverige. Förutom att försvåra inträdet på arbetsmarknaden,

kan lösningen i dessa föreställningar eller tankefigurer leda till stagnation och brist på nytänkande och avsaknad av dynamik i arbetsprocesser och produktion.

Bemanningsföretagen illustrerar en tendens på arbetsmarknaden, som understryker arbetskraftens karaktär av en vara på marknaden. Ord som kvalitetsgaranti och ångermånad för tanken till försäljning av konsumtionsvaror. Arbetskraftens ”varugörande” gäller främst dem som rekryteras till arbetsuppgifter med låga kvalifikationskrav och kort inläringstid. Uthyrningsföretagen har två kunder, dels den arbetssökande och dels den organisation som söker arbetskraft. De personer som är anställda av uthyrningsföretaget har stora krav på sig att passa in där de för tillfället arbetar. Hela situationen betyder en känslig balansgång mellan den uthyrda personens behov av bra arbetsvillkor och de krav som finns hos marknaden eller den konkreta arbetsköparen. Kvinnor och s.k. invandrare är överrepresenterade även inom denna bransch (Andersson & Wadensjö 2002), men de arbeten som erbjuds tycks följa de traditionella mönstren. Hos de undersökta bemanningsföretagen fanns vissa ambitioner att överskrida könsgränserna hos kundföretagen, men man betonade att uppdragsgivarna sällan gör s.k. okonventionella val.

Vi finner endast undantagsvis exempel på att rekrytering används som instrument för att medvetet förändra sammansättningen på personalen när det gäller kön och etnisk bakgrund. De exempel vi ser kan gälla vissa industriföretag som anstränger sig att hitta kvinnor till mansdominerade grupper och till arbetsledarjobb. Kommunen och landstinget som helhet är svårt att uttala sig om; troligen finns det en och annan ljuspunkt där. Fortfarande kvarstår problemen med att rekrytera kvinnor till chefsbefattningar. Veckoarbetstid och arbetsbelastning kan för kvinnor med ansvar för familj och barn utgöra allvarliga hinder, men på arbetsgivarhåll föreligger också kvardröjande föreställningar om chefskap som manlig domän. Det finns många som talar om eller ger uttryck för en officiell policy inom företaget som beskriver fördelar med mångfald i arbetsgrupper genom t ex en jämn blandning av män och kvinnor, fördelar med språkkunskaper och flerkulturell kompetens. I det praktiska arbetet med att anställa personal ser vi emellertid inte många konsekvenser av den övergripande jämställdhetspolicyn eller den etniska mångfaldsplanen som organisationen utformat, om en sådan alls finns. Flerspråkighet eller flerkulturell kompetens uppfattas i en del sammanhang, främst vård och omsorg, som en tillgång, men tillmäts aldrig något meritvärde vid rekrytering. Oftast används rekrytering på ett slentrianmässigt sätt för att ersätta tidigare anställda som slutat. Några exempel finns där man strävar efter en förändrad kompetenssammansättning genom rekrytering.

Strategiskt användande av rekrytering är överhuvudtaget inte särskilt vanligt. Undantaget gäller i offentlig sektor där man tvingats av arbetskraftsbristen att utforma och tillämpa en långsiktig strategi bl.a. med avseende på etnisk mångfald. De flesta företag har ett mer pragmatiskt än strategiskt sätt att arbeta med

rekrytering. Det är ofta ett stort avstånd mellan policyuttalanden och ideal – de retoriska uttrycken –, och det vardagliga arbetet – praktiken.

Sammanfattningsvis ser situation inte särskilt ljus ut vad gäller rekrytering som strategi och metod att bryta den könsuppdelade och etniskt segregerade arbetsmarknaden. De intentioner som formuleras i Jämställdhetslagen och i Lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet förverkligas ännu inte på långa vägar i praktiken.

Förutsättningar att förändra

De ljuspunkter vi ser och de förändringar som finns tycks i stor utsträckning vara framtvingade av den ökande arbetskraftsbristen inom framförallt offentlig sektor. Likaså ger förändringen av näringsstrukturen nya förutsättningar. Arbetskraftsbrist ger ökade möjligheter att utvidga kontrakt och få förmåner, förändra etc., men detta är starkt knutet till arbetets kvalifikationskrav. Det finns fortfarande litet eller inget förhandlingsutrymme i okvalificerade jobb.

Om man ska peka på öppningar vad gäller rekrytering av ”olikar”, vare sig det är fråga om kvinnor eller medlemmar av etniska minoriteter, så fungerar myndigheterna bra. Där är fördelningen jämn av kvinnor och män, kvinnor har chefspositioner, där finns en positiv inställning till jämställdhetsfrågan och till den etniska mångfalden, vilket även syns i dessa organisationers rekryteringspraktik. Sedd ur ett rättviseperspektiv framstår de hierarkiska organisationernas sätt att rekrytera som bättre än de nya platta organisationernas. I de förra använder man ofta det traditionella sättet att rekrytera en person till en uppgift och lämnar därmed mindre stort utrymme för subjektiva värderingar som ”känsla” och personkemi etc.

Förutsättningar för förändring finns också genom den omvandling av arbetsmarknaden som nu sker och där arbetskraftsbrist inom en del yrkesområden skulle kunna skapa förutsättningar till förändringar t. ex. när det gäller etnisk bakgrund. Ändå ser vi här att gamla segregeringsmönster riskerar att uppstå i nya former i och med att rekryteringen av ”de etniskt andra” riktas in på de arbetsmarknadssegment där bristen på arbetskraft råkar vara störst eller är i tillväxande. Vi kan skönja det som en del forskare benämner intersektionalitet, nämligen att föreställningar om kön och etnisk bakgrund samverkar och överlagras med föreställningar om brister i kvalifikationer och kompetens, vilket leder till att denna ”kategori” sökande enbart kommer ifråga för lågkvalificerade arbetsuppgifter (de los Reyes m fl, 2002; Mattsson, 2001). När det gäller arbetsmarknadens uppdelning mellan könen tycks denna fördelning förändras mycket långsamt och överhuvudtaget vara svår att påverka. Under perioder av arbetskraftsbrist rekryteras visserligen fler med utländsk bakgrund, men fortfarande går kvinnorna i huvudsak till vården och männen till industrin oberoende av etnisk tillhörighet.

Ur fackligt perspektiv är det viktigt att strida för att de nya anställningar som erbjuds inom t ex vård och omsorg blir så långvariga som möjligt eller är tillsvidareanställningar. Anställningsformen har betydelse för vilka rättigheter anställda har och vilka åtaganden arbetsgivaren gör. Särskilt tydligt är det att osäkra anställningsformer (behovs- eller timanställda), där kvinnor och personer med annan etnisk bakgrund är överrepresenterade, har mycket begränsade rättigheter (se t.ex. Wikman, 2001). Om man vill förändra situationen på längre sikt är formen på anställningskontraktet en viktig fråga.

Det är lätt att hamna i uppgivenhet när man ser trögheten i de segregationsmönster som finns i arbetslivet. Förutsättningar att bryta dessa mönster kräver ett mycket målmedvetet och aktivt agerande. I den stegvisa process av rekrytering vi beskriver krävs aktiva insatser på ett mycket tidigt stadium som följs upp genom hela processen. Resultaten visar att redan formuleringen av villkoren för anställningen (t ex flexitid eller ej), utöver kvalifikations- och kompetenskrav, styr vilka som är intresserade. Redan när man sprider information om det lediga arbetet sänder man signaler till presumtiva sökande. Också där måste man mycket medvetet välja kanaler som når de personer man vill ha i första hand utan att för den skull bygga in diskriminerande filter för att utesluta andra möjliga sökande. Spontansökande är ett utmärkt exempel på hur ”att inte göra någonting” bevarar den rådande ordningen. Vidare måste de urvalsmetoder man sedan använder inför anställningsintervjun på ett målmedvetet sätt utformas för att motverka olika former av utsortering och diskriminering.

Det är mycket tydligt för oss att välvilliga utsagor och policydokument – det vi kallar retorik – inte leder någonstans om de inte på ett tydligt sätt kopplas till ett målmedvetet och aktivt handlande genom hela rekryteringsprocessen.

Sammanfattning

Undersökningen om hur företag i Norrköping rekryterar personal ingår som en delstudie i Arbetslivsinstitutets regionala studie av tre kommuner i Östergötland som startades hösten 1999 och skall pågå under sex år. Den omvandling av näringsstrukturen som pågår i Norrköping gjorde det intressant att undersöka hur man arbetar med rekrytering, om det fanns exempel på medvetet arbete med att förändra personalens sammansättning för att uppnå en jämnare könsfördelning och att bilda arbetsgrupper med en mer blandad etnisk bakgrund.

Urvalet av branscher gav oss möjlighet att få en bild av hur situationen ser ut både i de traditionella, kraftigt segregerade branscherna (industri, vårdsektorn) och i den framväxande tjänstesektorn. Totalt gjordes 28 intervjuer med främst personal- eller rekryteringsansvariga inom organisationerna. En majoritet av de intervjuade var kvinnor.

Inte oväntat återfinns vi traditionella mönster för könssegrering i flertalet av de besökta organisationerna. I kommuner och landsting är majoriteten av de anställda kvinnor och i industrin är flertalet män. Det finns även en intern könssegregerad arbetsmarknad som är tydligast i industri- och teknikföretagen. Där förekommer öar i form av kvinnoarbetsplatser, dvs. kvinnor finns i avgränsade arbetsområden och på lägre hierarkiska nivåer. Myndigheterna har en relativt jämn könsfördelning både vertikalt och horisontellt. Jämställdhet som princip är allmänt accepterat och bristande jämställdhet uppfattas som icke önskvärt i flera av de organisationer som deltar i studien. I offentlig verksamhet har alla arbetsplatser en jämställdhetsplan och i industriföretagen har ca en tredjedel en sådan plan. Planen är dock i många fall inte ett levande dokument som används aktivt i rekryteringsarbetet. Vi finner endast undantagsvis exempel på att rekrytering används som instrument för att medvetet förändra sammansättningen på personalen när det gäller kön och etnisk bakgrund. Strategiskt användande av rekrytering är överhuvudtaget inte särskilt vanligt. Undantaget gäller i offentlig sektor där man tvingats av arbetskraftsbristen att utforma och tillämpa en långsiktig strategi bl.a. med avseende på etnisk mångfald. Det är ofta ett stort avstånd mellan policyuttalanden och ideal – de retoriska uttrycken –, och det vardagliga arbetet – praktiken.

Sammanfattningsvis ser situation inte särskilt ljus ut. De intentioner som formuleras i Jämställdhetslagen och i Lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet förverkligas ännu inte på långa vägar i praktiken. De ljuspunkter vi ser och de förändringar som finns tycks i stor utsträckning vara framtvingade av den ökande arbetskraftsbristen inom framförallt offentlig sektor. Likaså ger förändringen av näringsstrukturen nya förutsättningar. Arbetskraftsbrist ger ökade möjligheter att utvidga kontrakt och få förmåner, förändra etc., men detta är starkt knutet till arbetets kvalifikationskrav.

Referenser

- Abbasian S. (2000) *Befolkning, arbetsmarknad och näringslivsutveckling i tre kommuner i Östergötland. En sammanställning av utvecklingen under 1990-talet*. Arbetslivsrapport nr. 2000:12, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Abrahamsson, L. (2000) *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändringar i arbetsorganisationer*. Umeå: Boréa förlag
- Abrahamsson, L. (2002) Just när det blev viktigt blev det manligt. *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 1, 2002 (23), s. 27-52
- Abrahamsson, K., Bjärvall, K. & Fürth, T. (1999) *Olika som bär – om etnisk diskriminering och mångfald i arbetslivet*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning
- Acker, J. m.fl. (red.) (1992) *Kvinnors och mäns liv och arbete*. Stockholm SNS
- Ahlstrand, R. (2001) *Norrköpingsmodellen – ett projekt för ny sysselsättning åt personalen vid Ericsson Telecom AB i Norrköping*. Lund: Sociologiska institutionen
- Ahrnberg-Swenson, S. (1997) *Rekrytering i fokus*. Solna: Svenska förlaget Liv och ledarskap
- Alvesson, M. (1998) *Att räkna kroppar och att öka medvetenhet. Om jämställdhet och jämställdhetsarbete*. Meddelande från Kvalitetsgruppen. Uppsala: Grafiska enheten, Uppsala universitet.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur
- AMS, Ura (1998:2) *Arbetsgivarnas rekryteringsmetoder*. Stockholm: AMS utredningsenhet
- Anderson, N. & Cunningham-Snell, N. (2000) Personnel selection. I N. Chmiel (Ed.) *Work and Organizational Psychology, a European Perspective* (s.69-99). Oxford: Blackwell Publishers
- Andersson, P. & Wadensjö E. (2002) Vem arbetar i föremedlingsbranschen? *Arbetsmarknad & Arbetsliv* nr 4, 2002 (8), s. 257-271.
- Aronsson, G. & Göransson, S. (1998) *Tillfälligt anställda och arbetsmiljödialogen*. Arbete och Hälsa 1998:3, Solna: Arbetslivsinstitutet
- Aronsson, G. & Karlsson, J. Ch. (red.) (2001) *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur
- Atkinson, J. (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMS Report no. 89, Brighton: Institute of Manpower Studies
- Bellaagh, K & Isaksson, K (1999) *Uthyrd men fast anställd*. Arbete och Hälsa 1999:6. Stockholm; Arbetslivsinstitutet
- Bergström, O. (1998) *Att passa in. Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: Bokförlaget BAS
- Blomqvist, M. (1994) *Könshierarkier i gungning*. Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Sociologica Upsaliensis 39, Stockholm: Almqvist & Wicksell International
- de los Reyes, P (2001) *Mångfald och differentiering. Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

- de los Reyes, P., Molina, M. & Mulinari, D. (red.) (2002) *Maktens (o)lika förklädnader. Kön, klass & etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Stockholm: Bokförlaget Atlas
- de los Reyes, P. & Wingborg, M. (2002) *Vardagsdiskriminering och rasism i Sverige. En kunskapsöversikt*. Integrationsverkets rapportserie 2002:13, Norrköping: Integrationsverket
- Drejhammar, I-B. (1998) *Organisationsutveckling och jämställdhet – en studie i tre företag*. Lunds universitet: Institutionen för tillämpad psykologi
- Drejhammar, I-B. (2000) *Konferensrapport. Dialogkonferens den 9-10 mars i Norrköping*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Drejhammar, I-B. (2001) *Organisationsutveckling och jämställdhet*. Lund: Studentlitteratur
- Drejhammar, I-B. & Pingel, B. (2001) *Kvinnor är lika bra arbetskraft som män, men olika. Jämställdhetsarbete i östgötska organisationer*. Arbetsliv i omvandling 2002:11, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Ds 2000:69 *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*. Stockholm: Näringsdepartementet
- Ellström, P-E. (1994) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Fritzes
- Employment in Europe 2001 (2001) *Employment and Social Affairs*. European Commission. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Eriksson, K. & Eriksson, M. (2002) ”Kön har ingen betydelse men könsblandning är bra: Könsgörande i två professionella sammanhang”, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr. 1: 53-72
- Eriksson, U. (2000) *Det mangranna sällskapet. Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS Förlag
- Forsberg, G. (1992) Kvinnor och män i arbetslivet. I Acker, J. m.fl. *Kvinnors och mäns liv och arbete*. Stockholm: SNS
- Furåker, B. (2000) Marknaden för arbetskraft och den sociologiska forskningens uppgifter. I: *Jubileumsföreläsningar*. Forskningsrapport nr 125. Göteborg: Sociologiska institutionen
- Fürst, G. (1985) *Reträtten från mansjobben. En studie av industriarbetande kvinnor och arbetsdelningen mellan könen på en intern arbetsmarknad*. Sociologiska Institutionen, Göteborgs Universitet
- Gonäs L. (2001) Varför skall vi studera könssegregationen? Ett jämförande perspektiv. I Gonäs, L., Lindgren G. & Bildt C. (red) *Könssegregering i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Gonäs L. & Lehto A. (1999) Segregationen på arbetsmarknaden. I Gonäs L., Plantenga J. & Rubery J. (red) (1999) *Den könsuppdelade arbetsmarknaden – ett europeiskt perspektiv*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Gustafsson, R. Å. (2000) *Välfärdstjänstearbetet. Dragkampen mellan offentligt och privat i ett historie-sociologiskt perspektiv*. Göteborg: Daidalos

- Hofmaier, B. (1980) *Montagearbetare. Ett liv i permanent tillfällighet*. Göteborg: Sociologiska institutionen
- Hough, L. & Oswald, F. (2000) Personnel Selection: Looking toward the future-remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631-664
- Håkansson, K. (2001) *Språngbräda eller segmentering?*, Forskningsrapport 2001:1, Uppsala: IFAU
- Håkansson, K. & Isodorsson, T. (1997) *Flexibla tider. En studie av arbetstidsflexibilitet och andra flexibleringsstrategier inom verkstadsindustrin. Internationella arbetslivsstudier*. Göteborg: Göteborgs universitet
- Höglund, S. (1998a) *Svensk forskning om diskriminering av invandrare i arbetslivet 1990-1996*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning
- Höglund, S. (1998b) *Society for Human Resource Management's Diversity Conference*, Washington DC., oktober 1998, Reserapport till RALF
- Höglund, S. (2002) *Mångfaldens praktik II. Kunskapsöversikt över svensk forskning om rekrytering, kvalifikationsvärdering och kompetenshantering*. Nr. 16/2002 i ThemES Occasional papers and reprints on ethnic studies, Norrköping: CEUS
- Integrationsverket (2001:10) *Kommunernas mångfaldsarbete*. Norrköping: Integrationsverket
- Integrationsverket (2002) *Rapport Integration 2001*. Norrköping: Integrationsverket
- Isaksson, K. (2000) Tillit och psykologiska kontrakt i arbetslivet. I G. Aronsson & J.C. Karlsson (red.) *Tillitens ansikten* (s. 175-196). Lund: Studentlitteratur
- Isaksson, K. & Bellaagh, K. (1999) *Anställda i uthyrningsföretag – vilka trivs och vilka vill sluta?* Arbete och Hälsa 1999:7. Stockholm; Arbetslivsinstitutet
- Jonasson, D. (2001) *Social kompetens är ett riktigt flumbegrepp. Det kan betyda nästan vad som helst – eller...?* D-uppsats, Uppsala: Pedagogiska institutionen
- Jonsson, A. & Walette, M. (2001) "Är utländska medborgare segmenterade mot atypiska arbeten?", *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 7, nr. 3, ss. 153 – 168
- Jonung, Ch. (1997) Yrkessegregeringen mellan kvinnor och män. I Persson, I. & Wadensjö, E. (red.) *Glastak eller glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet, SOU 1997:137
- Jämställdhetslagen 1991:1433
- Kanter, R. (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books
- Karlsson, J. Ch. & Eriksson, B. (2000) *Flexibla arbetsplatser och arbetsvillkor. En empirisk prövning av en retorisk figur*. Lund: Arkiv Förlag
- Knocke, W. (1986) *Invandrade kvinnor i lönearbete och fack*. Forskningsrapport nr. 53. Stockholm: Arbetslivscentrum
- Knocke, W. (1991) "Invandrade kvinnor – vad är "problemet"?", *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr. 3:4-15
- Knocke, W. (1994) "Gender, Ethnicity and Technological Change", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 15. No. 1:11-34

- Knocke, W. (1999) "The Labour Market for Immigrant Women in Sweden: Marginalised Women in Low-valued jobs", I Wrench, J., Rea, A. Ouali, N. (red) *Migrants, Ethnic Minorities and the Labour Market. Integration and Exclusion in Europe*, Houndmills etc.: Macmillan Press Ltd with University of Warwick
- Knocke, W. (2000) "Integration or Segregation? Immigrant Populations Facing the Labour Market in Sweden", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 21, no. 3: 361-380
- Knocke, W. & Hertzberg, F. (2000) *Mångfaldens barn söker sin plats. En studie om arbetsmarknadschanser för ungdomar med invandrarbakgrund*. Stockholm: Svartvitts förlag i samarbete med Arbetslivsinstitutet
- Kommunförbundet (2001) *Rekrytera och behålla – en utmaning*. Svenska kommunförbundet, utredningssektionen
- Kvande E. & Rasmussen, B. (1990) *Nye kvinneliv. Kvinner i mens organisasjoner*. Oslo: Ad Notam
- Lag (1999:130) om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet
- Länsarbetsnämnden (2002) *Prognos för arbetsmarknaden i Östergötland*.
- Liepmann Blumen, J. (1976) "Towards a Homosocial Theory of Sex Roles", *Signs*, vol. 1, no. 3, del II
- Mabon, H. (2002) *Arbetspsykologisk testning*. Stockholm: Psykologiförlaget
- Marking, Ch. (red) (1992) *Kompetens i arbete. En antologi*. Stockholm: Publica
- Mattsson, K. (2001) *(O)likhetens geografier. Marknaden, forskningen och de Andra*. Uppsala: Kulturgeografiska institutionen
- Millward, L. & Brewerton, P. (2000) Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century, I C Cooper & I Robertson (red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons
- Moss, P., Salzman, H. & Tilly, C. (2000) Limits to Market-Mediated Employment: From Deconstruction to Reconstruction of Internal Labour Markets. I Carré et al (red.) *Nonstandard Work. The Nature and Challenges of Changing Employment Arrangements*. IRRA Series, Champaign: University of Illinois
- Mouritsen, J. et al. (2001) *Kapitalmarkedet og videnøkonomien: Analytikernes repræsentationer og den videnbaserede virksomhed*, Paper presenterad vid Gothenburg Research Institute, November 2001
- Perspektiv (2002) "Tala om diskriminering i stället för mångfald", Intervju med Paulina de los Reyes i Perspektiv på arbetslivet. Nyhetsbrev nr. 2, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Persson, A. (2000) *Social kompetens. När individen, de andra och samhället möts*. Lund: Studentlitteratur
- Pettersson, L. (2002) "Genus och arbete: vad berättar forskningen från 1990-talet?", *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr. 1: 5-20
- Schein, E. (1988) *Organizational Psychology* (3rd edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

- Schierup, C-U. & Paulson, S. (red.) (1994) *Arbetets etniska delning*. Stockholm: Carlssons
- Silverman, D. & Jones, J. (1976) *Organizational Work*. London: Collier Macmillan
- Skog, E. (2001) *Mångfald i arbetslivet. Att mäta resultatet av företagets aktiviteter*. Mölndal: IVF industriforskning och utveckling
- SOU 1994:3. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes
- SOU 1997:58. *Personaluthyrning*. Stockholm: Fritzes
- SOU 1998:4. *Män passar alltid. Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet
- SOU 1998:6 *Ty makten är din.... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*. Betänkande från Kvinnomaktutredningen. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet
- SPUR (2002) Svenska Personaluthyrnings- och rekryteringsförbundet www.spur.se
- Starrin, B., Larsson, G., Dahlgren, R. & Styrborn, S. (1991) *Från upptäckt till presentation. Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur
- Storrie, D. (2002) *Temporary agency work in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement for Living and Working Conditions
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage
- Sundin, E. (2002) ”Rationalitet som norm och hyckleri som praktik: reflektioner kring betydelsen av organisationers genusordningar”, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr. 1: 21-36
- Svensk Författningssamling 2000:773
- Wahl, A. (SOU 1994:3) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm
- Westberg-Wolgemuth, H. (1996) *Kvinnor och män märks. Könsmärkning av arbete – en dold läroprocess*. *Arbete och Hälsa* 1996:1, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wikman, A. (2002) *Temporära kontrakt och inlåsnings effekter*. *Arbetsliv i omvandling* 2002:4. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Wise, L.R. & Tschirhart, M. (1998) *Diversity Research Report*. Bloomington, IN: Indiana University
- Wrench, J. & Solomos, J. (1993) ”The Politics and Processes of Racial Discrimination in Britain”, I Wrench, J. & Solomos, J. (eds.) *Racism and Migration in Western Europe*, Oxford/Providence: Berg
- Wrench, J. (1995) ”Racism and the Labour Market in Post-war Britain: The ‘Second Generation’ and the Continuance of Discrimination”, I van der Linden & Lucassen (eds.) *Racism and the Labour Market: Historical Studies*. Bern, Berlin etc.: Peter Lang
- Wrench, J. (1996) *Preventing Racism at the Workplace. A report on 16 European countries*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

- Zander, S. (1999) *Förändring med förhinder. En granskning av utvecklings-, utbildnings och jämställdhetsprojekt*. Stockholm: Landstingsförbundet
- Åberg, R. (1999) ”Balansen mellan arbetskraftens utbildningsnivå och jobbens kvalifikationskrav – struktur- eller konjunkturproblem?”, I DS 1999:58, *Kontrakt för arbete. Rättvisa och tydliga regler i arbetslöshetsförsäkringen*. Bilagedel, Stockholm: Näringsdepartementet