



NATIONELLA
SEKRETARIATET FÖR
GENUSFORSKNING



Kompetens och kön i Värmland

en fråga om närhet, nätverk och magkänslor

ULRIKA JANSSON
Göteborgs universitet

LENA GRIP
Karlstads universitet



Innehåll

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
INLEDNING	5
Syfte och uppdrag	6
Den könssegregerade arbetsmarknaden	7
Genusperspektiv	11
Nätverk och skuggstrukturer	14
Metod	15
Intervjuer	15
Annonsanalys	17
REKRYTERINGSPROCESSER OCH KOMPETENSFÖRSÖRJNING I VÄRMLAND	18
Rekryteringsprocesser i Värmland	18
Att hitta och nå kandidater?	20
När kandidaten är funnen?	28
Spelar nätverk roll?	32
Jämställd rekrytering?	34
Genusmedvetna rekryteringsprocesser?	36
Kompetensförsörjning i Värmland	38
Ett närsynt värmländskt näringsliv?	38
Hemvändare	40
En arbetsmarknad i förändring?	43
Pandemin, en ny nyckel till kompetensförsörjningen?	43
Kompetensbrist i Värmland?	44
NÄRHET – BÅDE MÖJLIGHET OCH HOT?	46
Värmland i världen - världen i Värmland?	49
REFERENSER	51

Förord

I projektet *Attraktionskraft Värmland* konstateras att det råder kompetensbrist i Värmland, särskilt inom vissa branscher. *Attraktionskraft Värmland* syftar bland annat till att bryta den könssegregerade arbetsmarknaden, och på det viset underlätta rekrytering av vad som benämns som nödvändig kompetens. Projektet drivs av Region Värmland i samarbete med kommuner och klusterorganisationer i Värmland. Föreliggande rapport är en liten del av det övergripande projektet. Uppdraget startade i en önskan att utvärdera vad som hänt sedan studien *Nätverk och skuggstrukturer i regionalpolitiken* kom år 2010 (Forsberg & Lindgren, 2010), vilken synliggjorde att patriarkala nätverksstrukturer i Värmland hade stor påverkan på utformandet av regionens arbete med regional utveckling.

Vi har närmat oss frågorna inte genom ett fokus på regionalpolitiken som sådan, utan har koncentrerat oss på kompetensförsörjning och rekrytering, med särskilt intresse för rekrytering till ledande positioner. Med ett genusperspektiv på dessa processer bidrar vi med kunskaper om hur föreställningar om kön och kompetens fortsatt villkorar den värmländska arbetsmarknaden och långsiktig kompetensförsörjning – på många olika sätt.

Vi vill tacka alla informanter som ställt upp och berättat både öppet och personligt om dessa frågor! Det har funnits ett stort intresse för att vara med i studien, och det visar på att det också finns ett engagemang för frågorna i Värmland. Vi vill dock poängtera att rapporten bara gör ett nedslag i en stor fråga. Vi gör därför inga anspråk på att ge en heltäckande eller ”sann” bild av rekrytering, men vi vill visa på vad genusanalyser på dessa processer kan bidra med för långsiktig och hållbar kompetensförsörjning. Vi hoppas därför att rapporten kan bidra till fortsatta diskussioner och ett stöd i att göra rekryteringsprocesser mer jämställda – vi har genom studien förstått att många vill det!

Vi vill också tacka Region Värmland för förtroendet att göra studien, och det goda samarbetet kring framtagandet.

Januari 2023

Ulrika Jansson, *fil. dr. arbetsvetenskap, Nationella sekretariatet för genusforskning, Göteborgs universitet*

Lena Grip, *fil. dr. kulturgeografi, Karlstads universitet*

Sammanfattning

Vem eller vilka som antas ha rätt och nödvändig kompetens i rekryterings- och kompetensförsörjningsprocesser villkoras av föreställningar och normer om kön och genus. Rapporten redogör för en studie inom projektet *Attraktionskraft Värmland*, och syftar till att belysa hur föreställningar om kompetens och kön påverkar kompetensförsörjning och rekrytering till högre tjänster i Värmland. För att bidra till mer jämställd kompetensförsörjning i Värmland görs analyser ur genusperspektiv på flera sätt. Genusvetenskaplig forskning används för att synliggöra villkor och strukturer så att medvetenheten om könsmärkta premisser kan öka.

Det empiriska materialet består av intervjuer med fyra kategorier av informanter som på olika sätt jobbar med rekrytering i/ till privat och offentlig sektor i Värmland: personer på rekryteringsföretag, HR-funktioner, anställande chefer och nyligen anställda chefer. Resultaten presenteras i två delar. Den första delen fokuserar olika moment i rekryteringsprocesser där de könsmärkta premisserna diskuteras i avsnitten 'Att hitta och nå kandidater?', 'När kandidaten är funnen?', 'Spelar nätverk roll?', 'Jämställd rekrytering?', samt 'Genusmedvetna rekryteringsprocesser?'. Summariskt visas hur både kompetensbaserad rekrytering och nätverksrekrytering inbegriper moment som är starkt könsmärkta, men utan att det problematiseras. Rekryterares och chefers föreställningar, nätverk och praktik återskapar normer om kompetens som gynnar män. Ojämställdheten inom rekryteringsprocesser görs till en fråga om kvinnors föreställda brister, exempelvis avsaknad av "rätt" utbildning, erfarenhet eller egenskaper.

I den andra delen fokuseras plats och platsers betydelse för både kompetensförsörjning och rekryteringsprocesser i avsnitt om 'Ett närsynt värmländskt näringsliv?', 'Hemvändare', 'En arbetsmarknad i förändring?', 'Pandemin, en ny nyckel till kompetensförsörjningen?', samt 'Kompetensbrist i Värmland?'. I korthet konstateras att det finns föreställningar om Värmland som slutet och lite "närsynt", vilket kommer till uttryck i preferenser för det kända och etablerade. Detta missgynnar inflyttare och personer som inte redan har ett uppbyggt nätverk lokalt. Samtidigt finns en medvetenhet om att detta inte är långsiktigt hållbart, samt att en mer jämställd rekrytering krävs – både för att locka ett bredare spektrum av personer och kompetenser, samt för att skapa mer attraktiva arbetsplatser. Rapporten konstaterar dock i båda resultatdelarna att det råder brist på kunskap och genusmedvetna strategier för jämställd kompetensförsörjning.

Ett sammanfattande resonemang förs om hur rekryteringar och kompetensförsörjning görs genom olika former av närhet. Den *geografiska närheten*,

som i regional "närsynthet", gör att personer med värdefull kompetens inte alltid uppmärksammas eller får erbjudanden om tjänster. Den *professionella närheten* gynnar personer som känner varandra, som har arbetat ihop tidigare, och som kan gå i god för att en viss person skulle "passa in" i en organisation. Den *emotionella närheten* utgörs av magkänslor och känslor av likhet, som också antas skapa förutsättningar för en bra rekrytering. *Nätverksnärhet* kommer främst till uttryck genom manliga nätverk, och mellan rekryterare och chefer, där homosociala handlingar återskapar mäns kompetenser som de "nödvändiga". De olika formerna av närhet i rekryteringsprocesser innebär både inkludering och exkludering med tydliga könsförtecken som behöver synliggöras för mer jämställda processer. Som region behöver Värmland också bli bättre på att skapa förutsättningar för olika kompetenser och människor från andra delar av Sverige och världen.

Inledning

Vem eller vilka antas ha ”rätt” eller ”nödvändig” kompetens? Hur går rekrytering till och främjar den jämställd kompetensförsörjning i Värmland? Och vad med nätverkens roll för tjänster på ledande befattningar? Och hur känns det egentligen i magen, är det här en tillförlitlig person? Föreställningar, antaganden och normer om kön och genus spelar stor roll i rekryteringsprocesser och kompetensförsörjning. Genusvetenskaplig forskning visar bland annat att kompetenskriterier för tjänster på ledande befattningar oftast gynnar män och att män oftare upplevs ha ”rätt” personlighet, jämfört med kvinnor. Män antas också oftare ha de mest relevanta nätverken och den nödvändiga potentialen och erfarenheten för framtida framgångar och karriärer. Vanliga argument som föreställs förklara brist på kompetenta kvinnor till ledande befattningar är att de väljer fel utbildning, fel branscher, fel jobb och att de saknar erforderliga kontakter och nätverk samt ”rätt” arbetslivserfarenhet (t.ex. Holgersson, 2013; Tienari m.fl., 2013; Van den Brink m.fl., 2016; Denise, 2020; Moscatelli m.fl., 2020). Kvinnor med konkurrenskraftig kompetens ökar ständigt, ändå reproduceras föreställningar om män och kompetens i rekryteringsprocesser som gör att män fortsatt favoriseras.

I den här studien gör vi analyser ur genusperspektiv för att belysa könade och genusmärkta premisser, villkor och strukturer i syfte att bidra till mer jämställd kompetensförsörjning i Värmland. Det finns andra möjliga analyser att göra, från andra vetenskapsdiscipliner och teorier, och denna analys är inte heller uttömmande, men vi vet att den kan ge ökad kunskap som är viktig för att i framtiden kunna göra mer genusmedvetna rekryteringar.

Oavsett typ av organisation är det allmänt accepterat att en arbetsgivares framgång är nära knuten till de personer som anställs. Det gäller naturligtvis över hela världen och inte bara i Värmland. År 2023 har av EU-kommissionen beslutats vara Europaåret för kompetens. För att stärka arbetet med kompetensförsörjning pekats ett antal åtaganden ut, såsom matchning av människors ambitioner och färdigheter med möjligheterna på arbetsmarknaden, kompetensutveckling och relevant kompetens. Kompetensbrister i den gröna och digitala omställningen lyfts särskilt, liksom fokus på att få fler kvinnor och unga att bli en del av arbetsmarknaden. Relevant kompetens beskrivs både som en förutsättning för att öka människors möjligheter att vara framgångsrika på arbetsmarknaden, samt att delta i samhället och demokratin och som bidragande till en hållbar tillväxt, mer innovation och företags konkurrenskraft (Europeiska kommissionen, 2022).

Att hitta, behålla och utveckla rätt kompetens – att kompetensförsörja – framställs som helt avgörande för ett konkurrenskraftigt näringsliv internationellt och i Sverige. I den nationella strategin för regional utveckling 2021-2023 (Skr.

2020/21:133) beskrivs hur arbetsmarknaden behöver bli bättre på att ta tillvara de kompetenser som finns lokalt, det vill säga bli bättre på jämställdhet och mångfald inom alla yrken, för att möta arbetsmarknadens kompetensbehov. Traditionella föreställningar om vilka som passar för olika yrkessektorer betyder att det blir svårare att på ett effektivt sätt ta tillvara den lokala arbetskraften, och en könssegregerad arbetsmarknad är också mer sårbar för globala och nationella förändringar av arbetsmarknaden (t.ex. Brulin, 2002). Såväl privat som offentlig sektor kräver funktionell kompetensförsörjning för att nå en hållbar regional utveckling (SKR, 2021; Tillväxtverket, 2022). Det kräver i sin tur utbildningssystem och utbildningar som tillgodoser kompetensbehov. Vidare är kompetensförsörjningen också betydelsefull för individers möjligheter till sysselsättning, lärande och personlig utveckling. Det är inte bara företag eller regioner som ska växa, även individer ska kunna växa genom kompetensförsörjning som möjliggör ett hållbart arbetsliv.

Frågor kring kompetensförsörjning inbegriper ett flertal olika politikområden och många aktörer på internationell, nationell, regional och lokal nivå. Samverkan mellan myndigheter, kommuner, och näringslivs- och utbildningsorganisationer är därför central för att skapa de bästa förutsättningarna för kompetenser som är relevanta både på samhälls-, organisations- och individnivå. Som redan nämnts finns också många olika föreställningar och antaganden om vad kompetens är, vem eller vilka som har nödvändig kompetens och vilka kompetenser som krävs. Vidare går kompetensförsörjnings- och rekryteringsprocesser till på skilda sätt som påverkar vem eller vilka som får, eller inte får, tjänster och arbeten. I tillägg med olika föreställningar om vilka utbildningar som krävs och är mest relevanta, och vilka yrken som är mest eftertraktade eller värdefulla så kan vi konstatera att det är komplexa frågor och problem det rör sig om. Frågor som dessutom alltså behöver förklaras och förstås ur genusperspektiv för att gynna utveckling och kompetens av skilda slag – på en hållbar och jämställd arbetsmarknad.

Syfte och uppdrag

Också Värmlands framtid beskrivs som avhängigt behovet av kompetent arbetskraft (Region Värmland, 2022b). I projektet *Attraktionskraft Värmland* gör Region Värmland gemensam sak tillsammans med kommuner och näringsliv för att råda bot på kompetensbrist och säkra framtida kompetensförsörjning (Region Värmland, 2022a). På uppdrag av Region Värmland fokuseras i denna studie huvudsakligen kompetensförsörjning av högre tjänstepersoner och personer i ledande befattningar. Studien bidrar med en av flera pusselbitar till det övergripande projektet *Attraktionskraft Värmland* och dess delmål om att bryta den könssegregerade arbetsmarknaden i utvalda branscher i Värmland, underlätta rekrytering av nödvändig kompetens, och att bryta könsstereotypa utbildningsval.

Initialt fanns tankar om en slags uppföljning av studien *Nätverk och skuggstrukturer i regionalpolitiken* från 2010 (Forsberg & Lindgren, 2010). I korthet handlar den om det regionala tillväxtprogramarbetet i Värmland i början av 2000-talet, och synliggör hur och med vilka konsekvenser bland annat nätverk, partnerskap och nätverksstyrning utformades. Den tidigare studien utgör initiativ för denna studie enligt uppdragsgivaren, men syftet är ett annat. Syftet har anpassats både till behovet av att explicit fokusera kompetensförsörjning i länet snarare än regional tillväxtpolitik, och den väsentligt kortare projektiden. Uppdragets omfattning motsvarar tidsmässigt knappa 10 heltidsveckor för oss respektive forskare och rapportförfattare, och kan inte jämföras med den mer omfattande tidigare studien som inbegriper många fler och andra sakområden, samt en stor forskargrupp. Flera av de analyser som görs av kompetens, kön och platser i *Nätverk och skuggstrukturer* är icke desto mindre fortfarande aktuella vilket gör att vi på olika sätt förhåller oss till studien. Det övergripande syftet med föreliggande studie är att studera *hur föreställningar om kompetens och kön påverkar kompetensförsörjning och rekrytering till högre tjänster i Värmland*.

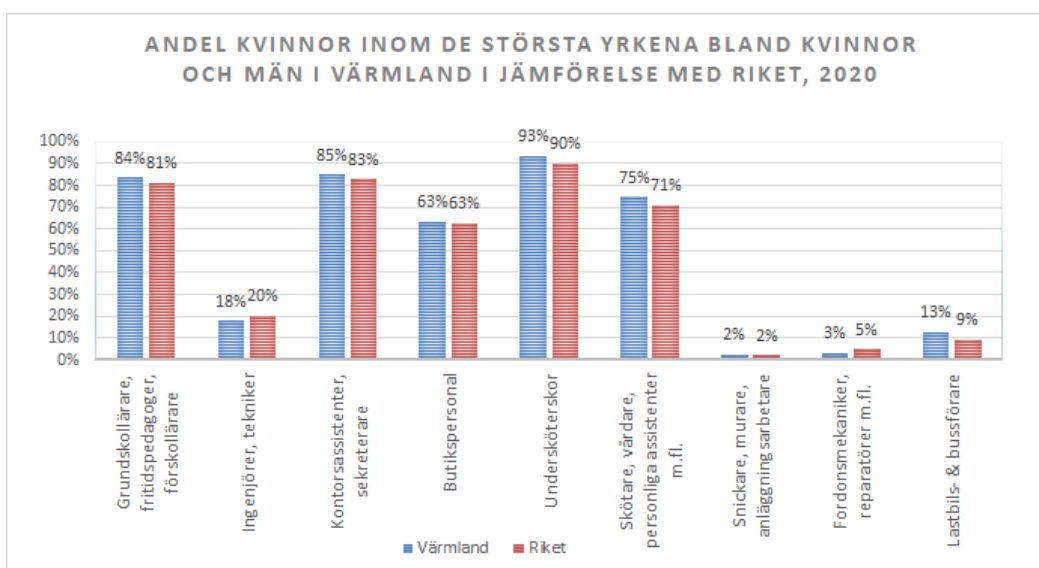
Den könssegregerade arbetsmarknaden

Jämställda kompetensförsörjnings- och rekryteringsprocesser skulle, om de praktiserades, kunna bidra till ett av delmålen i *Attraktionskraft Värmland*, nämligen att bryta den könssegregerade arbetsmarknaden i utvalda branscher i länet. Vi vill därför ge en översiktlig bild av hur det ser ut i nuläget, och introducera en genusvetenskaplig förklaringsmodell – könsmärkning eller genuskodning – som klargör varför vi har en segregerad och könssegregerad arbetsmarknad.

Den svenska arbetsmarknaden är kraftigt könsuppdelad, både horisontellt och vertikalt. Det innebär att kvinnor och män befinner sig inom olika branscher och yrken, samt på olika positioner och nivåer i en organisation eller företag. Därtill finns intern segregering med vilket avses att kvinnor och män i samma yrke, och med liknande utbildning, ändå arbetar med olika uppgifter och inriktningar. Arbetsmarknaden är inte bara könsuppdelad, den är också segregerad utifrån etnicitet, klass (eg. socioekonomi) och demografi, främst ålder. Det är genom könsmärkning och genuskodning som den könssegregerade arbetsmarknaden reproduceras. Könsmärkning innebär att socialt konstruerade föreställningar om maskulinitet och feminitet förknippas med vad ett visst yrke, arbete eller position antas kräva. Eller med andra ord att vissa arbeten och arbetsuppgifter antas passa bättre eller sämre för ett visst kön (Kanter, 1977). Ojämställda arbetsvillkor, löner, diskriminering och ojämställd makt- och resursfördelning är konsekvenser av könsuppdelning och könsmärkning.

Arbetslivets sneda könsfördelning måste förstås i relation till de lika könsuppdelade och könsmärkta utbildningssystemen. Utbildningsinriktningar är starkt könsuppdelade i Sverige och både skapar och återskapar ojämlikheter på arbetsmarknaden. Könsmärkningen tar sig uttryck genom att vissa utbildningar antas passa pojkar eller flickor bäst. Pojkar och män är i majoritet i utbildningar, på både gymnasie- och universitetsnivå, inom exempelvis el, bygg och teknik, medan flickor och kvinnor utgör en större andel i vård- och omsorgsutbildningar. Kvinnor har dock generellt högre utbildningsnivå än män och skillnaderna ökar (Kahlroth, 2018). Inom utbildningar som är relevanta för de privata näringarna i Värmland, som också är del av *Attraktionskraft Värmlands* fokus det vill säga, skogs- och tillverkningsindustrin samt it-sektorn är dock andelen flickor och kvinnor som utbildar sig fortsatt låg (OECD, 2017). Precis som för den könssegregerade arbetsmarknaden finns många förklaringar till den könsuppdelade skolan. Det är samverkande skeenden av påverkan där bland annat familj, samhälleliga relationer och föreställningar och normer om manligt och kvinnligt spelar roll (Jansson & Sand, 2021; Simonsson, 2022; Young Håkansson m.fl., 2022).

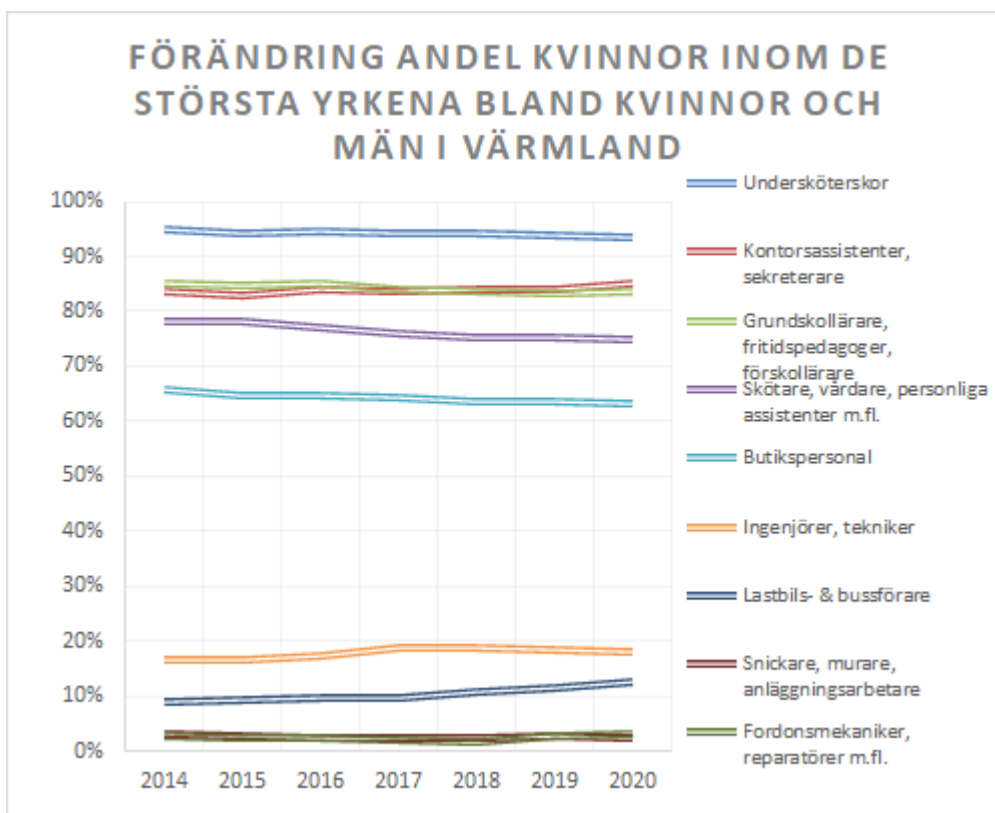
Precis som på nationell nivå så är arbetsmarknaden könssegregerad i Värmland, och statistik över de största yrkena bland kvinnor och män i Värmland visar på större könsskillnader än i riket i stort, förutom vad gäller lastbils- och busschaufförer (se figur 1).



Figur 1. Andel kvinnor inom de största yrkena bland kvinnor och män i Värmland i jämförelse med riket, 2020. Egen bearbetning av data från SCB, Yrkesregistret.

I en studie av Gonäs med flera (2019) visas dock att könssegregeringen i de 31 största yrkena i Sverige har minskat mellan 2003 och 2011. Andelen kvinnor

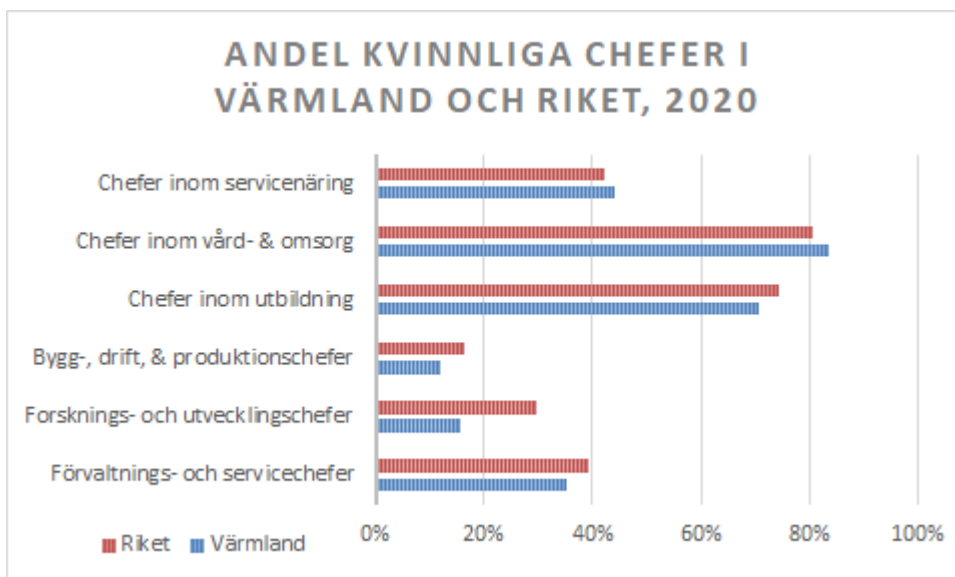
ökade mest inom mansdominerade yrken som kräver hög utbildning (t.ex. chef/VD), men också inom till exempelvis transportsektorn. Andelen män ökade främst inom kvinnodominerade yrken som kräver låg utbildning, huvudsakligen inom servicesektorn (t.ex. städ och restaurang), men också inom omsorgssektorn, till exempel sjuksköterskor. I en undersökning gjord av Sveriges kommuner och regioner (SKR, 2022) framkommer att en stor del av ökningen av män inom kvinnodominerade arbeten i kommuner utgörs av män med utländsk bakgrund. Inom läraryrken på alla nivåer visar studien av Gonäs med flera (2019) att könssegregeringen ökar till att bli ännu högre andel kvinnor än tidigare. De förändringar av den könssegregerade arbetsmarknaden som analyserats är över svensk arbetsmarknad som helhet, och rymmer därför inte regionala nyanser. Vid en analys av de största yrkena bland män och kvinnor i Värmland åren 2014 till 2020 visas endast marginella förändringar (se figur 2), men inom alla sektorer utom bland kontorsassistenter/sekreterare och snickare/murare/anläggningsarbetare har det skett en viss utjämning mellan könen. Störst är den procentuella förändringen i kategorin skötare, vårdare, personliga assistenter med flera, där andelen män ökat med 3,5 procentenheter (från 21,8 till 25,3 procent), och bland lastbils- och busschaufförer där andelen kvinnor ökat 3,6 procentenheter (från 9 till 12,7 procent).



Figur 2. Förändring av andelen kvinnor inom de största yrkena bland kvinnor och män i Värmland, 2014-2020. Egen bearbetning av data från SCB, Yrkesregistret.

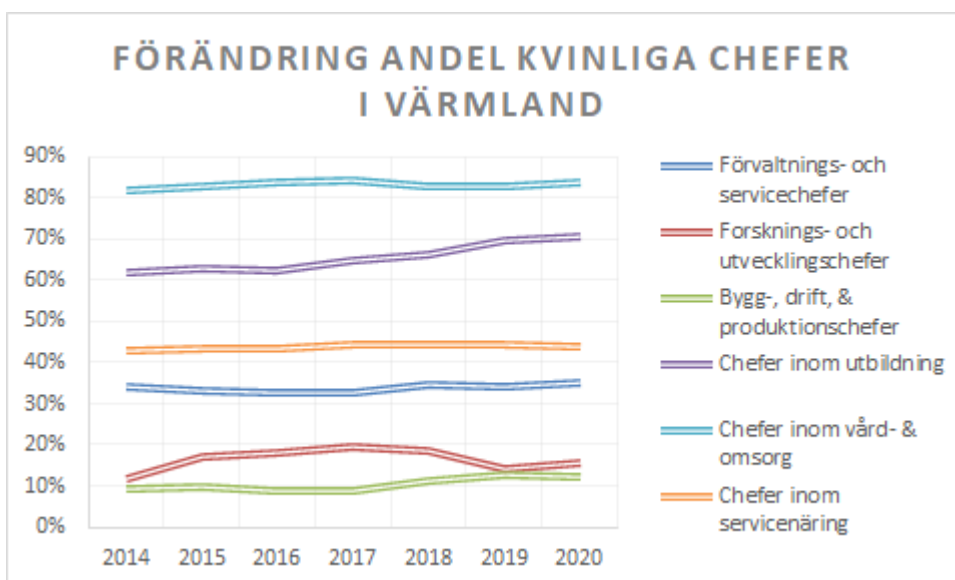
Även på chefsnivå finns en tydlig könssegregering. Av stiftelsen Allbrights rapport för 2022 framkommer att tillväxten av kvinnor som är chefer aldrig har varit svagare bland svenska börsnoterade bolag än nu, efter ett årtionde med stadig ökning. Syftet med de årliga rapporterna är att kartlägga kvinnors och minoriteters möjligheter till karriär. Rapporten *Noll nya chefskvinnor* (Allbright, 2022) visar att andelen kvinnor i ledningsgrupper utgör 27 procent, precis som förra året. Antalet kvinnor som innehar tunga chefsposter, till exempel vd, försäljningschef och affärsområdeschef minskar. Sverige backar i jämförelse med andra länder såsom Frankrike, Storbritannien, Tyskland och USA – trots den svenska självbilden av att arbete för ökad jämställdhet och mångfald är viktigt. Ett undantag lyfts dock fram och det är att kvinnor i styrelser har ökat något och nu utgör 36 procent. I rapporten förklaras det med att EU:s omdebatterade kvoteringslag gjort att svenska ägare behövt anstränga sig mer för att gå utanför manliga nätverk, och hitta styrelsekompetens i ledamöter som inte är män.

När det gäller chefspositioner generellt visar siffror från Statistiska centralbyrån (SCB) att andel kvinnor och män i chefspositioner varierar stort när siffrorna bryts ner i sektorer. Inom kommunal och regional sektor är runt 70 procent av cheferna kvinnor, medan det omvända gäller för privat sektor. Inom staten är det nästan helt jämn fördelning (SCB, 2022a). I en jämförelse mellan Värmland och riket syns samma mönster i fråga om fördelning mellan olika yrkesgrupper, men med ännu större mönster av könssegregering (se figur 3).



Figur 3. Andel kvinnliga chefer, jämförelse mellan Värmland och riket, 2020. Egen bearbetning av data från SCB, Yrkesregistret.

Sett över tid har förändringen andelen kvinnliga chefer i Värmland ökat inom nästan alla sektorer, men mest inom utbildningsområdet, följt av forsknings- och utvecklingschefer samt bygg-, drift- och produktionschefer (se figur 4).



Figur 4. Förändring av andel kvinnliga chefer i Värmland 2014-2020. Egen bearbetning av data från SCB, Yrkesregistret.

Ovanstående data säger inget om övrig bakgrundsinformation för cheferna förutom kön. Men generellt gäller att personer från minoritetsgrupper, med utländsk eller låg socioekonomisk bakgrund är tydligt underrepresenterade på chefsposter (Salvaj & Kuschel, 2020).

Genusperspektiv

Föreställningar om kompetensförsörjning och rekryteringsprocesser – kompetens och kön – beskrivs och analyseras i denna rapport genom en genusvetenskaplig ansats. Det innebär i korthet att normer och föreställningar kopplade till män och maskulinitet, kvinnor och feminitet samt vidhängande maktaspekter står i fokus. Genusanalyser kan ta olika former, men som vi förstår genus synliggörs ett görande. Genus och genusrelationer är inte en gång för alla givna, utan ”görs” eller skapas kontinuerligt, och synliggör hur gemensamt delade tankar, idéer och praktiker bidrar till att forma individer till kvinnor och män (West & Zimmerman, 1987; Butler, 1990). Genusrelationer är hierarkiska, det vill säga att vissa sätt att ”göra genus” är mer accepterade och legitimerade. Åtskillnader mellan män och kvinnor skapas alltså genom sociala maktrelationer som inbegriper internaliserade normer och värderingar, ibland även i relation till andra maktordningar som till exempel klass och etnicitet (t.ex. Connell, 2009). Vi vill med vår analys visa på vilka grunder och sätt människor kategoriseras, och kategoriserar sig i, två åtskilda sociala grupper. Och vilka konsekvenser detta kan få för enskilda individer,

grupper eller organisationer. Föreställningar om kompetens, och vem eller vilka som är kompetenta, kan uppfattas som naturliga och oföränderliga – med genusperspektiv synliggörs i stället könsstereotypa föreställningar och bilder av skillnader mellan kvinnor och män som konsekvenser av en genusordning.

Det finns emellertid inte bara en genusordning. Föreställningarna om män och maskulinitet, kvinnor och feminitet, ser olika ut på olika platser och har formats över tid av såväl lokala förutsättningar i form av geografi och försörjningsmöjligheter, som av sociala faktorer som exempelvis trosuppfattningar och kulturella traditioner på platsen. Detta benämns i forskning som lokala eller regionala genuskontrakt (Forsberg, 2001). De olika genuskontrakten påverkar föreställningar om vem som kan jobba med vad, vem som ska ta hand om barnen, löner i relation till arbete, utbildning med mera. Analyser visar att Värmland till stora delar är präglad av relativt traditionella genuskontrakt (se kartor över genuskontrakt i Sverige i Forsberg, 2010 och Haandrikman m.fl., 2021), vilka kännetecknas av lägre andel högutbildade och anställda kvinnor, hög arbetsmarknadssegregering, samt lägre andel kvinnor med höga inkomster och lägre andel föräldralediga män, än i andra genuskontrakt. Som vi visade ovan präglar detta värmländskt arbets- och näringsliv. Men inte heller Värmland har ett gemensamt genuskontrakt, utan det finns lokala variationer, inte minst mellan mer urbana och rurala områden i regionen.

Även om genuskontrakt har visat sig vara mycket tröga strukturer som inte förändras i samma takt som ekonomiska förändringar på en plats, är det samtidigt viktigt att notera att genuskontrakten är socialt skapade, och därför också möjliga att förändra (Forsberg, 2010). Detta innebär att det också är möjligt att med genusmedveten kompetensförsörjning utmana och förändra den värmländska arbetsmarknaden.

Fokus i vår studie är rekrytering till högre tjänster i Värmland, det vill säga till olika slags chefs- eller ledaruppdrag. Att ledarskap är maskulint könsmärkt har beskrivits i genusvetenskaplig forskning i många decennier (t.ex. Kanter, 1977; Cockburn, 1991; Khurana, 2002). Att män är fler på chefspositioner, jämfört med kvinnor, förklaras av ledarskapskultur som präglad av män, mansdominans och maskulinitet. Ledarskapskultur tar många uttryck men formas i huvudsak genom olika former av kommunikation och utbyte av tjänster. Den konforma chefskulturen traderas genom ett gemensamt språk och föreställningar om hur en chef ”måste vara” (t.ex. Fogelberg Eriksson, 2005; Lingshag, 2009). Att kommunicera likadant, vara lojal och att kunna jobba mycket och i princip när som helst, är i kombination med att utbyta information, vänskap och tjänster viktiga delar. Delar som gör att kvinnor inte alltid känner sig välkomna som chefer eller i ledningsgrupper – eller ens blir aktuella i en rekryteringsprocess – även om den maskulina kulturen sällan är formellt uttalad. Men den är normen mot vilken

kvinnor bedöms och görs till avvikare. Att kvinnor inte ”väljs” till chefspositioner kan alltså förklaras av mäns relativa överordning och homosocialitet.

Homosocialitet innebär i korthet att män väljer män för viktiga uppdrag. Lindgren (1999) beskriver homosocialitet som ett samförstånd, eller en slags allians, mellan män som garanterar deras maktpositioner i organisationer. Samförstånd som vilar på lojalitet och omsorg som män visar varandra genom bekräftelseritualer och känslomässiga inslag. Att bada bastu tillsammans en fredag eftermiddag har inte bara med själva bastubadet att göra, utan är ett gemensamt görande av maskulinitet, att skapa förtrolighet och komma nära varandra. Närhet är på olika sätt avgörande i homosocialitet och kommer bland annat till uttryck i rekryteringsprocesser. Män kommer tillsammans överens om vilka krav och kompetenser som är viktiga men där informella krav och att ”passa in” är viktigast (Holgersson, 2003). Att kunna definiera ”nödvändig” kompetens innebär också att icke-kompetens kan fastställas och vi återkommer till studier som visar konsekvenser av detta för både kvinnor och män i resultatdelen.

Ett annat område som har bäring för denna studie är könsbundna studieval – könsmärkta utbildningar. Vi har redan nämnt att den könssegregerade arbetsmarknaden måste förstås i relation till den könsuppdelade skolan. Projektet *Attraktionskraft Värmland* vill bland annat bidra med kunskap för att bryta mansdominansen i strategiskt utvalda branscher i Värmland, nämligen skogs- och tillverkningsindustrin samt it-sektorn. För att komma i fråga för en tjänst inom dessa branscher krävs i regel någon version på teknisk eller naturvetenskaplig utbildning. För att gå händelserna lite i förväg beskriver flera av våra informanter att fler tjejer och kvinnor i just dessa utbildningar är vägen framåt för jämställd kompetensförsörjning i Värmland. Det är emellertid en lösning som behöver problematiseras och förstås ur ett genusperspektiv.

Att öka andelen kvinnor i tekniska och naturvetenskapliga utbildningar har stått högt på agendan i olika skolsystem i årtionden. I rapporten *Genusperspektiv på framtidens högteknologiska arbetsliv: En nordisk forskningsöversikt om utbildningsval inom STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics)* (Jansson & Sand, 2021) ges en samlad bild av vad forskning säger om olika förklaringsmodeller och beprövade insatser för att bryta könsbundna studieval, inom just tekniska och naturvetenskapliga utbildningar. Summariskt visar den att individuella intressen för, och könsskillnader i prestationer och färdigheter, i STEM-relaterade ämnen påverkar utbildningsval endast till viss del, och till störst del förklaras av könsstereotypa föreställningar om naturvetenskap, teknik och matematik. Pedagogik och lärare, akademiska ideal och normerande föreställningar om konkurrens, excellens och vetenskap skapar också olika förväntningar på flickor, kvinnor, män och pojkar, där vissa sätt att vara belönas och normaliseras, andra sätt underordnas och ges mindre status. De insatser som görs riktas i första hand

mot kvinnor och flickor, det är de som ska motiveras, inspireras, ingå i nätverk och göra andra val. Fokus läggs på att kvinnor och flickor ska ändra sig, snarare än att de mansdominerade och maskulint märkta ämnes- och yrkeskulturerna behöver förändras. Det är den huvudsakliga förklaringen till att kvinnors underrepresentation kvarstår även om kvinnors andelar inom vissa tekniska utbildningar har ökat något (Jansson & Sand, 2021).

Nätverk och skuggstrukturer

Boken *Nätverk och skuggstrukturer i regionalpolitiken* (2010), av forskarna Gunnel Forsberg och Gerd Lindgren med flera, utgör alltså inspiration till föreliggande studie enligt uppdragsbeskrivningen. Som vi redan har nämnt är vissa analyser och resultat från arbetet med det regionala tillväxtprogrammet i Värmland för snart 20 år sedan fortfarande aktuella. Vi vill därför mycket kort beskriva de analyser som har bäring även för denna studie, nämligen de om nätverk och nätverks betydelse samt bilder av Värmland. På en övergripande nivå visar den fortsatta aktualiteten att genusrelationer och föreställningar om kön reproduceras i kompetensförsörjning i Värmland och att genusanalyser alltså är av största vikt.

Olika former av nätverk visar sig fortfarande vara relevanta. Styrningslogiker och governancemodeller som är en del av nätverksförståelse i regionalt utvecklingsarbete går vi inte in på här. Men Forsberg och Lindgren (2010) beskriver att vissa nätverk – manliga nätverk – var centrala i utformandet av tillväxtprogrammet och att kvinnodominerade organisationer och kvinnor inte ingick i dessa. De beskriver ”en upparbetad manlig nätverkskultur med rötter långt tillbaka i historien, vilka har som sitt starkaste kännetecken att de kan reproducera och transformera makt i brytningstider” (s. 36). Det ska noteras att nätverk per se inte behöver vara problematiska, men däremot det faktum att de ofta är exkluderande vilket får som konsekvens att de erfarenheter och synsätt som inte representeras i nätverket går förlorade. Detta bidrar till ett slags demokratiskt underskott. Forsberg och Lindgren (2010) diskuterar både synliga och osynliga manliga nätverks betydelse för att skapa allianser i viktiga frågor. Vad de kallar ”platser i skuggan” antas spela särskilt stor roll, då avses till exempel älgjaktslaget, travbanan, idrotten, rotary och missionsförbundet. Frimurarlogen, som enbart organiserar män, beskrivs som maktens centrum och som en särskild garant för homosocialitet och homogenitet. Det homosociala utbytet av tjänster, gåvor och motgåvor beskrivs vara särskilt viktigt i alliansbyggandet. De kvinnor på ledande positioner som intervjuas i *Nätverk och skuggstrukturer* anar att det finns mötesplatser utanför de formella och officiella nätverken som de har tillträde till, men att de utestängs från dessa. Även unga, nya svenskar och nyinflyttade hålls utanför väsentliga sammanhang av vikt. Släktskap och att vara värmlänning är faktorer som beskrivs som viktiga för att bli inkluderad i nätverk. ”Det är viktigt med kompisar och att man är uppvuxen i Värmland. Att man varit med i något

idrottssammanhang. Många har en förankring här sedan barnsben och man vårdar sina kontakter. Man hjälper varandra. Det är så man blir medlem i nätverken” (s. 48). De manliga nätverken beskrivs bland annat resultera i ”business as usual” och att “lämpliga kvinnor” inte hittas. Den regionala utvecklingsprocessen blir en slags homotopisk regional utveckling.

I *Nätverk och skuggstrukturer* framkommer två bilder av Värmland. Den ena beskriver regionen som lättsam och trevlig men samtidigt som sluten och självgod. Bilden byggs upp av berättelser som att samarbete inom regionen fungerar fint, men att Värmland ofta anses gott nog och därför kan upplevas introvert. Intresse för det bortom Värmland beskrivs som litet. Den andra bilden beskriver Värmland som bakåtsträvande och klagande. Det beskrivs finnas en tendens att gnälla i stället för att lyfta fram en positiv bild av regionen. Jantelag, bruksanda och en nöjdetskultur sägs tillsammans hindra länets utveckling, och innehåller också en tydlig könsstruktur. I det strategiarbete boken belyser finns förhoppningar om att ändra bilderna av Värmland, vilket då också skulle behöva innebära nya sätt att arbeta och verka i länet. Gemensamt för båda bilderna är att den berättelse som beskrevs i programmet var männens berättelse. Studien visar också på en tydlig rumslig hierarki med kommunerna i Karlstadsregionen i centrum. Övriga kommuner hade såväl låg representation i centrala beslutande organ som låga påverkansmöjligheter i formuleringen av nya Värmlandsbilder.

Metod

Studien har genomförts genom en kvalitativ datainsamling och analys. Det huvudsakliga materialet består av intervjuer, samt en analys av rekryteringsannonser för chefer i Värmland. Studien genomfördes under perioden mars-november 2022.

Intervjuer

Vi har sökt förståelse för frågan om kompetensförsörjning, rekrytering och föreställningar om kön och kompetens genom att intervjua fyra kategorier av informanter som på olika sätt jobbar med rekrytering i/till privat och offentlig sektor i Värmland: personer på rekryteringsföretag, HR-funktioner, anställande chefer och nyligen anställda chefer. På detta sätt har vi närmat oss frågorna från lite olika håll, både från de som formellt ansvarar för rekrytering, de som genomför den, och de som blivit rekryterade det närmaste året. Vi har dock haft en samma intervjumall för alla intervjuer, där samma teman behandlats, men från lite olika perspektiv. Frågorna har handlat om hur rekryteringsprocesser går till, hur kompetensprofiler tas fram, vem som avgör kompetensprofiler, urvalsprocesser, interna meriterings- och rekryteringsprocesser, om nätverk, jämställdhet i rekrytering och kompetensförsörjning i Värmland. Samt i mindre omfattning frågor om insatser och faktorer för att rekryterade personer ska stanna

kvar i sin anställning. Med nyligen anställda chefer har vi också pratat om hur det gick till när de blev rekryterade och hur de upplevde rekryteringsprocessen. När det gäller anställande och nyligen anställda chefer går rollerna ibland ihop, då nyligen anställda chefer också är anställande chefer och i några fall redan haft erfarenhet av att rekrytera i sin nya roll.

Vi har genomfört 16 stycken intervjuer, varav sex stycken med män och tio stycken med kvinnor. Vi vill dock poängtera att materialet är vidare än så, det vill säga att i intervjuerna inbegrips berättelser om ytterligare personer och deras rekryteringsresor, som vi också redogör för och inkluderar i analysen.

Den stora majoriteten av informanter har svensk bakgrund, är personer med högre utbildning och olika former av tjänster på ledande positioner. De är verksamma i olika delar av Värmland. Majoriteten, tolv personer, jobbar inom privat sektor, och fyra personer i offentlig sektor (se sammanställning i tabell 1). Två intervjuer skedde digitalt över zoom, och resterande på informantens arbetsplats eller på Karlstads universitet. Alla intervjuer utom en genomfördes av båda forskarna gemensamt, och intervjuerna varade alla runt 60 minuter.

Tabell 1 Sammanställning av informanter

	Män / Kvinnor	Privat / Offentlig
Rekryteringsföretag	3 / 2	5 / 0
HR-funktion	0 / 3	2 / 1
Anställande chef	2 / 1	3 / 0
Nyligen anställd chef	1 / 4	2 / 3

Urvalet av informanter har skett på två olika sätt, dels genom strategiska urval, dels genom så kallad snöbollsmetod. Inledningsvis kontaktade vi personer som vi på olika sätt kände till, antingen från att de syns i media eller andra sammanhang, eller utifrån att deras företag figurerat i rekryteringssammanhang. I många intervjuer fick vi rekommendationer på andra personer att intervjua. I slutfasen av projektet har vi återgått till en mer strategisk rekrytering av informanter, för att få med både kvinnor och män, privata och offentliga aktörer i de flesta kategorier, samt en spridning av informanter runt om i Värmland.

Informanterna kontaktades inledningsvis via mail och har fått ta del av ett informationsbrev som beskriver studien, innebörden av deras medverkan och hur vi behandlar personuppgifter. Alla informanter har vid intervjutillfället lämnat muntligt samtycke till att delta i studien. I framställningen av vårt material har vi

utelämnat sådana uppgifter som enskilt eller i kombination kan leda till att en deltagares identitet röjs. Men vi har också valt ett empirinära sätt att redovisa våra resultat. Det vill säga att vi använder många citat för att levandegöra materialet och försöka vägleda läsaren genom texten. Citaten är i så stor utsträckning som möjligt exakt återgivna, eller i “talspråk”.

Informanterna har var och en fyllt en egen pusselbit för beskrivningar av hur rekrytering går till, men vi är också övertygade om att det finns många fler sätt att rekrytera och rekryteras på än vad vi fått syn på i vår studie. Vi upplevde dock en mättnad i slutfasen av materialinsamlingen, det vill säga att liknande berättelser och förståelser av kompetensförsörjning och rekrytering återkom i intervjuerna. Vi vill också betona att det är informanternas berättelser som utgör grund för våra resultat. Vi har själva inte deltagit aktivt i någon rekryteringsprocess, eller “sett det med egna ögon” om en så vill.

Alla intervjuer har transkriberats och vi har tillsammans lyssnat igenom dem och samtidigt diskuterat återkommande teman och möjliga analyser. I nästa fas har vi var och en för sig gått igenom de transkriberade intervjuerna utifrån teman som formulerades i den inledande analysen: rekryteringsprocesser, beskrivningar av Värmländskt näringsliv, syn på kompetensbrist och kompetensförsörjning, jämställdhet i rekrytering, och olika former av nätverk. Resultatredovisningen i kommande kapitel återspeglar dessa teman.

Studien har väglett av de forskningsetiska principer som gäller vid Vetenskapsrådets ämnesråd för humaniora och samhällsvetenskap (se Vetenskapsrådet, 2017) och har godkänts vid etikprövning vid Karlstads universitet (dnr. HS 2022/508).

Annonsanalys

Under projektets gång har vi också samlat in annonser för utlysta chefsjobb i Värmland, under perioden 1 maj till 31 oktober 2022. Vi har varje vecka under perioden besökt Arbetsförmedlingens *Platsbanken* och använt sökordet “chef” och begränsat oss till Värmland. Utifrån denna sökning har alla annonser som rört högre chefspositioner på tjänstepersonsnivå laddats ner. Annonser som är närmare produktion och daglig verksamhet, så som butikschef, rektor för specifikt skolområde eller enhetschefer inom offentlig verksamhet har sorterats bort. Totalt har vi samlat 69 annonser. Dessa har klassificerats med hjälp av analysprogrammet NVivo. Eftersökta kvalifikationer har sorterats i kategorierna krav, erfarenhet och egenskaper. Analysen har både kvalitativa och kvantitativa inslag, och vi har både räknat ord som framställs i så kallade word clouds eller ordmoln, samt analyserat innehållet och hur kravprofiler skrivs fram på olika sätt.

Rekryteringsprocesser och kompetensförsörjning i Värmland

I detta kapitel redogörs för studiens empiriska material och resultat. Vi presenterar resultaten i två delar 1) *Rekryteringsprocesser i Värmland* och 2) *Kompetensförsörjning i Värmland*. Karaktären på texterna skiljer sig något åt, främst för att den första delen om rekryteringsprocesser innehåller beskrivningar och analyser av en praktik - ett görande. Det är ett resultat av hur de vi intervjuat beskriver rekryteringsprocesser utifrån en slags delad praktisk förståelse (Schatzki, 2001). Den andra delen har mer fokus på uppfattningar och föreställningar i relation till platsen Värmland. Men det är också delvis olika teoretiska förklaringsmodeller i de båda delarna. I delen om *Kompetensförsörjning i Värmland* fokuseras platsspecifika teorier och deras betydelse för både kompetensförsörjning och rekryteringsprocesser. I delen om *Rekryteringsprocesser i Värmland* tas utgångspunkt huvudsakligen i teorier om organisation, kön och genus. Ett genusvetenskapligt perspektiv, som det vi beskrev inledningsvis, genomsyrar analysen i båda delarna.

Förutom ett inledande avsnitt innehåller *Rekryteringsprocesser i Värmland* avsnitten 'Att hitta och nå kandidater?', 'När kandidaten är funnen?', 'Spelar nätverk roll?', 'Jämställd rekrytering?', samt 'Genusmedvetna rekryteringsprocesser?' som är en sammanfattande analytisk kommentar för delen.

Kompetensförsörjning i Värmland innehåller avsnitten 'Ett närsynt värmländskt näringsliv?', 'Hemvändare', 'En arbetsmarknad i förändring?', 'Pandemin, en ny nyckel till kompetensförsörjningen?', samt det avslutande och sammanfattande avsnittet 'Kompetensbrist i Värmland?'

Rekryteringsprocesser i Värmland

En rekryteringsprocess innehåller många olika moment. De ser också olika ut beroende på huruvida det är ett rekryteringsföretag som håller i trådarna, eller om anställande organisation/chef sköter processen på egen hand. Upplevelser av rekryteringsprocesser skiljer sig naturligtvis också åt mellan de som ansöker alternativt blir uppmanade att söka, det vill säga kandidaterna, och de som rekryterar. Vi redogör initialt för de rekryteringsprocesser vi ställt frågor om utifrån ett antal återkommande aktiviteter eller moment. Som nämnts visar resultatet hur de vi intervjuat beskriver rekryteringsprocesser utifrån en slags delad praktisk förståelse (Schatzki, 2001). De olika momenten och aktiviteterna går delvis i varandra vilket gör att analytiska trådar återkommer i delar som hör till den initiala processen inför rekrytering och sedan genom själva processen och utfallet.

I teorin finns det något förenklat två ”metoder” som arbetsgivare använder sig av för att hitta och rekrytera potentiella medarbetare. I praktiken används emellertid båda sätten som vi visar, och dessutom finns hybrida former och lösningar. Det första är vad som brukar kallas kompetensbaserad rekrytering, ibland även kallad KBR-metoden. I huvudsak innehåller den formaliserade processer och kanaler såsom annonsering i etablerade forum och i sociala medier, standardiserade metoder för färdighetstester och arbetsprover, strukturerade intervjuer, mallar för bedömning och så vidare (t.ex. Lindelöw Danielsson, 2003; Yeung, 2008; Breugh, 2013; Andersson m.fl., 2016). Kompetensbaserad rekrytering föreställs kunna garantera likvärdighet, rättvisa och objektivitet i processen, och att det därmed är den person med mest relevant kompetens som erbjuds arbete.

Den andra rekryteringsprocessen är så kallade nätverksrekryteringar, som snarare utmärks av mer informella moment, nätverk och kontakter. Information från släktingar, vänner, nuvarande anställda och andra arbetsgivare och branschfolk, det vill säga olika former av kontakter, relationer och nätverk – både professionella och sociala – antas vara avgörande för att kunna rekrytera (t.ex. Tienari m.fl., 2013; Eliason m.fl., 2017; Haugen & Westin, 2019). I Sverige är det vanligast att använda sig av nätverksrekryteringar, och enligt Svenskt Näringsliv (2020) är det informella kontakter och nätverk som är den överlägset mest gynnsamma rekryteringsvägen, där åtta av tio rekryteringar lyckas. Flera i vår studie menar att det också är det vanligaste sättet att rekrytera till ledande befattningar/chefstjänster i Värmland. En rekryterare säger explicit att 80 procent fortfarande rekryteras på ”the old fashion way”. Känner du någon? Och sen sitter det en gubbe där.” Studier visar att för vissa typer av jobb används informella rekryteringskanaler oftare än formella, dit hör just tjänster på ledande positioner, projektledare och specialisttjänster (t.ex. Breugh, 2013; Gërkhani & Koster, 2015). Vi vill dock betona att formella inslag, såsom anställningsintervju och referenstagning naturligtvis kan ingå även i en nätverksrekryteringsprocess. Men det behöver inte göra det som vi ska se.

Oavsett vilken typ av rekryteringsprocess som används så är det bedömningar av människor som görs. Människor är komplexa och låter sig inte definieras i enkla kategorier eller i analyser av levda erfarenheter. Det gör alla rekryteringsprocesser vanskliga. Särskilt när kompetensbegreppet används brett – det vill säga omfattar så mycket mer än formell utbildning och formella meriter. Det läggs idag stor vikt vid personliga egenskaper och människors framtida potential. Attityder och förmågor spelar allt större roll i jakten på kompetens och anställningsbara människor – vilket våra informanter tydligt beskriver. Egenskaper och förmågor är emellertid inte könsneutrala fenomen. Det görs antaganden om att kvinnor och män har olika egenskaper, inte sällan som uttryck för inneboende eller medfödda

skillnader. Med genusperspektiv synliggörs i stället sociala tillskrivningar, och som vi beskrev inledningsvis är dessutom ledarskap könsmärkt vilket spelar roll både för rekrytering och för bedömning av vem som kan bli ledare/chef.

Att hitta och nå kandidater?

De vi intervjuat beskriver flera sätt att hitta och nå potentiella kandidater för jobberbjudanden, både i extern rekrytering och i internrekrytering. Hit räknas kravprofil och annons, annonsering i sociala medier, ett ”brett grepp om hela kunden”, personliga kontakter och ”search”.

KRAV – KRAVPROFIL OCH ANNONS

En kravprofil tas i regel fram som ett underlag i början av en rekrytering och syftar på en generell nivå till att beskriva arbetsuppgifter, krav på erfarenhet och utbildning. Den används ofta senare i skrivandet av platsannonser/annonser. Rekryterare beskriver att de ibland är delaktiga i att göra kravställning och därmed kan föra diskussion med arbetsgivare (egen eller extern) om vad som är viktigt, respektive mindre viktigt, utifrån ”önskelistor” om kompetens och erfarenhet. Det görs emellertid i varierande grad beroende av typ av kund- och arbetsgivarrelation som vi återkommer till. Analys av vad som krävs för jobbet anses viktigt för att ”motverka för breda kravprofiler och därmed svårigheter i bedömning längre fram” säger någon. Andra säger att när ”vi gör annonser så tar vi ner kravdelen för att få ett brett underlag. Så att fler känner de kan söka tjänsten”, eller för att ”få in folk” i processer, särskilt till mer svårrekryterade tjänster. ”Mer och mer försöker vi gå bort från krav i annonser. Det blir bättre, fler sökande”. Någon menar att ”skriver vi lite mer fluffigt om marknad och så där, ja då kan vi få fler tjejer”. Ytterligare en annan menar att ”fler kvinnor söker om vi pratar om möjligheter i stället [för krav]”. Både den föreställda vikten av, och omfattningen på kravställande varierar alltså. De rekryterare som tonar ner specifika krav i kravprofilen gör det i huvudsak för att få ett brett underlag men det beskrivs också särskilt öka andelen kvinnor som söker. Flera beskriver kvinnor som mer ”bokstavstrogna”, att de bara söker om de kan uppfylla alla krav i annonser som därför antas behöva vara mindre specifika och lite mer ”fluffiga”. Även chefer beskriver hur kvinnor ”tror de måste ha all kompetens som efterfrågas. Män när de uppnår en liten mängd, men mer att de har potential”.

I vår analys av jobbannonser tar beskrivningar av önskade personliga egenskaper sammantaget ett något större utrymme i annonserna än formella krav. Våra informanter beskriver att de huvudsakligen arbetar med kompetensbaserad rekrytering som ”ska” minimera magkänslor, subjektiva förståelser och bedömningar. Även om vissa specificerade egenskaper kan ingå i kravprofilen i en kompetensbaserad rekrytering, finns det på genusvetenskapliga grunder risker med att lägga för stor vikt vid bedömningar av egenskaper. Sådana bedömningar



Figur 6. Sammanställning av vanligaste förekommande orden i kategorin "krav"

Annonser är kutym i de rekryteringsprocesser vi fått beskrivna för oss. Det är också i relation till annonsutformning som genusperspektiv eller jämställdhet oftast lyfts. Eller med andra ord, där det går att laborera med krav och egenskaper så att fler och olika slags kategorier av människor kan söka. Flera berättar att de har genusperspektiv i sina annonser och syftar då i huvudsak på kravställande i annons. Att alltså formulera sig "brett" på sätt som lockar kvinnor att söka. Ett annat exempel är att kvinnor i organisationerna skriver och granskar annonser, vilket antas garantera att kvinnor finner annonser lockande.

Krav på erfarenhet ser olika ut i olika rekryteringsprocesser. Flera av de vi intervjuat pratar om att kvinnor i större omfattning bedöms på erfarenhet, och att det ställs högre krav på erfarenhet av vissa arbetsuppgifter, jämfört med män. Erfarenhet av "sälj" beskrivs till exempel vara avgörande för att få en högre chefsposition. Kvinnors brist av säljerfarenhet gör att de räknas bort i vissa rekryteringar. Eller som en rekryterare säger "det blir en naturlig utslagning". När män saknar samma säljerfarenhet beskrivs de ändå ha potential. Huruvida säljerfarenhet är en helt avgörande praktisk erfarenhet på en hög chefsposition lämnar vi till läsaren att avgöra. Vi tänker att det förstås varierar på olika typer av chefspositioner, men vi kan konstatera att föreställningar om vissa typer av erfarenheter villkorar kvinnors och mäns möjligheter till tjänster på ledande positioner.

Med en genusvetenskaplig blick på rekryteringar synliggörs att det finns en större acceptans för män som inte uppfyller alla kriterier i en kravprofil och/eller rekryteringsprocess, än det gör för kvinnor som inte uppfyller alla kriterier. Till

exempel beskriver Holgersson (2013) hur krav på viss kompetens omdefinieras och förhandlas när det gäller män. Det inbegriper dels att definiera kriterier både av vad som är ”acceptabelt” och ”lämpligt” så att de manliga kandidater som föredras verkar vara bättre och viktigare än kvinnor. Dels att omdefiniera eventuella brister som varken diskvalificerande eller försvårande hos manliga kandidater. Män antas också i större utsträckning än kvinnor kunna lära sig det de behöver i det nya arbetet, som de eventuellt saknar erfarenhet av. Det vill säga ha större potential (jfr. Holgersson, 2003). I studier av anställningsbeslut visar bland andra Moscatelli med flera (2020) hur krav på kvinnors kompetenser evalueras mot flera kriterier, och också inbegriper krav på sociala förmågor och moral, i större utsträckning jämfört med män. I det läggs en slags förväntan om fler hinder och svårigheter för kvinnor på arbetsplatsen, vilket gör att det inte sällan görs mer noggranna och systematiska undersökningar av kvinnliga kandidater, ofta med fokus på kvinnors svagheter. Män “klarar sig” på formell kompetens och blir mer sällan avfärdade på dessa grunder. Summariskt visar forskning alltså att tolkningar av kompetens görs mot specifika manliga normer mot vilka kvinnor definieras som bristfälliga, som utan väsentliga färdigheter och erfarenheter (Van den Brink m.fl., 2016).

Trots att annonser fyller en viktig roll i rekryteringsprocesser har tidigare forskning inte ägnat dem så stor uppmärksamhet. Jännäri med flera (2018) menar dock i likhet med våra informanter, att hur en jobbbannons är utformad kommer att påverka potentiella kandidater att söka tjänsten eller inte. För att den expertis och de kvalifikationer som lyfts fram är genuskodade. Utifrån vår analys av annonser kan vi konstatera att hur annonser utformas skiljer sig mycket åt, från att ha en lång punktlista med krav till att ägna merparten av annonsen till beskrivning av önskade egenskaper. Några beskriver arbetsplatsen och arbetsuppgifter utförligt, medan andra utelämnar den typen av information. Det finns alltså ingen standardform för hur en annons kan se ut, men att de sannolikt villkorar kvinnors och mäns intresse av att söka utannonserat arbete.

ANNONSERING – PLATSANNONSER OCH SOCIALA MEDIER

Att använda sociala medier i rekryteringsprocesser visar sig vara väldigt vanligt, vilket även framkommer i tidigare studier (t.ex. Jännäri m.fl., 2018). Haugen och Westin (2019) menar att den typ av lösare nätverk som finns genom sociala medier är viktigare än starka sociala kontakter (familj och vänner) när det gäller att hitta ett jobb, framför allt utifrån att nätverken i sociala medier är större. Att annonsera efter arbetskraft i dessa kanaler blir därför logiskt. Sociala medier inbegriper tjänster som kombinerar teknik, social interaktion samt användargenererat innehåll. Facebook och LinkedIn är båda sociala nätverkstjänster som används för att skapa och underhålla professionella nätverk. Särskilt LinkedIn lyfts fram av informanterna som ett viktigt verktyg för att göra sig attraktiv på arbetsmarknaden – ”visa upp sig” eller skapa ett starkt employer

brand. Som digitalt CV kan LinkedIn fylla flera funktioner och ha olika syften, till exempel nya karriärmöjligheter, affärsmöjligheter och konsulterbjudanden. Det är också ett sätt för rekryterare att ”hitta människor”. När de gör search så är sociala medier, särskilt LinkedIn, en viktig informationskälla.

Flera arbetsgivare beskriver hur de använder social marknadsföring, det vill säga att de skapar sidor och innehåll på sociala medier som visar upp företaget, organisationen eller arbetsplatsen. Dels för att samla sina kunder i affärs- och kommunikationssyfte, dels för att också göra sig attraktiva som arbetsgivare. Med andra ord så är det en del av deras employer branding. Sociala medier kan anpassas till särskilda målgrupper och därmed uppmärksamma en viss typ av potentiella kandidater på att det finns intressanta jobb. Våra informanter beskriver dock inte att de använder den sociala marknadsföringen för att ”visa upp sig” som en jämställd arbetsplats eller organisation. Någon menar att det borde göras – att det vore ett strategiskt sätt att synliggöra relevans av jämställdhet och att det skulle kunna locka både kvinnor och män som tycker att jämställda villkor, och förutsättningar, är viktiga i ett nytt arbete och på en ny arbetsplats. Huruvida de organisationer som ingår i studien marknadsför sig som särskilt jämställda vill vi låta vara osagt ändå, det kan ju finnas sådana inslag utan att informanterna har berättat om det.

Här vill vi lyfta en problematik med annonsering som har påtalats av våra informanter, och som gäller för personer som söker chefsjobb i offentlig sektor. Inom offentlig sektor behöver tjänster lysas ut – en platsannons tillkännages – vilket gör att ansökningshandlingar blir allmänna handlingar och tillgängliga för vem som helst att ta del av. Det gör att rekryteringsprocesser blir mer transparenta, men gör också kandidater mer synliga. Att hålla rekryteringen icke-offentlig är ett argument för att använda externa rekryteringsföretag, då ansökningshandlingarna inte blir offentliga förrän rekryteringsföretaget lämnar över slutkandidater till uppdragsgivaren. Ofta har kandidater som söker ledande befattningar redan en chefsposition och kanske inte alltid vill vara explicita med att de är öppna för andra tjänster. En utmaning beskrivs vara att media publicerar namn på sökande och att det plockas upp av personer, både inom och utom organisationen, som visar missnöje genom att skicka arga meddelanden och e-post, eller begär ut underlag för att själva nagelfara kandidaters kompetens. Denna typ av granskningar gällande kompetens beskrivs göras på flera sätt nu jämfört med tidigare, och att det främst drabbar kvinnor. Rekryteringsprocessen blir ”tuff” och ”det är många som drar sig för att söka tjänster på de här nivåerna för att det blir sådan granskning”. En chef beskriver hur det leder till att kvinnor avstår från, eller skjuter upp, att söka tjänster igen, om de inte får tjänst vid första tillfället, de ”drar sig i flera år även om de kanske är bäst lämpade”. Chefen ger här exempel på de könsmärkta premisser vi redan beskrivit som att kvinnor oftare än

män nagelfars och granskas i rekryteringsprocesser (Holgersson, 2013; Moscatelli m.fl., 2020). Att deras kompetenser inte är lika ”självkla” som mäns, och att de ifrågasätts i relation till oproblematiserade manliga normer (t.ex. Denise, 2020).

”ETT BRETT GREPP OM HELA KUNDEN”

När det gäller rekryteringsföretagen i vår studie så använder de på olika sätt vad som kan beskrivas som ”ett brett grepp om hela kunden”, för att på så sätt göra sig relevanta i kompetensförsörjnings- och rekryteringsprocesser. Men också för att det krävs ett bredare grepp när fokus har skiftat mot att det är de sökande – åtminstone för ”talanger” och tjänstepersoner med spetskompetenser – som har ”makten” och i större utsträckning än tidigare kan välja arbetsgivare, snarare än tvärtom. Rekryteringsföretagen presenterar sig själva som ”managementbolag” och med det breda greppet avses att de jobbar med flera delar inom ett slags HR-chefsstöd, även om fokus ser olika ut för olika företag. Som exempel kan nämnas onboarding som är ett koncept för introduktion av nyanställda och kan innefatta hjälp med såväl utrustning, som kunskap om företagshistoria och värdegrunder.

Ett annat exempel är konceptet employer branding, eller arbetsgivarvarumärke, som är en process för att marknadsföra en arbetsgivare som attraktiv hos särskilda målgrupper. Ett employer brand visar hur organisationen eller företaget är som arbetsgivare och vad nya medarbetare kan förvänta sig av att arbeta där. Det handlar både om att attrahera och rekrytera men också om att kunna behålla eftertraktade medarbetare/talanger (t.ex. Lievens & Slaughter, 2016). Flera informanter lyfter att värmländska företag och organisationer behöver bli bättre på att visa att de är bra arbetsplatser, särskilt de mindre. Någon säger att just ”de lite mindre nischade behöver bli bättre på att promota sig själva. De stora företagen känner ju folk till.” Rekryteringsföretagen lyfter i varierande grad att de har en viktig uppgift i att hjälpa företag med att marknadsföra sig som attraktiva arbetsgivare, och att de jobbar mycket mot ansökande för att sälja in det rekryterande företaget. I tidigare forskning betonas också att en jobbbanners inte bara en annons för att hitta arbetskraft, utan också ett sätt att marknadsföra arbetsplatsen även för dem som kanske inte söker den aktuella tjänsten (Jännäri m.fl., 2018). Vår annonsanalys visar att de flesta annonser innehåller mer eller mindre utförliga beskrivningar av arbetsplatsen. I ett fåtal annonser marknadsförs arbetsplatsen genom att lyfta fram förmåner såsom friskvårdspeng eller möjlighet till distansarbete. Det finns också några enstaka exempel på annonser som marknadsför platsen eller kommunen där arbetsplatsen är lokaliserad. Huruvida de också marknadsför sig som jämställda, jämlika eller mångfaldiga har vi alltså inte fått några uppgifter om.

Trots att immateriella och relationella attribut är viktiga för arbetsgivares attraktivitet (Khan & Naseem, 2015) är studier om genusperspektiv på arbetsgivarvarumärken ringa. Lundkvist (2017) är ett undantag som visar

relevansen av genusperspektiv för att stärka arbetsgivares attraktivitetsförmåga. Han menar att organisationens kultur och struktur kommer till uttryck i arbetsgivarvarumärket. Kulturer och strukturer som på olika sätt är könade och skapar skilda möjligheter och villkor för kvinnor och män. Föreställningar om människors kompetenser och förmågor i olika situationer och sammanhang finns alltså implicit i ett arbetsgivarvarumärke. Och därför kan ett genusperspektiv bidra till att nå mer differentierade målgrupper än vad som vanligtvis omfattas i employer branding som teori och praktik.

PERSONLIGA KONTAKTER – HEADHUNTING

Ett annat sätt att hitta potentiella kandidater är att uppmärksamma eller uppvakta personer som arbetsgivaren vill rekrytera, det vill säga en slags personell uppmärksamhet. Eller headhunting med ett annat ord. Det görs genom att ta personliga kontakter, antingen med hjälp av rekryterare eller direkt av anställande chef/organisation. Vi ser prov på båda dessa metoder. Rekryteringsföretag som av anställande chef får med sig namn på person som hen vill anställa, och anställande chef som via telefonsamtal erbjuder tjänst i dennes företag. Vi har fått flera exempel på chefer, alla män och i privat sektor, som har blivit uppsökta och erbjudna tjänster utan någon formell process alls. Tjänsterna har inte varit utlysta, de har blivit uppringda – av en man de kände – och fört samtal med denne, oftast på VD-nivå i respektive bolag för att komma överens om villkor och så vidare. HR-funktion har inte varit involverade annat än för avtalsskrivningar. Chefer har också själva ”kollat läget” med personer de känner och litar på för att se om erbjudandet är en bra match ”jag känner ju lite folk som jag pratade med och som tyckte jag skulle passa in”. En chef använder själv begreppet nepotism när han reflekterar över sin process och det faktum att det ”är en liten värld” som inte gynnar mångfald i rekryteringar. En anställande chef beskriver en VD-rekrytering som att den manliga chefen ”kom in bakvägen” genom sitt nätverk och där dåvarande chef, som också var man, pratade sig varm om personen och att det aldrig var några diskussioner – ”räkmacka rakt in, kom bara rätt in!”. Samma chef gör en jämförelse med en rekrytering av en kvinna till chefsposition i samma företag, och beskriver den processen som ”en helt annan”, då var det ”många och långa diskussioner”. Att nätverk och olika typer av gemensamheter såsom att ha gått på samma skolor, spela golf, jaga och bada bastu tillsammans lyfts av flera som avgörande vägar in. Informella vägar där att känna varandra är utslagsgivande även om det inte alltid är uttalat. I första hand handlar det om män och manliga samhörigheter. Även ett par kvinnor har fått anställning via sina nätverk och gott renommé, men då är det snarare professionella och formella nätverk som nämns.

De homosociala inslagen i denna typ av rekryteringar är tydliga i de processer vi fått beskrivna för oss. Det finns också en uttalad medvetenhet hos ett par av de manliga cheferna om att de har fördelar för att de är just män. Som nämnts görs rekryteringar till chefs- och specialisttjänster oftast genom informella processer

(Gërxhani & Koster, 2015), och genom de nätverk och kontakter som personer i specifika branscher byggt upp, ofta under många år. Men alltså inte vilka nätverk och kontakter som helst, utan manliga nätverk eftersom de ger bättre access till specifika jobberbjudanden och fördelar, jämfört med kvinnors eller minoriteters nätverk (t.ex. McDonald, 2011). Kvinnor som verkar i kvinnliga eller könsblandade nätverk får inte tillgång till erbjudanden på samma sätt, helt enkelt för att makten och tolkningsföreträdet inte finns där. Och för att kvinnor enligt homosociala principer inte har de gåvor, i form av tjänster och information, att ge till män som stärker mäns positioner i en organisation. Den här typen av nätverksrekryteringar kommer inte att upphöra, sannolikt kommer de att öka i tider där viss kompetens är knapp och kompetensbegrepp utmanas och omförhandlas. De behöver naturligtvis inte heller vara felaktiga, eller per definition exkludera kvinnor. Men vi vet samtidigt att de ofta är exkluderande, och med ett genusvetenskapligt öga skulle de kunna vara mer transparenta. För att inte fortsätta göda en kultur där män väljer män av bara farten, finns fördelar med mer öppna processer som sannolikt skulle gynna företagens och organisationernas legitimitet, affärer och attraktivitet som arbetsgivare. Sannolikt också bidra till ett större urval kandidater där kompetens åtminstone potentiellt kommer före kön som urvalskriterium.

SEARCH – EXECUTIVE SEARCH

Konceptet ”search” är förhållandevis nytt i rekryteringsprocesser och har kommit att bli allt viktigare i ”jakten på folk” som en rekryterare uttrycker sig, för att ”vi hittar inte folk idag”. Search innebär att en person, oftast på ett rekryteringsföretag även om det också görs i organisationer, har i uppdrag att aktivt söka lämpliga kandidater och framtidslöften. I regel till mer kvalificerade tjänster och befattningar. För top management-positioner används så kallad executive search. Det vill säga att leta upp kandidater i olika typer av nätverk, såsom privata nätverk, branschnätverk och/eller sociala medier. Det kan vara personer som tidigare sökt en tjänst men också personer som inte visat öppet att de är intresserade av nya möjligheter eller tidigare sökt tjänst.

Rekryteringsföretagen sammanställer ”listor” på personer som de sedan aktivt söker upp och tipsar om tjänster. De ”säljer in” både tjänster och företag som redan beskrivits.

Flera rekryterare beskriver det som svårare och svårare att hitta kompetens, specifikt personer med spetskompetens och till specialiserade tjänster. ”När vi lägger ut en tjänst om tech så blir det väldigt mycket letande” säger någon. De svåraste rekryteringarna beskrivs göras för olika slags teknik- och ingenjörstjänster. Däremot beskrivs inte VD-chefsjobb på mindre företag vara svåra att rekrytera till, ”vi får 40 till 50 sökande, 70 procent gubbar”. Eller ”20 män och 2 kvinnor”. Rekryterares listor med personer som kan vara potentiella kandidater, benämns både av rekryterare själva och av rekryterande företag som

viktiga, ibland helt avgörande för att kunna hitta de ”rätta personerna”. En VD-rekrytering i länet som vi får beskriven för oss visar precis hur avgörande – slutkandidaterna kommer ”från de som vi letat fram inte från de som sökt via annons”, säger rekryteraren. Rekryterares listor med potentiella personer och kandidater blir helt enkelt viktigare än de ansökningar som kommer in. Det gör att rekryterare har ett stort tolkningsföreträde och makt att påverka vilka personer som blir aktuella för chefstjänster i Värmland, något vi återkommer till.

Ett par av de chefer vi intervjuat har också blivit kontaktade via konceptet search, det vill säga uppringda och tipsade om tjänst. De sökte inte aktivt jobb, men blev alltså intresserade av att göra det i kontakten med rekryteringskonsulten.

När kandidaten är funnen?

När personer som är intressanta för organisationer och företag är lokaliserade eller funna vidtar andra moment eller aktiviteter. Intervjuer och tester är två av dessa som beskrivs som mer eller mindre avgörande i rekryteringsprocesser. Referenstagning, både digital och direkt via telefon (oftast), är ett annat moment som beskrivs genomföras i de flesta fall, men nämns bara i förbifarten så vi redogör inte vidare för det här. Även om det sannolikt finns bias ur ett genusvetenskapligt perspektiv i referenshantering som i sak handlar om att ”bedöma” och ”värdera” människor. I stället går vi vidare med föreställningar om vad som antas vara avgörande för vem som erbjuds en tjänst och huruvida nätverk spelar roll. Vi har redan beskrivit kontakter och nätverks betydelse i relation till headhunting ovan, men återkommer till det även här eftersom de visar sig vara väsentliga på flera sätt.

INTERVJUER

Anställningsintervjuer är ofta de mest centrala och viktigaste momenten i en rekryteringsprocess. Det är många gånger där det avgörs som en chef säger. Med en genusvetenskaplig blick är vi eniga – könsgörandet och föreställningar om kön och genus i intervjusituationer är många gånger mer avgörande än vad som uttrycks av våra informanter. Rekryterare och nyrekryterade chefer har alla deltagit i intervjuer i olika skeden i rekryteringsprocessen, och mött olika personer och grupper vid olika intervjutillfällen. De beskriver sina erfarenheter på lite olika sätt, men ändå på väldigt liknande sätt. Intervjuerna har företrädesvis genomförts på vad de beskriver som formaliserade sätt med undantag för de chefer som headhuntats. Det råder en slags konsensus om att intervjusituationen är en genusneutral praktik – med ett par undantag ifrågasätts inte huruvida föreställningar om kön och genus spelar roll. Rekryterarna lutar sig mot ”den kompetensbaserade modellen” som en garanti för objektiva intervjuer och värderingar. Inte för att på ett medvetet sätt diskriminera sökande eller kringgå föreställningar om kön, utan för att det helt sonika finns både implicit och

omedveten genusbias i intervjusituationer (t.ex. Andersson m.fl. 2013; Nørskov m.fl., 2022).

Intervjuer kan utföras på olika sätt, mer eller mindre strukturerade. I kompetensbaserad rekrytering används en strukturerad intervjuteknik, ofta med hjälp av manus och med frågor som är fastställda i förväg (t.ex. Lindelöv Danielsson, 2003). Syftet är att på ett likvärdigt sätt kunna utvärdera kandidaters/sökandes förmågor i relation till uppställda krav och kompetenser i kravprofil och annons för den sökta tjänsten. Strukturerade intervjuer antas kunna underlätta jämförelser mellan kandidater/sökande samt bidra till undvikande av diskriminering. Att dokumentera intervjusvaren på strukturerade sätt genom till exempel en mall tillhör också den kompetensbaserade rekryteringsmetoden. Vidare kan frågor också formuleras på olika sätt och med olika syften. Utan att gå in på varje enskilt moment som ovan så finns det flera potentiella genusfällor här. Som ett par exempel, är frågorna formulerade på ett sätt som fångar upp erfarenheter hos både kvinnor och män? Är intervjuaren genusmedveten och kan ställa relevanta följdfrågor? Eftersom kvinnor och män har olika erfarenheter som en konsekvens av genusordning och könade föreställningar om kompetens, så finns det ingen garanti för att samma strukturerade frågor fångar upp de olika erfarenheterna. Snarare kan det göra att normerande föreställningar om kompetens och kön reproduceras.

Undantagen då? Ett par rekryterare lyfter just fram vikten av att ställa samma frågor till olika kandidater i intervjuer, även om det kan sägas ingå i den kompetensbaserade modellen. Det ges också som förslag att digitala intervjuer skulle kunna erbjudas, i stället för fysiska, för att ”digitala intervjuer kan ta bort fördomar” och ”förutfattade meningar”. Ett annat förslag som nämns är att ta bort namn på ansökningar för att inte låsa sig vid kön. En chef beskriver anställningsintervjuer som viktiga särskilt för kvinnor. När kvinnor väl är inne i en rekryteringsprocess och får träffa och prata med arbetsgivare så kommer deras kompetens fram tydligare jämfört med CV menar denne. ”Av erfarenhet vet jag att kvinnor har med sig mer än vad som framkommer i CV. När vi pratar så kommer det fram”. Som vi varit inne på tidigare visar forskning (t.ex. Salvaj & Kuschel, 2020) dock att det kan finnas skillnader mellan kandidater av olika kön och bakgrund även här, varför intervjuaren behöver vara genusmedveten för ökad likvärdighet i såväl att få fatt i kandidaternas erfarenheter, som i bedömning.

Vilket leder oss in på praktiken, görandet. Vi vet att anställningsintervjuer i praktiken också är situationer som på ett flertal sätt inbegriper subjektiva intryck och därmed påverkar bedömning och urvalsbeslut. Bland annat har känslor av likhet och ”tycke” stor betydelse. Ett ”första intryck” kan vara mer avgörande än kandidaters kvalifikationer både på positiva och negativa sätt (Huffcutt, 2011). Arbetsgivare har visat sig vara mer benägna att välja kandidater vars kulturella

bakgrund påminner om deras egen (t.ex. Kang m.fl., 2016) eller för att de har samma kön. Detta beskrivs i tidigare forskning också vara en anledning till att göra nätverksrekryteringar, då sociala nätverk kan förväntas innehålla personer som liknar varandra, och då också förväntas "passa in" (Holm m.fl., 2018). Essed och Goldberg (2002) beskriver detta i termer av en preferens för "sammahet" (sameness) som en omedveten process att välja den som är lik och bekant, i stället för det avvikande och okända. En preferens för likhet – mer än en medveten exkludering. Detta skapar kulturell kloning, vilket innebär att samma mönster i form av till exempel sammansättningen av personalen på en arbetsplats, reproduceras och blir mer av samma. De homosociala inslagen och den känslomässiga responsen i rekryteringsprocesser är också väl belagda (Bencharit m.fl., 2018; Holgersson, 2013; Rivera, 2015). Män väljer oftare män enligt de premisser vi tidigare beskrivit, också det en form av kloning. Andra saker som påverkar hur sökande uppfattas i intervjusituationer är till exempel gemensam användning av humor och skrott (Paulhus m.fl., 2013) och utseende (Ruffle & Shtudiner, 2015). Vad som betraktas som snygga människor, företrädesvis snygga män, är mer anställningsbara än snygga kvinnor, enligt Ruffle och Shtudiner (2015).

TESTER

Arbetsgivare och rekryterare gör olika slags tester. Det kan vara färdighetstester, arbetsprover, personprofilanalyser med flera, ofta certifierade testverktyg som antas garantera likvärdighet och saklighet. Tester betyder olika mycket för rekryterare. Någon förlitar sig helt på tester och menar att tester "ger mer än personliga möten och intervjuer" medan andra säger att "vi är försiktiga med tester här" och går mer på det personliga mötet. En chef beskriver hur hen använder ett slags arbetsprov för att se hur de sökande tar sig an uppgifter. Det är inte själva uppgiften i sig som beskrivs vara viktig utan just hur uppgiften löses. Företaget har börjat med detta för att hantera upplevda skillnader i hur kvinnor och män profilerar sig. Det handlar återigen om att "tjejerna säger att de egentligen inte kan någonting" medan "killarna är världsmästare". Detta förfaringssätt har resulterat i att företaget har anställt fler kvinnor, enligt chefen.

Några av de nyrekryterade cheferna beskriver testsituationen som väldigt tidskrävande och inte alltid relevant. Vi får exempel på tester som de sökande inte upplever har betydelse för de tjänster de sökt. Men det är tidsaspekten som lyfts som särskilt utmanande, och då inte bara själva testförfarandet utan hela rekryteringsprocesser som beskrivs som väldigt långdragna. Rekryterare ger delvis samma bild, vissa processer tar många månader, andra går lite fortare. Fokus i den här studien är rekryteringar till högre tjänster vilket innebär att vi intervjuat personer som redan är chefer och inte upplever att de har oändligt med tid till tester, heller ej har möjlighet att göra tester vilken tid på dygnet som helst. Att till exempel vara småbarnsförälder, och förväntas göra tester på kvällstid är inte en

bra förutsättning för goda resultat på tester, som en chef konstaterar. Även om testerna i sig kan tyckas likvärdiga, så har inte alla samma förutsättningar att genomföra testerna på likvärdiga villkor. Någon beskriver ansökningsförfarandet som helt ur ett arbetsgivarperspektiv utan hänsyn tagen till att arbetsökande har både jobb och familj eller övrigt omsorgsansvar. De långdragna och ibland arbetskrävande processerna i kompetensbaserade rekryteringar ska jämföras med de chefer som blir rekryterade genom nätverk, där processer i regel går mycket fortare och inte inbegriper vare sig tester eller ansökningshandlingar. Ibland löses det över en lunch.

VAD AVGÖR VEM SOM ERBJUDS EN TJÄNST?

Vi har frågat rekryterare och chefer om vad som är avgörande för att en viss person ska erbjudas det sökta jobbet i en process med flera kandidater. Vad spelar i slutändan roll?

Kombinationen av tester inklusive personbedömningar, intervjuer, bilden den sökande ger hos företaget, referenser och fackkunskaper – utifrån någon slags föreställning om objektivitet – beskrivs som viktig, men inte alltid avgörande. Själva processerna beskrivs som genusneutrala men samtliga rekryterare och chefer berättar också om mer subjektiva förståelser, bedömningar och rekommendationer. Inte minst spelar magkänslor roll enligt flera informanter i alla kategorier. Till exempel säger en rekryterare att ”det är vårt jobb att presentera bra kandidater men vi säger till kunden att ni ska känna med magen. Kunden känner ändå med magen”, eller en nyrekryterad chef som säger att det viktigaste är ”att det känns bra i magen!”. En chef förklarar vikten av magkänslan när hen intervjuar personer som av olika anledningar inte har så mycket erfarenhet ”då blir det magkänsla också ju”.

De flesta nämner också att attityd är viktigt, att ha den ”rätta inställningen”. Till exempel ”det är inte vad folk kan när de går in i jobbet, det är attityd, inställning och förmåga att lära sig”, ”tillräckligt bra skalle och attityd” och ”människor med ett bra driv”. Eller ”duktiga människor kan lära sig i princip vad som helst” så länge de är ”bra och ambitiösa personer”. I sak tar rekryterarna avstånd från vad som kallas för ”hiring for attitude” men i praktiken visar sig alltså attityd och inställning vara viktigt. Att ”brinna” är också något som återkommer, till exempel ”nördar som brinner är attraktivt, visar på driv”. Människor behöver visa att de är riktigt engagerade i de jobb de söker. Gärna såväl på arbetstid som fritid då det antas visa att de är hängivna uppgiften och någon att räkna med. En chef reflekterar kring att människor som är lite mer introverta sannolikt missgynnas i rekryteringar. När chefsrekryteringar beskrivs är det ”hur man är som ledare” och ”personlighet” som bedöms. En anställande chef säger att ”självklart måste en ha formell kompetens också. Men det här med person är viktigast”. I tillägg behöver de sökande dessutom gärna vara ”glada” och ”pigga” och ”det behöver synas i

ögonen”. Vidare behöver de ”passa in”. Flera beskriver att de försöker få syn på ”hur den här personen skulle passa in i mängden, i gruppen”.

När de nyrekryterade cheferna som är kvinnor berättar om varför just de erbjudits tjänst så görs det med i stora delar samma retorik. Det vill säga att de betonar sitt driv, sitt engagemang – att de brinner. ”Jag är nog lite manlig” säger någon för att betona drivet. Men de beskriver också hur en ”kan brinna för mycket”, det gäller inte dem själva men kollegor som beskrivs vara ”lite för på”. Och det kan vara anledningen till att kvinnor, för det är kvinnor som tillskrivs ett engagemang i överkant, inte bedöms vara en bra chefskandidat. De manliga cheferna understryker däremot inte sitt driv utan intar en mer ödmjuk inställning till varför de erbjudits tjänster. Det har i huvudsak handlat om sakkompetens men också om att vara en bra och pålitlig person. Att på detta sätt kunna inta en mer blygsam position visar vem/vilka som är norm på chefs- och ledande positioner. Männens behöver inte trycka på sina styrkor på samma sätt som kvinnor, de förväntas ha det driv som krävs av en chef. En av cheferna reflekterar också explicit om sina privilegier, det vill säga att han ser sin normposition som man och chef och förstår att det spelar roll, att det underlättat hans karriär. Ur ett genusvetenskapligt perspektiv synliggörs här mäns tolkningsföreträde, eller manlig norm som högre värderat och som något mot vilka kvinnor jämförs och bedöms.

Personlighetsdrag eller egenskaper beskrivs alltså spela stor roll när det ska avgöras vem som erbjuds en sökt tjänst enligt våra informanter. Det reser frågor om innebörder av kompetens, om vikten av formell kompetens och krav? Ett vanligt sätt att beskriva kompetens är som ”kunskaper och färdigheter som används för att uppnå ett specifikt resultat i en given situation” (Andersson m.fl., 2016). Beskrivit på det sättet innebär kompetens alltså fokus på vad en gör snarare än hur en är. Det medför att en kan bli mer kompetent och kompetensutvecklas. Att utveckla personlighetsdrag är naturligtvis också möjligt, men då är det trots allt något annat än att möta krav på specifika kunskaper och färdigheter i en kravprofil. Och som vi visat flera gånger i det här laget så finns det olika föreställningar om kvinnors och mäns egenskaper och personlighetsdrag.

Spelar nätverk roll?

Olika nätverks inflytande på regionalpolitikens utformning och innehåll i Värmland i början av 2000-talet var avgörande som framkommer av *Nätverk och skuggstrukturer i regionalpolitiken* (Forsberg & Lindgren, 2010). Manliga eller mansdominerade nätverk visade sig ha fått stort inflytande i jämförelse med nätverk bland kvinnor. Kvinnor och deras nätverk fick ringa eller inget inflytande alls.

När vi frågar om huruvida nätverk spelar roll i rekryteringsprocesser så antas de göra det hos några – inte hos andra. Frimurarna och Rotary till exempel, eller

andra nätverk, undrar vi? ”Vi är inte där men de spelar fortfarande roll” säger någon. Nätverken antas bidra till rekryteringar där människors nätverk är viktigare än egenskaper, ”vi vill leta efter folks egenskaper och inte deras nätverk” och ”vi jobbar inte med nätverk, det är inte så bra” för där är det ”lika personer” och ”samma slags människor”. Flera informanter väljer också bort till exempel möten och sammankomster hos Handelskammaren, branschråd och ”kluster”. Vissa företag och organisationer besöker Karlstads universitets jobb-sökar-dagar för att scouta talanger och visa upp sin verksamhet. Andra gör det inte med argumentet att nyutexaminerade studenter saknar arbetslivserfarenhet och därmed inte är tillräckligt intressanta. Eller med att universitetets utbildningar inte håller måttet. Uppsökande verksamhet vid andra universitet, företrädesvis tekniska lärosäten såsom Chalmers och KTH, nämns som alternativ men prioriteras väldigt sällan.

Särskilt rekryteringsföretagen betonar att nätverksrekryteringar inte främjar de mest lämpliga kandidaterna, att det är kompetensbaserad rekrytering som är det ”hållbara”. För rekryteringsföretagen är det naturligtvis rimligt att framhålla kompetensbaserad rekrytering eftersom det legitimerar deras professionalism inom search och rekrytering (Beaverstock m.fl., 2010). Men det visar sig också att nätverk och kontakter visst spelar roll som vi redan beskrivit, men på något annorlunda sätt jämfört med exempelvis en kandidats medlemskap i Rotary som visade sig vara viktigt i *Nätverk och Skuggstrukturer*. I intervjuerna framkommer att framför allt rekryterarnas egna nätverk spelar stor roll, och de ägnar mycket omsorg åt att skapa ”pooler” och listor med potentiella människor för både framtida och nutida rekryteringsprocesser. De söker kontakt med framtidslöften inte bara genom search/executive search utan också genom att anordna egna mötesplatser, bygga egna nätverk.

I relation till moment vi diskuterat tidigare så beskriver rekryteringsföretagen att de har stort inflytande hos kunder. ”Vi är rådgivare nu och har stora möjligheter att påverka. Vi kan föreslå att ni skulle kunna tänka så här, eller ta den här personen eller så.” Särskilt hos kunder de haft länge och byggt förtroende med genom många olika rekryteringsprocesser. De vill ses som partners i kompetensförsörjningsfrågor – ta det breda greppet. I och med processen med framtagandet av kravprofiler, annonsering, search, tester och intervjuer ges rekryteringsföretagen alltså makt att påverka vilka personer som lyfts fram och slutligen presenteras för rekryterande organisation. Att finnas med i deras nätverk kan därför vara viktigt för att komma i fråga för en rekrytering som vi gett exempel på genom en VD-rekrytering där kandidater hämtades från rekryterarens listor och inte från inkomna ansökningar. Tienari med flera (2013) använder begreppet gatekeeping för att synliggöra den kontroll rekryterare/headhunters har när det gäller att avgöra vem som är mest ”lämplig” och bör erbjudas tjänst. I artikeln *And then there are none: On the exclusion of women in processes of executive search*

(2013, s. 53) skriver författarna att “the most explicit way of “doing” gender is to fail to extend the pool of potential candidates beyond the headhunter’s network or the client’s particular industry”.

Jämställd rekrytering?

På den direkta frågan om huruvida HR-personer, rekryterare och anställande chefer kan bidra till jämställd rekrytering får vi delvis olika svar i de olika grupperna, men liknande analyser görs också.

Rekryterare berättar att de ibland blir får önskemål från arbetsgivare om ”fler tjejer” för att ”det är mycket killar här” och att de inte hör att ”vi vill inte ha kvinnor här”. Önskemålen beskrivs som mer eller mindre absoluta, och i de fall där arbetsgivare betonar vikten av att rekryterarna ska komma med förslag på både kvinnor och män görs det ”om det är möjligt”, eller om de får mer betalt för förslag på kvinnor. Rekryterare och HR-personer upplever emellertid inte att det alltid är möjligt med hänvisning till särskilt två återkommande argument som i detalj ser lite olika ut men som har samma innebörd nämligen, dels att ”tjejer har en tendens att inte söka tjänster”, dels ”det finns ju inga kvinnor som kan söka”. Så antingen antas kompetensen bland kvinnor i Värmland inte finnas alls, då handlar det i sak om att kvinnor inte har ”rätt” utbildningar (läs teknisk eller naturvetenskaplig) eller så finns den men kvinnor gör felaktiga val. När det gäller att ”inte söka” görs jämförelser med män som tvärtom beskrivs söka ”allt” för att de ”verkar ha bättre självförtroende” och dessutom söker tjänster som de ”på papperet inte har fog för” eller använder referenser som är från deras ungdomsår. Till exempel beskrivs män använda sina scoutledar erfarenheter för att legitimera ledarskap i en tjänsteutlysning på ledande position många år senare – ”det gör inte kvinnor” som en rekryterare säger. Att kvinnor avstår från att söka vissa tjänster beskrivs handla om att de inte upplever sig uppfylla alla kraven och/eller önskemålen i kravprofilen. De är för ”bokstavstroga” som någon uttrycker saken som vi redan har nämnt. En rekryterare berättar att hen ändå föreslår kvinnor ”som inte har allt” till arbetsgivare, för dem att ”prova”. Och att det underlättas av att hen känner sina kunder. Upparbetade förtroenden och närhet mellan rekryterare (säljare) och kund i det här fallet möjliggör alltså avsteg från kravprofiler, åtminstone i teorin eftersom vi inte vet vilka kandidater som i slutändan väljs. Ett annat sätt att påverka arbetsgivare som bygger på samma förtroende, är när rekryterare möter tvivel kring en särskild person som på något sätt antas vara ”problematiske”. När det gäller kvinnor som av okänd anledning inte riktigt beskrivs ”passa in” har vi fått ett exempel på hur rekryteraren försöker problematisera den eventuella ”misfitten” som ett resultat av företagets eller organisationens kultur och jargong snarare än kvinnors eventuella tillkortakommanden. Som vi beskrivit tidigare är att utforma kravprofil och

annons de moment i rekryteringsprocessen som oftast ges som exempel för jämställd rekrytering och flera ståndpunkter återfinns i avsnittet *Krav och annons*.

Men flertalet rekryterare, HR-personer och chefer säger dock att de inte jobbar med jämställd rekrytering. ”Vi kan inte rekrytera på det sättet, jag måste utgå från kravprofilen” eller ”vi har inte fokus på jämställdhet eller kvinnor” och ”det är ingen fråga vi driver om kvinnor och män”. Flera tar också avstånd från kvotering ”vi gör inte kvinnor en tjänst om vi kvoterar”. Påståendet om att det inte är könskategorierna kvinnor eller män som är viktiga i rekryteringsprocesser, lutar sig mot föreställningar om att det är individer som är intressanta i första hand. Flera säger också att det är ”individen” som spelar roll. Någon annan menar att skillnaderna inom könskategorierna är större. Därmed osynliggörs de betydelser som människor tillskrivs i termer av feminitet och maskulinitet, alltså den könsmärkning eller genuskodning som villkorar olika yrken, arbeten och kompetenser. Om kön inte antas spela roll går det heller inte att förklara ojämsställda rekryteringsprocesser eller att arbeta för jämställd kompetensförsörjning.

Även chefer beskriver att det är svårt att hitta kvinnor för anställning ”även om jag skulle vilja så hittar jag dem inte” och att jakten på kvinnorna ”måste börja mycket tidigare i skolan och på utbildningar”. Vissa chefer beskriver genusnormer och könsstereotypa val av utbildning och yrken som hinder i deras rekryteringsprocesser. Särskilt de chefer som verkar i mansdominerade miljöer, där kvinnors underrepresentation är påtaglig. Fler kvinnor på tekniska och naturvetenskapliga utbildningar anges som en nödvändig väg framåt för mer jämställda rekryteringsunderlag inom de mansdominerade branscher som ingår i vår studie. Vidare lyfts brist på studiekultur i vissa delar av länet som ett annat hinder. Vad beträffar de könsbundna studie- och yrkesvalen – som i allra högsta grad påverkar möjligheter till mer jämställd rekrytering – så beskrev vi inledningsvis de könade villkor och normer som råder där. Könsstrukturerna är de samma i skola och arbetsliv, utmaningen är att se helheten och ta ett samlat grepp, och samtidigt utmana normer inom skola och arbetsmarknad var för sig.

Cheferna har alltså ändå viss genusmedvetenhet, en förståelse som de omsätter i praktik på olika sätt. Någon försöker att ”skapa en kultur där alla trivs”, ”en kultur som gör att alla vill jobba hos oss och stanna”. Det inbegriper att hantera sexuella trakasserier och jargong samt att ”fostra brukskurage så att folk vågar ställa sig upp och säga till om det blir fel” och ”att gjuta mod i kvinnor”. Ett par nämner det som en del i arbetsgivarbyggandet, att vara en attraktiv arbetsgivare. Att jobba med värderingsövningar lyfts av någon, men en annan konstaterar att de inte jobbar med sådana. Att synliggöra hur de explicit jobbar med jämställdhet särskilt i relation till förståelser av olika kompetenser och kompetensbehov är ett exempel som ges på hur företag och organisationer borde jobba med frågorna, men att det

inte görs i tillräckligt stor utsträckning. Talet om att som chef visa vägen – våga leda jämställt eller ”walk the talk” – är ytterligare ett görande som beskrivs vara viktigt, men där det också finns stora variationer i hur cheferna beskriver om och hur det görs. Vår analys är att kunskaper om genus och jämställdhet finns till viss del, men att den också är grund och kan och bör utvecklas för mer jämställda rekryteringar.

På tal om kultur beskrivs tankesättet i industrin som ”väldigt gubbig” men också som i förändring. Och att denna förändring, en arbetsmiljö där det numera är ”ordning och reda” i produktionsförhållandena, och dessutom ”renare” gör att fler kvinnor lockas till att jobba där. Enligt ett par chefer arbetar fler kvinnor på dessa arbetsplatser också i större utsträckning än tidigare, även om jargongen och normerna fortfarande beskrivs finnas kvar och att kränkningar förekommer mer eller mindre regelbundet. Ett par chefer beskriver hur de anställt kvinnor från vård, omsorg- eller serviceyrken till industriproduktion. Bland annat med argument om att arbetsmiljön är bra, att lönerna är högre och att arbetstider ofta är bättre. Vidare att industriarbete numera heller inte är så tungt och jämför det med tunga moment i vården. En chef berättar om hur kvinnor hen anställt först ställt sig väldigt frågande till industrijobb, men väl på plats har de sett fördelar jämfört med de omsorgsjobb de kom ifrån. Och att de inte hade kännedom om industrijobb som något för dem ”varför har jag inte vetat att jag kan jobba här?”. Nu gäller detta kollektivanställda ska tilläggas, och där framställs det som att det är lite lättare att rekrytera både män och kvinnor, jämfört med tjänstepersonsidan, åtminstone inom vissa yrkesgrupper och på vissa platser i Värmland.

Genusmedvetna rekryteringsprocesser?

Det visar sig att många olika faktorer och föreställningar om kön och genus spelar roll i en rekryteringsprocess. Även om könade föreställningar om vem eller vilka som är kompetenta och ”lämpliga” är begränsande och ständigt närvarande, så är de också möjliga att förändra. Det är en viktig poäng att föreställningar om manligt/maskulinitet och kvinnligt/feminitet i relation till kompetens och rekryteringsprocesser kan se annorlunda ut. Att en större genusmedvetenhet om könssegregerande normer skulle kunna innebära ett annat görande – en annan jämställd praktik. Men då behöver genusmedvetenheten hos såväl rekryterare, anställande chefer och organisationer öka väsentligt. När rekryterare, HR-personer och organisationer spelar ned betydelser av föreställningar om kön, så innebär det att de inte heller kan arbeta för jämställda rekryteringsprocesser. Osynliggörande av könsmärkning som villkorar ”kompetens” och vem som erbjuds tjänster främjar inte jämställd kompetensförsörjning.

Som vi också har konstaterat finns viss genusmedvetenhet hos informanterna, flera ser könade normer och hur de spelar roll. Problemet formuleras dock ofta i termer av kvinnors underrepresentation, det vill säga att de är för få, både som

sökande, på ”rätt utbildningar” och med ”rätt erfarenheter”, eller att de gör olika typer av ”felaktiga val”. Ojämställdheten inom rekryteringsprocesser görs därmed till en fråga om kvinnor och kvinnors föreställda brister i första hand. Det är kvinnor som på olika sätt behöver förändra sig, söka tjänster, skaffa sig rätt erfarenheter och välja utbildningar som är gångbara. Några av de nätverk för kvinnor vi fått beskriva för oss syftar också till att ”stärka” kvinnor på olika sätt, att lära kvinnor ”spela spelet”. Dyliga strategier bygger på antaganden om att det räcker att ”fixa kvinnorna” för att komma till rätta med såväl kompetensförsörjningsproblematik som den könssegregerade arbetsmarknaden (Jansson och Sand, 2021; Schiebinger, 2008). Föreställningar om män och maskulinitet som villkorande och ojämställdhetsskapande problematiseras bara undantagsvis av informanterna. Etablerade privilegier, homosocialitet och manlig ”närhet” i nätverk utmanas i väldigt liten utsträckning. Föreställningar om kön och genus i organisationer och på arbetsplatser som på olika sätt villkorar vem som är ”kompetent” och anställningsbar berörs också bara ytligt. I stället för att fundera på varför kvinnor är så ”dåliga” på att söka jobb – en fundering som utgår från antaganden om könsskillnad som inte problematiseras – bör alltså den strukturella ojämlikheten och strukturella hinder synliggöras, problematiseras och åtgärdas.

Trots viss genusmedvetenhet i relation till rekryteringsprocesser görs det inte tillräckligt i de värmländska företag och organisationer som ingår i studien. I vissa organisationer finns det inget pågående jämställdhetsarbete eller genusanalys överhuvudtaget. Det är inte hållbart om nutida och framtida kompetensbehov ska kunna mötas. Eller för att i möjligaste mån kunna säkerställa att de personer som rekryteras stannar kvar på arbetsplatsen. Det är ”arbetstagarnas marknad” som någon sa, vi behöver ”vara på tårna”. Det innebär att ett görande behöver till, att det med utgångspunkt i verksamhetsnära problemanalyser av ojämställdhet och ojämlika villkor görs strategier som omsätts i handling. Och att det skapas organisatoriska förutsättningar för det, det vill säga att det finns tillräckliga resurser i form av genuskompetens, tid och pengar som möjliggör ett genusmedvetet utvecklingsarbete.

Kompetensförsörjning i Värmland

I kommande avsnitt är fokus på platsspecifika beskrivningar i relation till kompetensförsörjning och rekryteringsprocesser, då kompetensförsörjning behöver diskuteras i relation till lokala och regionala föreställningar och förutsättningar. Som beskrevs tidigare formas dessa utifrån genuskontrakt som byggs upp av lokala traditioner, sociala, politiska, ekonomiska och kulturella förhållanden (t.ex. Forsberg 2001; Haandrikman m.fl., 2021).

Som visades inledningsvis är den värmländska arbetsmarknaden på många områden mer ojämfäst än arbetsmarknaden i riket. I följande avsnitt diskuteras kompetensförsörjning i Värmland i stort, för att kunna förstå och tolka hur detta också påverkar könssegregering och ojämfästhet.

Ett närsynt värmländskt näringsliv?

I likhet med de Värmlandsbilder som framkommer i studien *Nätverk och skuggstrukturer i regionalpolitiken* (Forsberg & Lindgren, 2010) framstår Värmland och det värmländska näringslivet genom våra intervjuer som en ganska liten värld - på både gott och ont. Forsberg och Lindgren beskriver detta i form av att det är lätt att få hjälp med förekommande problem när en har bra kontakter och kunskaper om vem som jobbar med vad, men att detta samtidigt ställer till problem för den som är nyinflyttad och inte har ett lokalt nätverk. De konstaterar också att rekryteringsprocesser påverkas av vad de benämner som informella nätverk, genom att rekryteringar till centrala positioner oftast sker genom kontakter för att garantera att den som anställs är en bra person med god kunskap om Värmland (Forsberg & Lindgren, 2010).

Vi kan dra liknande slutsatser i vår studie, som också framkommit i den första resultatdelen, men här resonerar vi i huvudsak i relation till plats och lokal arbetsmarknad. Det framstår som vanligt att personer i ledande positioner känner eller känner till varandra, särskilt inom samma bransch men även utanför. Detta gör att det kan vara korta kontaktvägar och det behöver inte vara så långt mellan idé och genomförande. "Folk finns bara ett telefonsamtal bort och det är lätt att koppla ihop folk", uttrycker en rekryterande chef. Det spelar också roll för rekryteringsprocesser, och det är inte ovanligt att rekryteringar görs utifrån kännedom. En har jobbat bra ihop tidigare och vill fortsätta arbeta tillsammans, även vid byte av arbetsplats. Eller så har personer mötts i andra typer av samarbeten, och när rekryteringsbehov uppstår till en specifik funktion kan personen direktrekryteras eller uppmanas att söka en utannonserad tjänst. Vi har alltså varit inne på denna typ av relationer och nätverk tidigare, och kan konstatera att det inte är ovanligt att personer headhuntas mellan olika företag. Men den "lilla världen" syns också i att företag med gott renommé lockar till sig personer från närliggande företag vid utlysning av tjänster, även utan headhunting. Både bra och

dåliga rykten sprider sig fort, både om arbetsgivare och om arbetstagare. Att flytta mellan företag nämns också som en strategi för arbetstagarna att höja sin lön, där nyanställda inom en bristfunktion kan få en högre lön än den som jobbat på företaget i tio år.

Samtidigt som det beskrivs som problematiskt att företag "tjuvar" personal från varandra så framstår rörelse mellan företag också som något positivt. Någon nämner att den hellre ser att personer flyttar runt mellan företag i regionen, än att de försvinner till en annan arbetsmarknadsregion. Att det finns en lokal arbetsmarknad och olika företag att flytta mellan blir således också något som kan gynna kompetensförsörjningen i ett större perspektiv, även när arbetsmarknaden benämns som en "ankdamm" som "inavlad", att "samma folk valsar runt", att "företagen äter på sig själva", eller att "kompisar flyttar runt mellan bolag". Power och Lundmark (2004) visar i en studie av ICT-kluster (informations- och kommunikationsteknologi) i Stockholm att mobiliteten av nyckelpersoner inom klustret var högre än rörligheten på arbetsmarknaden i allmänhet. Ett kluster inom näringslivet kan således förväntas bidra till mobiliteten av nyckelpersoner mellan företag, och är inte enbart ett värmländskt fenomen. Power och Lundmark (2004) visar också att individers mobilitet mellan arbetsplatser bidrar till kunskapsutvecklingen i organisationerna. I en senare studie om kunskapsförsörjning och lärande i organisationer visar Östbring (2015), att för att ett effektivt lärande ska ske i en organisation vid nyrekrytering behöver det finnas någon form av närhet (proximity) mellan organisation och den nyrekryterade. Närheten kan dock bestå av olika dimensioner. En dimension av betydelse för vår studie är kognitiv närhet som handlar om yrkesspecifika kunskaper. Detta avstånd bör enligt Östbring inte vara för långt, eller för kort, för att bidra till organisationens kunskapsutveckling. Ett längre kognitivt avstånd kan dock delvis överbryggas genom social närhet (man känner till personen) och innebär en tillit till den nyrekryterade och dess kompetens. Här finns dock en fara att för stor vikt läggs vid den sociala närheten, snarare än den kognitiva, vilket då riskerar att inte bidra till organisationens kunskapsutveckling på samma sätt.

Beskrivningarna av det värmländska näringslivet som en "ankdamm" kan också förstås i relation till att det beskrivs som ganska slutet eller protektionistiskt. Det finns flera berättelser om att det är svårt att etablera sig i Värmland utan nätverk eller kontakter. Denna svårighet kan sägas bestå av två delar. Det handlar för det första om att på förhand kända personer har lättare att få ett jobb. Det värmländska näringslivet beskrivs som lite räddhåget eller ängsligt för att pröva "okända" kort. En person på en rekryteringsbyrå uttrycker det i termer av att "Värmland tror att dom kan leva på Värmland", samtidigt som det ur ett företagsperspektiv framställs som att "när vi rekryterar nyckelroller i företaget, då är det viktigt att rekrytera personer man känner till". Vårt material innehåller

också flera berättelser om nyinflyttade personer som haft svårt att hävda sig i konkurrensen med någon som är på förhand känd genom att vara etablerad i regionen, och framför allt sägs detta gälla Karlstad som arbetsmarknad. “Det kan komma hur många fantastiska människor utifrån, från Stockholm och liknande, som vill bosätta sig eller är på väg hem, men de kommer inte in för det är någon som har jobbat sig upp i Karlstad”, beskriver en nyligen anställd chef som verkat länge i regionen på olika positioner. Och en person på en rekryteringsbyrå beskriver att en nyinflyttad inte kan förvänta sig att få ett jobb i Karlstad direkt, utan att den behöver vara beredd på att jobba på annan ort i Värmland ett tag. I tidigare forskning har detta benämnts som platsspecifika fördelar som byggs upp ju längre en person bor på en plats och bygger formella och informella nätverk. Fördelarna är platsspecifika på så sätt att de sociala nätverken som byggts upp inte kan tas med eller överföras till annan plats vid en flytt (Holm m.fl., 2018). Det finns i vårt material dock en bred enighet om att ifall Värmland ska växa behöver det adderas kompetens, inte bara jobba med den som redan finns här. Östbring (2015) beskriver också i sin studie att för korta avstånd (för mycket närhet) kan leda till en regional inlåsning eller “närsynthet” som riskerar att leda till oförmåga att identifiera relevant teknologisk förnyelse. Och konstaterar också att den kognitiva närheten är viktigare än den sociala för att kunna utveckla organisationen med den specifika och unika kunskap som behövs för kunskapsutveckling. Att låta social närhet gå före kognitiv kan således konstateras inte vara en långsiktigt hållbar strategi om Värmland ska utvecklas kunskaps- och kompetensmässigt. Utifrån ett genusperspektiv finns det också en fara i den sociala närheten, då den bygger på etablerade informella nätverk och kulturell kloning som riskerar att utesluta kvinnor och personer med annan bakgrund än den redan dominerande (Essed & Goldberg, 2002).

I beskrivningarna av det värmländska näringslivet finns många likheter med framför allt den första av de värmlandsbilder som Forsberg och Lindgren (2010) beskrev – det trevliga men slutna länet. Mer än tio år senare kan vi alltså konstatera att den förändring man hoppades att det regionalpolitiska programmet skulle bidra till inte fått något avgörande genomslag. Värmland framstår fortfarande som slutet, trots att många – både nu och då – påpekar att detta är ett problem för kompetensförsörjningen.

Hemvändare

Trots allt sker en befolkningstillväxt i Värmland som helhet, och länet har också haft ett svagt positivt flyttningsnetto de senaste två åren, vilket är ett tydligt trendbrott (Regionfakta, 2022). Detta kan eventuellt förstås i relation till en ökande folkmängd i stora delar av Sveriges län (19 av 21) under 2021, liksom en nettoutflyttning från storstäderna (SCB, 2022b). Utflyttningen från storstäderna har i forskning diskuterats i termer av kontraurbanisering, och högutbildade

familjer med små barn är här den största gruppen som lämnar storstäderna för att bosätta sig på andra orter (Sandow & Lundholm, 2020).

Att locka dessa personer som lämnar större städer efter några års utbildning och karriär kan vara en viktig del i mer perifera regioners kompetensförsörjning. Bjerke och Mellander (2017) visar också att flytta "hem" är den vanligaste destinationen när högutbildade barnfamiljer flyttar. Samtidigt visas i Sandow och Lundholms (2020) studie att den största delen av personer som flyttar från storstäder till mindre städer och mer rurala områden är verksamma inom offentlig sektor. Detta gäller både kvinnor och män. Det faktum att arbeten inom offentlig sektor finns på de flesta platser gör att personer inom sektorn har en stor geografisk valmöjlighet vad gäller bostadsort som passar familjelivet. Att hitta arbete till två vuxna med specialistyrken inom privat sektor kan således tolkas vara en hindrande faktor för hemvändare och andra inflyttande familjer. Det finns också studier som visar att personer som valt en otraditionell utbildning utifrån genusaspekter, är mindre troliga återflyttare (Haley, 2018).

Att locka hemvändare är ändå något som många i vår studie nämner och arbetar aktivt med, och det framstår genom intervjuerna som att det finns många tidigare värmlänningar som vill flytta tillbaka till regionen, framför allt från storstäderna. Det blir också en del i att "föra in nytt blod" i det värmländska näringslivet, och i flera intervjuer beskrivs rekryteringsföretagen som aktörer som kan hjälpa till med detta, även om de också är delaktiga i omflyttningen av redan etablerade personer mellan olika företag. Men rekryteringsföretagen beskrivs kunna komma fram med namn som rekryterande chef inte känner till sedan tidigare, och "hemvändare" framstår som en relativt stor rekryteringsbas här, "många av dem som kommer har ju bott här tidigare och vill komma hem". I relation till detta nämns i flertalet av intervjuerna olika former av inflyttar- eller medflyttarservice, som hjälper nyinflyttade familjer med allt från bostad till hjälp att hitta jobb åt medföljande partner. Oftast finns detta inte strukturerat, utan sker lite efter behov. Några köper in denna service från privata bolag, och i någon kommun finns det som en utarbetad funktion. Men flera nämner att det skulle vara bra med ett mer samordnat arbete, till exempel i Region Värmlands försorg.

Värmland beskrivs i intervjuerna ha många fördelar för inflyttare från storstäderna. Dels närheten till naturen, frisk luft, ett enklare liv med mer tid för familjen, och lägre huspriser än i storstäderna, dels att det är lägre konkurrens kring vissa högre tjänster. "Man kan få väldigt bra tjänster i Värmland, det är inte samma konkurrens", menar en person på ett rekryteringsföretag. Detta beskrivs också gynna ett jämställt näringsliv då kvinnor kan ha lättare att hävda sig i konkurrensen. Samtidigt har vi i vårt material också flera exempel på hemvändare med akademisk utbildning och flera års arbetserfarenhet som har svårt att komma in på den värmländska arbetsmarknaden. Det gäller särskilt kvinnor.

Slutenheten som diskuteras ovan beskrivs för det andra också som att det kan vara svårt att känna till alla olika företag och jobbmöjligheter som finns runt om i Värmland. Karlstad är ett tydligt nav både för inflyttare och företag. Det uttrycks i intervjuerna en svårighet att som företag på andra platser i Värmland synas och locka kvalificerad arbetskraft på tjänstepersonsidan, trots mycket intressanta arbetsplatser och arbetsuppgifter. En förklaring ges i att hemvändare lämnat storstäderna just för att slippa pendla, och att de då inte är öppna för den större arbetsmarknaden som finns i Värmland som helhet. I en studie om familjer som flyttat från storstäderna till mindre orter framkommer också just detta, att längtan efter ett mer hållbart liv och mer tid för familjen har varit ett viktigt motiv för flytten (Hoppstadius & Åkerlund, 2022). “Det är dubbelt så långt från Karlstad till Arvika än från Arvika till Karlstad” uttrycker en rekryterande chef som erfarit svårigheter med att locka personer bosatta i Karlstad att jobba på företaget lokaliserat i Arvika. I vissa företag finns tankar om att starta ett kontor i Karlstad för att synas mer och för att lättare kunna attrahera personer på tjänstepersonsidan, och det pågår också flera andra initiativ för att locka arbetstagare till olika företag runt om i regionen. Som vi beskriver i avsnittet om *employer branding* framstår rekryteringsföretagen här som viktiga aktörer, för att “sälja in” både företag och platser hos de personer de försöker rekrytera, men med brasklappen att det måste vara intressanta jobb och bra bostadsorter för att det ska vara möjligt. Karlstad ses ändå oftast som en motor för regionen, som nödvändig för att locka personer och infrastrukturella satsningar till Värmland, samtidigt som det finns en kluvenhet till Karlstads roll och funktion i regionen. Det finns kritik mot att allt för mycket resurser, till exempel kring infrastruktur, satsas på Karlstad. När Karlstad växer behövs goda förutsättningar för att kunna pendla till företag runt om i Värmland, för att företagen ska kunna rekrytera kvalificerad arbetskraft. I relation till detta är det dock viktigt att poängtera att pendling är ett könat fenomen. Det är vanligare att män pendlar och att kvinnor generellt har närmare till sin arbetsplats. Detta kan förstås i relation till traditionella könsmonster vad gäller både arbete och familjerelaterad omsorg (Grip, 2022). Insatser behövs för att göra en större arbetsmarknadsregion tillgänglig på lika villkor, om rekryteringen ska breddas till att omfatta fler grupper.

Även i denna del om Karlstad i relation till resten av Värmland finns tydliga paralleller till Forsberg och Lindgrens (2010) studie och den rumsliga hierarki som sätter Karlstad i centrum och som huvudsaklig aktör i den regionala utvecklingspolitiken. I vår studie finns inget egentligt ifrågasättande av att Karlstad har en viktig roll som nav eller motor för regionen. Samtidigt finns en önskan om att Karlstad skulle bli bättre på att erkänna sitt beroende av övriga Värmland och med det också jobba mer för utveckling i hela regionen.

En arbetsmarknad i förändring?

Värmländskt näringsliv beskrivs i vår studie både som i förändring och som traditionellt. Tunga, bullriga och skitiga industrijobb håller på att förändras till att automatiseras och bli ”rena” och ”lättare”. Detta beskrivs, som vi varit inne på tidigare, locka nya arbetsgrupper, så som personer från omsorgsyrken och unga tjejer. Pandemin och den snabba omställningen i gränshandeln ska till exempel ha lockat en helt ny grupp till industrin. Värmländskt näringsliv beskrivs också som innovativt och att nya företag med unika kompetenser etableras i relation till klustrens verksamheter.

Samtidigt beskrivs näringslivet också som traditionellt, där det inte är ovanligt att personer börjat på företaget som ett sommarjobb och sedan blivit kvar. Företagen är på dessa sätt väldigt viktiga för lokalsamhället, då unga personer får en anledning att stanna kvar. På samma gång lyfts också problemet att unga väljer att lämna mindre orter, samt att de som stannar kvar är präglade av brist på studiekultur, varför vidareutbildning genom företagets försorg kan vara svårt ibland. Men i flera intervjuer framkommer att man har funnit det lönsamt att satsa på vidareutbildning av personer som arbetat i organisationen länge och har en förankring i bygden, då de har en lojalitet med både platsen och företaget. Det menas att chansen att de stannar kvar är större än när någon rekryteras utifrån, “om man har personer som kommer mer nära ifrån så är det större chans att de stannar” och “vi får ju jobba med den kompetens som finns. Lära upp personer helt enkelt”. Att jobba med internutbildning beskrivs i några intervjuer också kunna bidra till ökad jämställdhet, där kvinnor som vuxit inom företaget till slut hamnar på chefspositioner. Att arbeta med interna karriärvägar är således viktigt, både utifrån kompetensförsörjning och utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Tidigare studier visar nämligen att kvinnor som upplever så kallade “glastak” och inte ser möjlighet att göra karriär inom organisationen, tenderar att byta arbetsplats till en där de ser bättre utvecklingsmöjligheter (Salvaj & Kuschel, 2020). Men för att komma i fråga för internrekrytering till högre poster, liksom till ledarskapsprogram, så är även nätverk och personliga relationerna viktiga i interna processer. Salvaj och Kuschel (2020) visar genom en genomgång av forskning på området att det inte är ovanligt att kvinnor i en organisation har begränsad åtkomst eller är uteslutna ur sådana nätverk, vilket således påverkar de interna karriärvägarna negativt.

Pandemin, en ny nyckel till kompetensförsörjningen?

I den nationella strategin för utveckling i hela landet 2021-2023 (Skr 2020/21:133) lyfts digitalisering som en möjlighet för ökad rekryteringsbas i gles- och landsbygder, utifrån möjligheten att bo och arbeta på platser bortom dagspendlingsavstånd. Samtidigt visar en beräkning av Randall och Norlén (2022) att det endast är runt 37 % av arbetskraften i Sverige som kan arbeta på distans,

och att en större del av dessa arbeten finns i och kring storstäderna. Många yrkens dagliga verksamhet går således inte att genomföra på distans, utan kräver en närvaro på plats. Lokal och regional kompetensförsörjning kommer därför fortsatt att vara en central fråga på platser bortom större städer, liksom ökad kunskap om könskodning av vilka arbeten som är möjliga - eller inte möjliga - att göra på distans, i relation till var de är lokaliserade (Grip, 2020; Young Håkansson m.fl., 2022). Samtidigt har pandemin förändrat synen på arbete och arbetsplats, och detta framkommer även i vårt material. Med en delvis ny syn på distansarbete bland både arbetsgivare och arbetstagare så vittnar flera informanter om att det blivit lättare att rekrytera personer utanför länet till att jobba i Värmland, utan att de behöver lockas att flytta hit. "Man får ändå in kompetensen i Värmland", säger en person på ett rekryteringsföretag, och en anställande chef säger att "om vi ska rekrytera en kärnkompetens då spelar det ingen roll om den sitter i Malmö eller i Boden". Flera arbetsplatser erbjuder också distansarbete som ett sätt att framställa sig som en attraktiv arbetsplats och för att kunna behålla sin arbetskraft. När en arbetsplats inte kan konkurrera med lön så kan distansarbetsavtal vara ett sätt att behålla och locka personal. Men i vårt material finns också berättelser om det omvända, där människor kan bo kvar i Värmland och jobba i någon av storstäderna, vilket det också ses som ett sätt att behålla kompetensen i Värmland, även om personen arbetar för ett företag utanför regionen.

Samtidigt framhålls också viss oro kring distansarbetet, när arbetstagaren inte bygger lojalitet för arbetsplatsen och att det blir mycket lättare för rekryteringsföretag att locka dem till annat jobb. Det blir alltså lättare att rekrytera, men också lättare att förlora kompetens. De flesta som jobbar med distanslösningar gör det också med viss begränsning. "Det är ingen lösning att anställa folk som jobbar hemma och kommer hit två gånger i månaden" menar en anställande chef, men en mix med några dagar i veckan på distans är något de flesta har börjat tillämpa på tjänstepersonsidan, som en följd av pandemin. En annan oro är den växande klyftan mellan arbetarkollektivet och tjänstepersonerna på en arbetsplats. Kollektivet kommer ofta från närområdet men tjänstepersoner pendlar in och jobbar några dagar i veckan på distans. Tjänstepersoner är på det här sättet mer rörliga och mindre knutna till den specifika platsen, medan kollektivet är mer stationärt och drabbas hårdare när arbetsmarknaden förändras. Detta är en klar utmaning för lokalsamhället och inte bara för arbetsplatsen, liksom det är relaterat till könssegregeringen på arbetsmarknaden, utifrån att en könssegregerad arbetsmarknad som helhet är mer sårbar för globala och nationella förändringar av arbetsmarknaden (Brulin, 2002).

Kompetensbrist i Värmland?

En av utgångspunkterna för *Attraktionskraft Värmland* är att det råder kompetensbrist i regionen (Region Värmland, 2022a). Samtidigt framkommer i

vårt material olika sätt att se på om det är kompetensbrist eller inte i Värmland. Några menar att ”det finns jättemycket kompetens i Värmland”, att “Svenskt Näringsliv vet inte vad det pratar om när de säger att det är stor kompetensbrist”, och “kompetensen finns i närområdet”. Denna typ av uttalande kan kontrasteras mot andra som uttrycker att ”vi får ju inte in några som har erfarenhet eller är utbildade till vår verksamhet, så ja det är kompetensbrist” och “det börjar bli brist på folk på alla nivåer”. Några menar att det går bra att rekrytera till arbetarkollektivet men att spetskompetenser är svårt, medan en annan säger att “mängdrekryteringar är svårare, men solitärkompetenser tror jag att man kan hitta.” Det finns alltså ingen entydig bild av kompetensbrist och kompetensförsörjning i regionen som helhet, ens inom samma bransch. Däremot finns det en samstämmighet kring att det över tid blivit “svårare och svårare” att rekrytera. Det går inte längre att “lägga upp en annons hos arbetsförmedlingen och vänta på att folk hör av sig”, utan det behövs mycket mer genomtänkta strategier för att bygga intresse för en tjänst eller ett företag.

Oavsett om det råder kompetensbrist eller inte, kan vi som en sammanfattande slutsats konstatera att det finns många beskrivningar och föreställningar om kompetensförsörjning, bland annat farhågor om att det ska uppstå kompetensbrist i framtiden, om personer i “yngre generationer” kanske inte har intresse för branschen då till exempel “industrijobb är inte så himla rock'n'roll.” Det finns en viss medvetenhet om att könssegregeringen av arbetsmarknaden behöver brytas – och att mer jämställd rekrytering krävs – både för att locka ett bredare spektrum av personer och för att skapa mer attraktiva arbetsplatser. Samtidigt finns det brist på genusmedvetna strategier för att göra detta som vi också tidigare har konstaterat. Värmland beskrivs som slutet och det finns en “närsynthet” som har preferens för det kända och etablerade, som missgynnar inflyttare och personer som inte redan har ett uppbyggt nätverk lokalt. Sällan förstås eller förklaras detta ur ett genusperspektiv.

Närhet – både möjlighet och hot?

Som vi beskrev inledningsvis är ambitionen med denna studie att med genusperspektiv belysa könsmärkta premisser och strukturer i syfte att bidra till mer jämställd kompetensförsörjning i Värmland. Ökad kunskap om föreställningar av hur kön och genus villkorar rekryteringsprocesser skulle kunna flytta fram Värmlands positioner i jakten på den ”nödvändiga” kompetensen. Men då behöver vissa normer och bilder utmanas och förändras. Att som en av våra informanter säga att ”kompetens är kompetens”, att inte arbeta aktivt för genusmedveten rekrytering, eller för den delen för genusmedvetna organisationer och arbetsplatser, det håller inte. Vi har konstaterat att kompetensförsörjningsprocesser – både i form av kompetensbaserad rekrytering och nätverksrekrytering – innehåller flera olika moment där föreställningar om kvinnor och män skapas och återskapas på sätt som inte säkerställer att ”kompetens är kompetens”. Först när en problematiserar till synes genusneutrala eller könsblinda antaganden om kompetens kan en gå i god för att rekryteringsprocesser omfattar en förståelse av alla dess villkorande och könsmärkta delar. Det går heller inte att legitimera rekryteringsprocesser genom föreställningar om formalisering och struktur, om inte dessa används genusmedvetet. Särskilt i tider där det ”formella” - som i formell utbildning och formella meriter - får stå tillbaka för det mer informella som i personliga egenskaper, framtida potential och människors attityder. När det är viktigast att ”brinna” behöver rekryterare och chefer ha kunskap om de könsmärkta förutsättningarna för ”elden”. Eller förstå varför det känns så skönt i magen med vissa personer!

I det här avsnittet vill vi föra ett resonemang om att rekryteringar görs i relation till *närhetsförståelser* på olika vis, och som vi tror kan vara ett fruktbart sätt att sammanfatta några utvalda delar av analysen. Närhetsförståelser som både var för sig, och tillsammans, visar hur intrikata processerna är. Och hur de vindlar in i varandra på sätt som skapar både möjligheter och potentiella problem, för kompetensförsörjning och rekrytering. Det handlar om geografisk närhet, professionell närhet, emotionell närhet och vad vi kallar nätverksnärhet. Vi har tidigare diskuterat *social närhet*, som också kommer till uttryck genom närhetsförståelser varför vi inte upprepar det i detta avsnitt. Ofta spelar alla dessa olika former av närhet roll för att både komma i fråga som en kandidat till en tjänst på en ledande befattning, och för att sedan bli erbjuden tjänst.

Geografisk närhet beskriver de möjligheter och hinder som finns genom att Värmland är en relativt liten social arena. Landskapet är vidsträckt, men befolkningen och näringslivet är relativt sammanhållet. Goda kontakter främjar näringslivet och vi har flera exempel på hur en innovativ idé omsätts i verklighet på ett relativt okomplicerat sätt, just genom den geografiska närheten till både

personer och platser. Det framstår också som att många känner för Värmland, en lojalitet för platsen som sådan. Men regionen rymmer förstås också geografiska motsättningar, inte minst mellan centrum och periferi, och mellan Karlstadsregionen och övriga Värmland. De geografiska avstånden beskrivs ibland som hinder som behöver överbyggas både socialt och infrastrukturellt.

Den geografiska närheten framstår genom vår studie som något av en paradox. Känslan för Värmland och viljan att satsa lokalt bygger på känslan av närhet och att ha goda kontakter i regionen, samtidigt som detta bidrar till den regionala inlåsningen, eller "närsyntheten", som medverkar till att inflyttare från andra regioner – och länder – kan ha svårt att etablera sig. Detta riskerar alltså inte bara kompetenstapp, utan kan i förlängningen också bland annat leda till att teknologisk och innovativ förnyelse uteblir. En annan tänkvärd aspekt är att det förefaller finnas fler ordnade insatser för att skapa nätverk och sociala sammanhang för internationella nyrekryterade, än det finns för inhemska inflyttare och nyrekryterade. Vi tror att regionen skulle tjäna på att ha en mer samordnad etablerings- och medflyttarservice, som kunde ta fasta på den geografiska närheten och dess fördelar – socialt och geografiskt. "Närsyntheten" är också genuskodad, och bygger på exkluderande etablerade nätverk och kontakter. Redan Forsberg och Lindgrens (2010) studie pekade på detta, och det är fortfarande en giltig beskrivning av Värmland. Detta leder oss vidare till den professionella närheten.

Den *professionella närheten* handlar om personliga relationer och nätverk, att ha kontakter och att känna "rätt" personer. Den tar form genom både formella och informella relationer. Branschnärheten, att tidigare ha arbetat tillsammans på samma arbetsplats, i samma organisation, med samma kollegor – "såna en kan lita på" – gör att vissa personer har lättare än andra att få jobb. Den professionella kännedomen om en person kan också komma via goda rykten, tidigare prestationer och goda resultat utan att ha arbetat tillsammans tidigare. Men i de beskrivningar av rekryteringsprocesser som vi tagit del av finns alltid någon koppling till tidigare kontakter eller möten som ändå skapar goda förutsättningar för erbjudanden om tjänst. Den professionella närheten möjliggör helt enkelt rekrytering – av redan kända och erkända personer, de som redan "hör till" på ett eller annat sätt. Den är också en förutsättning för framtida potentiella rekryteringar, chefer lägger nya förmågors namn på minnet för att i ett senare skede ta kontakt. "Jag vet ju vilka stjärnorna är" som en chef uttryckte sig. Men den formella närheten exkluderar också. Om en inte anses vara en stjärna, vad händer då? Eller inte känner någon? Vi har i vårt material sett flera exempel på att avsaknad av professionell närhet gör att personer med högt efterfrågad kompetens aldrig kontaktas av rekryterare, aldrig blir uppringda för ett jobberbjudande. Då är det framför allt på grund av avsaknad av tidigare

gemensam arbetslivs- och arbetsplatserfarenhet. Det saknas någon eller några som kan garantera att det är en tillförlitlig och bra person, som ”passar in”. Värmländska arbetsgivare missar därmed personer med betydelsefulla spetskompetenser som på olika sätt skulle vara bra för länet.

En annan, men liknande, version av professionell närhet är den mellan rekryterare och rekryterande chefer. Egentligen två olika professioner med olika uppdrag, men som samtidigt delar köns- och klassmässiga omständigheter och närheter i rekrytering av ledare och chefer. Även om de själva inte ser kopplingen, och dessutom har en slags könsneutral självförståelse, så har vi fått exempel på att deras delade föreställningar om kön och genus spelar roll för vilka som kommer i fråga till en tjänst. Att ”hamna” på en rekryterares eller chefs lista kan vara utslagsgivande för att erbjudas tjänst. Att den professionella närheten karaktäriseras av föreställningar av kön och genus har vi gett flera exempel på, kanske tydligast genom de rekryteringar som genomförts på homosociala premisser. Men också genom den genusomedvetenhet som finns genom hela rekryteringsprocessen. Den professionella närheten framställs av våra informanter i princip bara som en möjlighet. Vi ser dock flera risker och potentiella hot – för att personer som faller utanför de professionella närhetsnormerna med allt vad de inbegriper, aldrig kommer att bli aktuella för några tjänster. Eller i alla fall att det kommer att bli svårare.

Den *emotionella närheten* kommer till uttryck på flera sätt, och är också en stor del av den professionella närheten, men som vi ändå vill ägna ett eget stycke. För att talet om att ”brinna”, vara så engagerad och ”på” att ”det syns i ögonen” är en stor del av våra informanternas beskrivningar av kompetens, av vad som egentligen spelar roll i en rekryteringsprocess och för det slutliga tjänsteerbjudandet. Och hur magkänslor beskrivs vara av yttersta vikt, både i kompetensbaserade rekryteringar och nätverksrekryteringar. Emotionell närhet kan vara något vi utvecklar med andra människor över tid – som då kommer till uttryck genom den professionella närheten, att personer väljer eller väljs till arbetsplatser och företag för att det jobbar personer där som de känner sedan tidigare. Som de känner sig trygga med, sedda av. Men också som de där sköna känslorna i magen vid korta möten, som till exempel under en intervjusituation. Vi ser som sagt exempel på båda versionerna, och har visat hur känslor är en del av den könade karaktären i rekryteringsprocesser. Att känslor av likhet både premieras och skapar vi-känslor innebär samma utmaningar för jämställd rekrytering som professionell närhet. Om någon trots relevant arbetslivserfarenhet och utbildning inte anses vara en stjärna – som ”brinner” – och dessutom bryter mot likhetsnormer, hur stor är sannolikheten då att erbjudas en chefsposition?

Slutligen vill vi säga något kort om närhet i nätverk, *nätverksnärhet* – där vi-känslor är ständigt närvarande. Närhet i nätverk inbegriper professionell, emotionell och

geografisk närhet och har många former. De kan vara både formella och informella, bestå av bara män, bara kvinnor eller vara könsblandade, och på olika sätt spela roll i kompetensförsörjning. Medlemmar i manliga nätverk är inte alltid medvetna om sina privilegier, eller de rutinmässiga handlingar som återskapar privilegierna. Ändå finns tolkningsföreträdet där, och vi har visat hur det kommer till uttryck bland annat genom homosociala handlingar när män headhuntas. En del av den processen är mäns överenskommelser av vilken kompetens som är ”nödvändig”, i kombination med vikten av att ”passa in”. Rekryterares och chefers nätverk och deras betydelser har vi också gett exempel på. Att mäns nätverk i Värmland fortfarande spelar stor roll för kompetensförsörjning är högst sannolikt, vilket vi också fått höra. Hur omfattande de är och på vilka arenor de rör sig ingår inte i denna studie att undersöka, vi kan alltså inte göra några egentliga jämförelser med Forsberg och Lindgrens manliga nätverk såsom de beskrivs i *Nätverk och skuggstrukturer i regionalpolitiken* (2010). Men vi kan ändå konstatera att nätverk och relationer på lite olika sätt spelar roll på den värmländska arbetsmarknaden. Oavsett form av nätverk måste de byggas upp och underhållas. Den som går hem till familjen eller djuren i stället för att bada bastu på fredagar, som inte har en uppdaterad LinkedIn-profil, eller inte går på Handelskammarens afterwork, kommer behöva bevisa sig mer för att komma i fråga för en rekrytering. Kontakter, personliga relationer och nätverk kommer naturligtvis fortsatt vara viktiga för kompetensförsörjning, vilket per se inte behöver vara ett problem. De behöver inte vara exkluderande, även om de ofta är det. För att skapa förutsättningar för inkludering – och inte reproducera homotopisk regional utveckling med Forsberg och Lindgren (2010) – behöver de dock utmanas ur ett genusvetenskapligt perspektiv.

Värmland i världen - världen i Värmland?

”Vi har ett öppet klimat där olikheter ses som en tillgång och där vårt arbete för jämställdhet och jämlikhet inte bara har bidragit till fler innovationer, stärkt sysselsättning och en ökad välfärd. Det har dessutom gjort oss till en föregångare för andra.”
(Region Värmland, 2021:9)

Attraktionskraft Värmland, som uppdragit denna rapport, är ett genomförandeprojekt med syfte att göra Värmland attraktivt, en plats att bo och verka på. Därtill finns en Värmlandsstrategi med en vision som lyder: ”Ett hållbart Värmland som förändrar världen”. Visionen lyfter fram ett stort antal olika faktorer i regionen som skapar förutsättningar och attraktivitet för det värmländska i världen. Bland annat att Värmland ska bli en plats för ”intressanta arbetstillfällen”, ”en jämställd arbetsmarknad” och en region med ”ett ömsesidigt samspel mellan landsbygder och städer, där hela länets styrkor och förutsättningar

tas tillvara” (Region Värmland, 2021:9). Visionen innehåller också andra områden, men de ovan listade är frågor som relaterar till den analys vi redogjort för i denna rapport. Vi ser positivt på att dessa delar lyfts i visionen, men som framkommit i denna studie finns det en del att jobba med för att nå den önskade framtiden. Och för att nå förändring behövs genusmedvetenhet om könssegregerande normer generellt, men även mer specifikt relaterat till kompetensförsörjning och rekrytering. Men det behövs också en intersektionell analys som inkluderar mångfald som ett bredare begrepp än enbart män och kvinnor. Dessa perspektiv har i stort varit frånvarande i de samtal vi haft med våra informanter. Delvis kan det förklaras med att vi inte ställt frågor specifikt om mångfald i en bredare bemärkelse, men vi tolkar det också som ett uttryck för att jämställdhetsarbete ibland riskerar att bli enögt och fastna i att bara se de binära kategorierna män och kvinnor, och på så sätt missa att till exempel hudfärg, funktionsvariationer, klass och sexualitet också spelar roll. Den kulturella kloning vi varit inne på tidigare (Essed & Goldberg, 2002) innefattar förstås också dessa dimensioner.

Om Värmland ska förändra världen behöver också världen få förändra Värmland, vilket till exempel innebär att släppa in kompetenser utifrån, till exempel från Stockholm, Göteborg och internationellt. Det platsbundna sociala kapitalet som kommer av att vara uppväxt i den värmländska myllan kan inte vara en oproblematiserad garanti för att få en högre tjänst i länet. Magkänslor och antaganden om genusneutrala personliga erfarenheter måste också problematiseras, så att rekryterande personer och chefer kan ha en större medvetenhet om de val och värderingar de gör. Det finns en oro för framtida kompetensförsörjning, och en öppenhet för behovet av en mer jämställd rekrytering – men brist på genusmedvetna strategier och utvecklingsinriktat arbete.

Referenser

- Allbrihtrapporten (2022) *Noll nya chefskvinnor*. Stiftelsen Allbright. Tillgänglig: https://www.allbright.se/s/Allbrihtrapporten_2022.pdf [2022-11-28].
- Andersson, E., Fältholm Y. & Källhammer E. (2013) *Genusmedveten och hållbar kompetensförsörjning vid LTU*. Slutrapport. Luleå tekniska universitet.
- Andersson, G., Hallén, N. & Smith, P.J. (2016) *Rekrytering och urval: teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Beaverstock, J.V., Faulconbridge, J.R. & Hall, S.J.E. (2010) Professionalization, legitimization and the creation of executive search markets in Europe. *Journal of Economic Geography*, 10(6): 825-43.
- Bencharit, L.Z., Ho, Y.W., Fung, H.H., Yeung, D.Y., Stephens, N.M., Romero-Canyas, R. Tsai, J.L. (2018) Should job applicants be excited or calm? The role of culture and ideal affect in employment settings. *Emotion*, 19(3): 377-401.
- Bjerke, L. & Mellander, C. (2017) Moving home again? Never! The locational choices of graduates in Sweden. *The Annals of Regional Science*, 59: 707–729.
- Breaugh, J.A. (2013) Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1): 389-416.
- Bruhn, G. (2002) *Faktor X. Arbete och kapital i en lokal värld*. Stockholm: Atlas. Arbetslivsinstitutet.
- Butler, J. (1990) *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. Routledge.
- Cockburn, C. (1991) *In the way of women: men's resistance to sex equality in organizations*. Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Connell, R. (2009) *Gender in world perspective*. Cambridge: Polity Press.
- Denise, S. (2020) 'Competent' or 'Considerate'? The persistence of gender bias in evaluation of leaders. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(1): 59-79.
- Eliason, M., Hensvik, L., Kramarz, F. & Nordström Skans, O. (2017) *Informella kontaktnäts betydelse för arbetssökande och företag på den svenska arbetsmarknaden*. Rapport 2017:11. Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU).
- Essed, P. & Goldberg, D.T. (2002) Cloning cultures: the social injustices of sameness. *Ethnic and Racial Studies*, 25:6, 1066-1082.
- Europeiska kommissionen (2022) *Kommissionen inleder arbetet med Europaåret för kompetens*. Pressmeddelande 12 oktober 2022 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sv/ip_22_6086.

- Fogelberg Eriksson, A. (2005) *Ledarskap och kön: en studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag*. Diss. Linköping: Linköpings universitet.
- Forsberg, G. (2001). The difference that space makes. A way to describe the construction of local and regional gender contracts. *Nordisk Geografisk Tidskrift – Norwegian Journal of Geography*, 55: 161-165.
- Forsberg, G. (2010) Gender, Geography and Spatial Practice, i Hermelin, Britta & Jansson, Ulf (red.) *Placing Human Geography. Sweden Through Time and Space*. Stockholm: YMER, Svenska Sällskapet för Antropologi och Geografi, s 209-222.
- Forsberg, G. & Lindgren, G. (red.) (2010) *Nätverk och skuggstrukturer i regionalpolitiken*. Karlstad: Karlstad University Press.
- Gërkhani, K. & Koster, F. (2015) Making the right move. Investigating employers' recruitment strategies, *Personnel Review*, 44(5): 781-800.
- Gonäs, L., Wikman, A., Vaez, M., Alexanderson, K. & Gustafsson, K. (2019) Changes in the gender segregation of occupations in Sweden between 2003 and 2011. *Scandinavian Journal of Public Health*, 47(3): 344-347.
- Grip, L. (2020) *Genusperspektiv på regionala utmaningar, regionalpolitik och demografisk utveckling i en nordisk kontext. En kunskapsöversikt*. Göteborg: NIKK.
- Grip, L. (2022) Problematiseringar av regional utvecklingsdiskurs utifrån ett genusperspektiv, i Grundel, I. (red.) *Regioner och regional utveckling i en föränderlig tid*. Stockholm: YMER, Svenska Sällskapet för Antropologi och Geografi, s 101-120.
- Haandrikman, K., Webster, N. & Duvander, A. (2021) Geographical Variation in Local Gender Contracts in Sweden. *Applied Spatial Analysis and Policy*, 14: 679-701.
- Haugen, K. & Westin, K. (2019) From pragmatism to meritocracy? Views on in-house family ties on the Swedish labour market. *Fennia*, 197(2): 268–279.
- Holgersson, C. (2003) *Rekrytering av företagsledare: en studie i homosocialitet*. Stockholm: Handelshögskolan.
- Holgersson, C. (2013) Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20: 454-466.
- Holm, E., Westin, K. & Haugen, K. (2018) Place, kinship and employment. *Population, Space and Place*, 24(3): e2118.
- Hoppstadius, F. & Åkerlund, U. (2022) A Sustainable Everyday Life for Counterurbanising Swedish Families. *Sustainability*, 14(9), 5523.
- Huffcutt, A.I. (2011) An Empirical Review of the Employment Interview Construct Literature. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1): 62-81.

- Jansson, U. & Sand, J. (2021) *Genusperspektiv på framtidens högteknologiska arbetsliv: En nordisk forskningsöversikt om utbildningsval inom STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics)*. (TemaNord 2021:518). Nordiska ministerrådet.
<https://pub.norden.org/temanord2021-518/temanord2021-518.pdf>.
- Jännäri, J., Poutanen, S. & Kovalainen, A. (2018) Gendering expert work and ideal candidacy in Finnish and Estonian job advertisements. *Gender in Management: An International Journal*, 33(7): 544-560.
- Kahlroth, M. (2018) *Internationella jämförelser: Bilaga till UKÄs årsrapport 2018*. Universitetskanslersämbetet (UKÄ).
- Kang, S.K., DeCelles, K.A., Tilcsik, A. & June, S. (2016) Whitened Résumés: Race and Self-Presentation in the Labor Market. *Administrative Science Quarterly*, 61(3): 469-502.
- Kanter, R. M. (1977) *Men and women of the corporation*. Basic books.
- Khan, M.K. & Naseem, I. (2015) Investigating the Power of Employer Branding Attributes. *American Journal of Business and Management*, 4(1), 49-60.
- Khurana, R. (2002) *Searching for a Corporate Savior. The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Lindelöw Danielsson, M. (2003) *Kompetensbaserad rekrytering, intervju teknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lindgren, G. (1999) *Klass, kön och kirurgi: relationer bland vårdpersonal i organisationsförändringarnas spår*. Malmö: Liber.
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016) Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(3): 407-440.
- Linghag, S. (2009) *Från medarbetare till chef: kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Diss. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan, 2009. Stockholm.
- Lundkvist, H. (2017) *Genusmedveten utveckling av arbetsgivarvarumärket för hållbar kompetensförsörjning*. Diss. Luleå: Luleå University of Technology.
- McDonald, S. (2011) What's in the "old boys" network? Accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social Networks*, 33(4): 317-330.
- Moscattelli, S., Menegatti, M., Ellemers, N., Mariani, M.G., & Rubini, M. (2020) Men Should Be Competent, Women Should Have it All: Multiple Criteria in the Evaluation of Female Job Candidates. *Sex Roles*, 83(5-6): 269–288.
- Nørskov, S. Damholdt, M.F., Ulhøi, J.P. Berg Jensen, M., Krogager Mathiasen, M., Ess, C.M. & Seibt, J. (2022) Employers' and applicants' fairness perceptions in

job interviews: using a teleoperated robot as a fair proxy. *Technological Forecasting and Social Change*, 179.

OECD (2017) *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. OECD. Tillgänglig: <https://www.oecd.org/publications/the-pursuit-of-gender-equality-9789264281318-en.htm> [2023-01-04]

Paulhus, D.L., Westlake, B.G., Calvez, S.S. & Harms, P.D. (2013) Self-presentation style in job interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, 43: 2042-2059.

Poutanen, S., Kovalainen, A. & Jännäri, J. (2016) Construction of the female global top manager in the economist. *International Journal of Media and Cultural Politics*, 12(2): 193-212.

Power, D & Lundmark, M. (2004) Working through Knowledge Pools: Labour Market Dynamics, the Transference of Knowledge and Ideas, and Industrial Clusters. *Urban Studies*, 41(5-6): 1025-1044.

Randall, Linda & Norlén, Gustaf (2022) Working from home, i *State of the Nordic Region 2022*, Nordregio, s. 94-107.

Regionfakta (2022) *Befolkning*. <https://www.regionfakta.com/varmlands-lan/befolkning-och-hushall/befolkning/> [2022-12-20].

Region Värmland (2021) *Värmlandsstrategin 2040*. Karlstad: Region Värmland. Tillgänglig: <https://varmlandsstrategin.se/materialbank/#varmlandsstrategin> [2022-11-30].

Region Värmland (2022a) *Attraktionskraft Värmland*. <https://www.regionvarmland.se/regionvarmland/utveckling-tillvaxt/regional-utveckling/kompetensforsorjning/attraktionskraft-varmland> [2022-12-20].

Region Värmland (2022b) *Kompetensförsörjning*. <https://www.regionvarmland.se/regionvarmland/utveckling-tillvaxt/kompetensforsorjning> [2022-11-30].

Rivera, L.A (2015) Go with your gut: Emotion and evaluation in job interviews. *American Journal of Sociology*, 120(5): 1339-1389.

Ruffle, BJ & Shtudiner, Z.E. (2015) Are good-looking people more employable? *Management Science*, 61(8): 1760-1776.

Salvaj, E., Kuschel, K. (2020) Opening the “Black Box”: Factors Affecting Women’s Journey to Senior Management Positions—A Literature Review. In: las Heras Maestro, M., Chinchilla Albiol, N., Grau Grau, M. (eds) *The New Ideal Worker. Contributions to Management Science*. Cham: Springer, s. 203-222.

Sandow, E., & Lundholm, E. (2020) Which families move out from metropolitan areas? Counterurban migration and professions in Sweden. *European Urban and Regional Studies*, 27(3), 276–289.

SCB (2022a) *Andel kvinnor och män i chefspositioner*. Yrkesregistret med yrkesstatistik. <https://scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefspositioner/> [2022-11-24].

SCB (2022b) *Folkmängden ökar i sju av tio kommuner*. Statistiknyhet från SCB 2022-02-22. <https://scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/pong/statistiknyhet/befolkningsstatistik-helaret-2021/>.

Schatzki, T.R. (2001) “Introduction: practice theory”, in Schatzki, T.R., Knorr Cetina, K. and von Savigny, E. (Eds). *The Practice Turn in Contemporary Theory*, New York, NY: Routledge.

Schiebinger, L. (2008) Getting More Women into Science and Engineering: Knowledge Issues. I L. Schiebinger (Red.), *Gendered innovations in science and engineering*, Stanford University Press, s 1–21.

Simonsson, A. (2022) *Yrkesutbildning i Norden: Kunskap och insatser för att motverka könsuppdelning* (2022:503; TemaNord). Nordiska ministerrådet.

Skr. 2020/21:133. *Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030*. Stockholm: Näringsdepartementet.

SKR (2021) *Strategier för att möta kompetensutmaningen*. <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier.13423.html> [2022-12-20].

SKR (2022) *Fler unga och fler män jobbar i välfärden*. Nyhet publicerad 22 november 2022. Tillgänglig: <https://skr.se/skr/tjanster/pressrum/nyheter/nyhetsarkiv/flerungaochflermanjobbarivalfarden.67825.html> [2022-12-15].

Svenskt Näringsliv (2020) *Näringslivets underliggande kompetensbehov och rekryteringsmönster*. Tillgänglig: https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/1keq9h_rekryteringsenkaten-2020-webbpdf_1172756.html/Rekryteringsenk%C3%A4ten+2020+Webb.pdf [2022-12-14]

Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C. & Bendl, R. (2013) And then there are none: On the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management*. 28(1): 43–62.

Tillväxtverket (2022) *Regional kompetensförsörjning*.
<https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/kompetensforsorjning/regional-kompetensforsorjning.html> [2022-12-20].

Van den Brink, M., Holgersson, C., Linghag, S. & Deé, S. (2016) Inflating and down playing strengths and weaknesses—Practicing gender in the evaluation of potential managers and partners. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1): 20-32.

Vetenskapsrådet (2017) *God forskningssed*. tillgänglig på
https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forsknings-sed_VR_2017.pdf.

West, C., & Zimmerman, D. H. (1987) Doing Gender. *Gender & Society*, 1(2): 125–151.

Yeung, R. (2008) *Successful interviewing and recruitment*. London: Kogan Page Publishers.

Young Håkansson, S., Jansson, U., Sand, J. & Simonsson, A. (2022) *Framtidens hållbara arbetsliv i Norden - Genusperspektiv på möjligheter och utmaningar*. Göteborg: NIKK, Nordisk information och kunskap om kön.

Östbring, L. (2015) *Relatedness put in place. On the effects of proximity on firm performance*. Avhandling. Umeå universitet.

