

**R**ekrytering innebär per definition en sorts diskriminering eftersom ett urval genomförs där någon väljs ut och andra väljs bort. En urvalsprocess som kännetecknas av homogenisering leder till snäva kompetenskrav och karriärvägar. Det traditionella ansökningsförfarandet är att intresserade sökande skriver ett personligt brev och skickar med sin CV eller meritförteckning. Utifrån det underlaget gör sedan rekryterande chef ett urval av vilka som skall kallas till intervju.

## **Fallgropar**

Metoden har en hel del fallgropar: Arbetsgivaren får olika information från de sökande som gör det svårt att jämföra meriter och göra ett rättvist urval. Det personliga brevet ger stort utrymme för personliga tolkningar. Det är lätt att påverkas av ansökningarnas utformning och för jobbet ifråga irrelevanta meriter. Metoden kräver inget förberedelsearbete i rekryteringen utan det är fullt möjligt att sätta in en gammal annons och vänta på svar.

De arbets sökande får ingen tydlig information om vilken information arbetsgivaren vill ha och vilka frågor han/hon önskar få svar på.

## **Oreflekterade rutiner**

Forskaren Angela Nilsson har i sin doktorsavhandling *Gränsvakter* studerat de outtalade metoder som rekryterare använder när de väljer bland arbets sökande som uppfyller de formella meriterna. Hon skriver: "Rekryterings- och urvalsmetoderna kan bygga på lång och beprövad erfarenhet och ibland har de övergått till oreflekterade rutiner som exempelvis hindrar organisationen från förnyelse."

I sin avhandling tar hon exempel från rekryteringen av miljöinspektörer till kommuner. Där finns en sökande som i sitt personliga brev berättat hur han sagt nej till en fast anställning vid ett tidigare tillfälle, hur han har ett brinnande miljöintresse och hur han ständigt har något på gång och hittar okonventionella lösningar. Olika rekryterare har tolkat detta helt olika. Några tycker det är mycket positivt med oväntade lösningar medan

andra känner sig tveksamma, några känner sig mycket tveksamma till någon med brinnande miljöintresse och ser en aktivist framför sig medan andra tolkar det som något positivt. Allt beroende på rekryterarens egna referensramar.

## **Segmenterad arbetsmarknad**

Forskaren Anders Neergaard talar om märkning av olika jobb, typiska "kvinnojobb" och typiska "invandrarjobb". Han visar på hur segmenterad den svenska arbetsmarknaden är.

## **Hur kan vi komma runt detta?**

England, som har varit ett av FAIRs transnationella partnerland, har sedan länge, främst inom offentlig sektor, använt sig av skräddarsydda ansökningsformulär. CV och personliga brev accepteras inte utan sökande kan på olika sätt få tillgång till ett så kallat "Application kit" där ansökningsformuläret är en viktig del. Formuläret är gjort så att delen som innehåller uppgifter om namn, adress och ålder kan avskiljas från den del där sökande svarar på

frågor gällande kompetens. På så sätt kan ansökan aidentifieras om man så önskar. Frågeställningarna följer kompetensprofilen och syftar till att den sökande ska visa så långt möjligt att han/hon uppfyller krav och önskemål. Genom att använda ett skräddarsytt ansökningsformulär får alla sökande samma stimuli och samma information om vilka kompetenser som efterfrågas. Inom FAIR har bl a Järfälla kommun använt skräddarsydda ansökningsformulär när man sökt personal till vård och omsorg.

Regeringens särskilda anonymitetsutredning kom med förslag till hur man skulle kunna aidentifiera ansökningshandlingar för att på det sättet nå en ökad mångfald. Metoden har prövats med mycket blandat resultat. Långsiktigt är organisationerna inom FAIR överens om att det inte är någon framgångsrik strategi men att det vid ett enstaka tillfälle kan vara en ögonöppnare.

Text: Eva Löfgren, koordinator FAIR

## Fyra tycker:

*Ser du några fördelar med ett skräddarsytt ansökningsformulär?  
Vilka i så fall?*

Carina Norén,  
arbetsökande till  
tjänsten som  
arbetsledare inom  
Vård och omsorg,  
Järfälla kommun.



- Ja. Tidigare har jag oftast fått jobb via bekanta eller tillfälliga jobb. Vid ett tillfälle sökte jag på vanligt sätt genom att skriva ett personligt brev och skicka min meritförteckning. Det här att söka med ett ansökningsformulär tycker jag var väldigt bra och enklare. Jag fick bra vägledning om vad arbetsgivaren vill veta och vilka krav och önskemål de hade. Jag tror man blir ärligare i sin ansökan när man får svara på direkta frågor. Jag var i alla fall väldigt ärlig. Jag fick ett intryck av att kommunen som arbetsgivare höll hög kvalitet i sin rekrytering.

Guillermo Vega,  
chef Vård och  
Omsorg, Järfälla  
kommun



- Ja. Jag har varit chef i många år och rekryterat mycket personal via personliga brev och CV men det här sättet med skräddarsydda ansökningsformulär tycker jag är fantastiskt. Det underlättar enormt. Vi ser helheten på ett annat sätt och missar inga. Vi använder en urvalsmatris som vi fyller ifrån ansökningsformuläret och intervjun. Det ett jättebra sätt att dokumentera och om någon kommer och frågar så kan vi lätt gå tillbaka och visa hur vi gjort.

Agneta Kyrklund,  
rekryterare till  
"Vakansen", Vård  
och omsorg, Jär-  
fälla kommun



- Ja. Vi gör ca 200 rekryteringar om året av personal som kan rycka in vid korttidsfrånvaro av vår ordinarie personal. Direkt efter FAIR-utbildningen gjorde vi vårt eget ansökningsformulär som vi använt i över två år nu. Det är en otrolig skillnad jämfört med tidigare. Nu fyller alla i samma intresseformulär och vi får direkt all den information vi behöver för att kunna placera rätt person på rätt plats. Vi får direkt kunskap om i vilken omfattning de vill arbeta och om de har några begränsningar. Det känns bra att ha ett strukturerat rekryteringsförfarande även för tillfälliga anställningar eftersom de ofta leder till tillsvidareanställningar.

Margareta  
Ottosson, Chef  
för Avdelning  
Frivillighet och  
Förenings-  
utveckling,  
Röda korset



- Ja. Att använda speciellt utformade ansökningsformulär ger en större tydlighet vid urvalet och ökad objektivitet eftersom alla svarar på samma frågor. Vidare fick de sökande tänka efter om de verkligen ville ha jobbet. Jag själv var bättre förberedd inför intervjun och det blev effektivare och högre kvalitet i intervjuerna. Det blev helt annorlunda intervjuer tycker jag. De sökande vittnar om ett mer positivt intryck av Röda korset som arbetsgivare.

*Kompetensprofilen, annonsen och intervjuformuläret går hand i hand hela vägen.*



**Åsa Tolonen** är arbetsledare och ansvarig för rekrytering på Olofslunds och Ekens äldreboende i Järfälla. När man sökte arbetsledare till Ekens Äldreboende följde man FAIR-modellen från början till slut.

När man skulle rekrytera arbetsledare började man med att gå igenom, rangordna och vikta

arbetsuppgifterna. Utifrån det specificerades vilka kompetenser som behövdes och dessa sammanställdes i kompetensprofiler, som låg till grund för ansökningsannonsen. Man tog också fram ett ansökningsformulär som kandidaterna uppmanades att beställa. Endast de som skickade in ansökningsformuläret kunde komma ifråga för tjänsten. Personuppgifterna

stod längst bak i formuläret, vilket gjorde det möjligt att läsa och stämna av kompetenser utan att bli påverkad av namn, kön osv.

## **Likadana frågor**

De sökande vars svar matchade kompetenskraven kallades på intervju och alla fick samma bemötande med likadana frågor. Tack vare frågeformuläret var det lätt att sammanställa vad som sagts och vikta intervjusvaren. För de som bäst matchade kompetenskraven tog man referenser och även där följde man ett frågeformulär med sex frågor om hur den sökande agerat i olika situationer i arbetet. Svaren matchades mot de krav som ställdes och till sist anställdes en arbetsledare som man tror passar väl för rollen.

- Den här processen skapar trygghet både för den som rekryterar och den som söker, säger Åsa Tolonen. Eftersom alla måste fylla i ansökningsformuläret blir det lika för alla. Man blir inte bortgallrad för att man har skrivit ett för kort eller ett för långt CV. Kompetensprofilen,

annonsen och intervjuformuläret går hand i hand hela vägen, vilket gör det lättare att jämföra de sökande och motivera sina val efteråt. Man får även svart på vitt att de som inte fick jobbet helt enkelt inte uppfyllde våra kompetenskrav.

## **Magkänslan styrde**

- När vi sökte personal till förra sommaren visste vi inte riktigt vad vi sökte och då blev det mer magkänslan som styrde. Då gallrade vi bland alla CV lite som vi kände för. Intervjufrågorna var mycket mer individanpassade och blev olika för alla. Vi fick tacka nej till flera därför att det referenspersonerna sa inte överensstämde med det kandidaten sa. Med FAIR-modellen verkar det som allting stämmer mer. Referenspersonerna bekräftar oftare det den sökande har berättat i intervjun.

## **Svårigheter**

Åsa tycker att det svåraste i rekryteringen är att få fram kompetenser som t ex samarbetsförmåga och initiativtagande. Det bästa sättet här

är att använda fallbeskrivningar.

- Något jag har lärt mig är att man inte själv ska berätta om fall i intervjusituationen. Då är risken stor att man får de svar sökanden tror att man vill ha. Man ska hellre låta kandidaten berätta om hur han eller hon har upplevt och löst en svårighet på jobbet.

En annan utmaning, som blev särskilt tydlig i samband med rekrytering av sommarpersonal, där det ofta är bråttom, är att FAIR rekrytering tar mer tid första gångerna man jobbar på det här sättet.

- Men i och med att det är nytt har det varit spännande och när vi har gjort det några gånger får vi ju upp vanan. Dessutom har man ju redan sammanställt kompetensprofiler, ansökningsblanketter och frågeformulär att utgå ifrån. Åsa tror att det jämnar ut sig i långa loppet. Mycket förarbete ger ett lättare avslutningsarbete och att det lönar sig att lägga ner tid och energi för att få rätt person.

- Jag skulle inte vilja jobba med rekrytering på något annat sätt, säger Åsa. Det har givit mig så mycket.

## Faktaruta:

Högskoleverket (HSV) bedömer och jämför avslutade universitets- och högskoleutbildningar.  
[www.hogskoleverket.se](http://www.hogskoleverket.se).

Verket för Högskoleservice (VHS) bedömer avslutade gymnasieutbildningar samt universitets- och högskoleutbildningar som kan ge behörighet till studier på svenska universitet och högskolor.  
[www.vhs.se](http://www.vhs.se)

Text och foto:  
Maria Waxin, Waxin Kommunikation

## Checklista:

- Låt två personer oberoende av varandra göra urvalet – gärna en man och en kvinna.
- Tag endast hänsyn till meriter som efterfrågas i kompetensprofilen.
- Erkänn utländsk utbildning och erfarenhet på samma sätt som svensk utbildning och erfarenhet.
- Använd inte det personliga brevet utseende och utformning som urvalsinstrument.
- Tänk på att sättet att söka arbete skiljer sig mycket i olika länder. I många länder är examensbeviset inträdesbiljett till arbetsmarknaden.
- Leta efter styrkor inte svagheter!
- Välj hellre en person ytterligare till intervju än att riskera att diskriminera.
- Imponeras inte av ovidkommande information av typen "seglat jorden runt", "talar kinesiska" om detta inte är relevant för tjänsten i fråga.
- Diskutera etiska förhållningssätt när det gäller ansökningar. Prata inte vitt och brett om vilka som sökt.
- Jämför de som kallats till intervju med samtliga sökande i avseenden såsom kön, ålder, etnisk bakgrund. Detta är ett relativt enkelt sätt att kontrollera att vissa grupper av sökande inte omedvetet sorterats bort.



## Att ladda ner:

### *Järfälla hemtjänst*

#### *- ansökningsunderlag*

Järfälla hemtjänst har tagit fram skraddarsydd ansökningsformulär för rekrytering av vårdbiträden och undersköterskor. Du kan ta del av deras *arbetsbeskrivning*, *ansökningsformulär* och *urvalsmatrix*.