



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
SEKTIONEN FÖR MANAGEMENT

VT 2011

***Social kompetens och arbetsliv i
förändring
—en studie om rekryteringsprocessen i offentlig sektor***

KANDIDATUPPSATS I SOCIOLOGI

Författare: Titti Bergqvist och Margarita Mikalsen

Program: Samhällsvetarprogrammet för Organisation och Samhällsförvaltning

Handledare: Peter Hultgren

Blekinge Tekniska Högskola

Sektionen för Management

Arbetets art: Kandidatuppsats 15 Hp

Sociologi 61- 90 Hp

Titel: Social kompetens och arbetsliv i förändring —en studie om rekryteringsprocessen i offentlig sektor

Författare: Margarita Mikalsen och Titti Bergqvist

Handledare: Peter Hultgren

Sammanfattning:

Social kompetens är ett relativt modernt uttryck som allt oftare förekommer i olika sammanhang i arbetslivet. Den offentliga sektorn har genomgått stora förändringar de senaste 20- 30 åren, och detta har bidragit till att arbetssökande nu bedöms på ett annat sätt av arbetsgivare. Numera är det mycket vanligare att en arbetssökande värderas mer efter sina personliga egenskaper än sina formella kvalifikationer. Studiens syfte är att undersöka samt ge exempel på hur förändringen inom den offentliga sektorn under de senaste decennierna har påverkat rekryteringsprocessen samt vilken roll social kompetens spelar i dagens rekryteringsförfarande inom statliga myndigheter. Undersökningens ambition är att till viss del öka förståelsen för ett av samhällsforskare redan identifierat problem, och kanske även synliggöra några av de möjliga ”dolda” funktioner som begreppet i praktiken skulle kunna fylla. De två myndigheter som valts ut för intervjuer i denna studie är Polismyndigheten och Kustbevakningen i Karlskrona. Dessa två myndigheter har ett likartat rekryteringsförfarande både när det gäller rekrytering av aspiranter till de respektive utbildningarna, och när det gäller rekrytering av civil personal. Det är därför intressant att göra en jämförelse av de båda myndigheterna med avseende på de båda typerna av rekryteringsprocesser, utifrån de innebörder och funktioner som social kompetens kommit att få.

Nyckelord: Social kompetens, New Public Management, Arbetsliv, Rekryteringsprocess, Offentlig sektor

Blekinge Institute of Technology

Department of Management

Course: Bachelor Thesis

Title: Social competence and a changing working life —a social study of the recruitment process in the public sector

Authors: Margarita Mikalsen and Titti Bergqvist

Tutor: Peter Hultgren

Abstract:

Social competence is a relatively modern expression that is increasingly present in various contexts in the workplace. The public sector has undergone major changes over the past 20-30 years, and this has contributed to the fact that job seekers now are judged differently by employers. Nowadays it is very common that a job seeker is valued or appraised more for their personal qualities than their formal qualifications. The purpose of this study is to investigate and give examples of how the change in the public sector in recent decades has affected the recruitment process, and the role that social competence plays in today's recruitment process within government agencies. The study's aim is to partly improve the understanding of a problem already identified by social scientists, and perhaps also highlight some of the possible "hidden" features that the concept could potentially fill. The two agencies selected for interviews in this study are the Police Department and the Coast Guard in Karlskrona. These two agencies have a similar recruitment process both in terms of recruitment of trainees for the respective courses, and in the recruitment of civilian staff. It is therefore interesting to make a comparison of the two authorities with respect to the two types of recruitment processes, based on the meanings and functions that social competence come to have.

Keywords: Social competence, New Public Management, Working Life, Recruitment process, Public sector

Förord

Vi vill tacka våra organisationer, Polismyndigheten i Blekinge län och Kustbevakningen i Karlskrona, för bra samarbete, viktiga inblickar i arbetslivet och värdefull information och då speciellt för ert betydande bidrag till denna studie. Vi riktar också ett stort tack till Kerstin Arnesson och Gunilla Albinsson för deras värdefulla stöd och engagemang under våra tre år på *Samhällsvetarprogrammet för Organisation och Samhällsförvaltning*. Ett stort tack också till våra trevliga och roliga klasskamrater. Ni har lyst upp tillvaron och gjort denna upplevelse rikare. Tack också för era synpunkter under arbetets gång. Ett sista tack vill vi rikta till våra familjer för att de har varit tålmodiga och erbjudit stöd på hemmaplan.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
2. Problemområde, syfte och frågeställningar	8
3. Disposition	9
4. Studiens kontext	9
5. Bakgrund	12
5.1. Statliga myndigheter i förändring: New Public Management.....	12
5.2. Rekrytering inom offentlig sektor	15
5.3. Kompetens och dess typer	16
6. Den nya måttstocken	19
6.1. Arbetsökande bedöms efter en ny måttstock	19
6.2. Innebörden i begreppet social kompetens	20
6.3. Ett vetenskapligt försök att definiera begreppet social kompetens	21
6.4. Social kompetens i arbetslivssammanhang: "Social skill in the workplace"	23
6.5. Social kompetens och empati	25
6.6. EQ- emotionell intelligens	27
6.7. Sammanfattning.....	28
7. Rationalisering och det moderna arbetets individualisering	29
7.1. Rationalitet	29
7.2. Det individualiserade arbetet.....	31
8. Metod	35
8.1. Kvalitativ forskning	35
8.2. Kvalitativ intervju	37
8.3. Reliabilitet och validitet	39
8.4. Etiska aspekter	40
8.5. Tillvägagångssätt och genomförande	41
8.6. Studiens begränsningar	42

9. Resultat.....	42
9.1. Förändring i arbetsuppgifterna och rekryteringsprocessen	42
9.2. Social kompetens samt dess och andra "mjuka" egenskapers funktioner i rekryteringsprocessen.....	46
9.2.1. Rekrytering av civila tjänstemän	48
9.2.2. Rekrytering till polis/kustbevakare utbildning.....	50
10. Analys och tolkning	52
10.1. Arbetets rationalisering och individualisering	52
10.2. Den nya måttstocken och dess funktioner i olika rekryteringsprocesser	56
11. Avslutande diskussion	59
Litteratur- och källförteckning.....	62
Litteratur	62
Lagar	63
Elektroniska källor	63
Muntliga källor	65

Bilaga A

1. Inledning

Idag är det svårt att inte lägga märke till att i de flesta arbetsplatsannonser eftersöks en alldeles specifik sammansättning av personliga egenskaper hos de potentiella medarbetarna. Arbetsgivare både inom privat och offentlig sektor eftersträvar att deras nya medarbetare ska vara kommunikativa och utåtriktade, fungera bra i olika grupper men även arbeta självständigt. De ska också kunna skapa goda relationer med andra människor samt vara bra på att hantera stress och konflikter.

Några exempel: Ett företag, Nära och Kära AB, söker fem trädgårdsarbetare, som förutom att ha meriter i form av yrkeserfarenhet, också ska vara trevliga samt ”ha social kompetens och kunna ha en bra relation till våra kunder”¹. Ett annat företag, Ocab i Stockholm AB Syd, framhåller i sin annons för en tjänst som saneringstekniker att stor vikt vid rekryteringen kommer att läggas på de sökandes personliga lämplighet, nämligen att kandidaterna är ansvarsfulla, noggranna, representativa, lojala, socialt kompetenta och arbetsvilliga². När t.ex. Kustbevakningen annonserar ut en ledig analytikertjänst letar man efter någon som förutom att ha en relevant utbildning och yrkeserfarenhet uppfyller följande krav: ”är pedagogisk och duktig på att förmedla information samt skapa goda relationer/---/ arbetar gärna självständigt men också tillsammans med andra”³. För att få en tjänst som upphandlare på Kustbevakningen krävs bl.a. att kandidaten är ”strukturerad och utåtriktad med god analytisk och administrativ förmåga/---/ har uttalat god samarbetsförmåga, egen drivkraft/---/. Krav ställs också på/---/ integritet och gott omdöme”⁴. Vid annonsering av controller- tjänsten hos Polisen eftersöker de hos kandidaterna förutom formella krav följande personliga egenskaper: ”Vi söker dig som är utåtriktad med god samarbetsförmåga samt förmåga att lösa arbetsuppgifter självständigt med ett problemlösande arbetssätt”⁵.

Trots att ovanstående tjänster innefattar helt skilda arbetsuppgifter har dessa också ett gemensamt drag, nämligen att för att kunna få var och en av dessa befattningar måste man som person vara på ett visst specifikt sätt. Det sättet som man ska vara på och som brukar beskrivas i termer av individens personliga egenskaper i relation till andra människor och sin omgivning, ersätts allt oftare i arbetsrelaterade sammanhang av uttrycket ”att ha social kompetens”.

Att näringslivet och den privata sektorn, som nuförtiden kännetecknas av en ökande grad av kund- och serviceorientering, ställer ökade krav på medarbetarnas sociala förmåga kan tyckas vara ett något mindre förunderligt fenomen. Det som däremot väcker det största intresset är varför social kompetens under de senaste åren blivit så eftertraktat vid anställningar inom den offentliga sektorn. Professor i psykologi Liisa Keltikangas-Järvinen bekänner i artikeln ”Social kompetens är en ovetenskaplig bubbla” att hon tycker om gamla tiders statstjänstemän, som ”var korrekta, kompetenta, gjorde sitt jobb och förlade sedan det sociala utanför jobbet”⁶. I detta sammanhang är det viktigt att påpeka att det ökade kravet på de

¹ Arbetsförmedlingen. Platsbanken. Annonns- ID: 0011-136904, Trädgårdsarbetare. (Elektronisk) (Publicerad: 2011-04-27)

² Arbetsförmedlingen. Platsbanken. Annonns-ID: 1880474, Saneringstekniker. (Elektronisk) (Publicerad: 2011-04-01)

³ Offentliga jobb. Annonns: Analytiker -med inriktning mot verksamhetsanalys.(Elektronisk) (uppdaterad 2011)

⁴ Offentliga jobb. Annonns: Upphandlare. (Elektronisk) (senast uppdaterad 2011)

⁵ Polisens hemsida: lediga jobb. Annonns: Controller, Ref.nr. 139/11 (Elektronisk) (Utlysningsdatum: 2011-04-12 12:30)

⁶ Viktorsson, Sören (2010). Social kompetens är en ovetenskaplig bubbla. Jusek Tidningen (Elektronisk) 15 september

”mjuka” kompetenserna vid nyanställningar hos statliga myndigheter inte är den enda förändringen som har ägt rum inom den offentliga sektorn. De senaste två till tre decennierna har kännetecknats av en allt större fokusflyttning från demokratiska till ekonomiska värden inom den offentliga sektorns verksamhet. Denna utveckling, som i litteraturen har fått namnet New Public Management (NPM), innebär bl.a. att statliga myndigheter och kommuner har börjat organisera om sina verksamheter enligt de principer och värden som tidigare rådde enbart inom den privata sektorn och som dessutom på ett mycket tydligt sätt skilde dessa två sektorer åt. Dagens offentliga sektor, som byggs på en uppfattning att skillnader mellan den privata och den offentliga inte är så väsentliga som man tidigare hade trott, påminner alltså i allt högre grad om den privata sektorn. Det som gör det möjligt att dra en sådan slutsats är bl.a. att den offentliga verksamheten idag styrs utifrån mål och resultat, samt att synen på medborgarna har förändrats och dessa betraktas nu allt oftare som kunder även i den offentliga sektorn.

Med utgångspunkten i ovanstående kommer uppsatsens huvudtema att handla om den förändring som har lett till att social kompetens åtminstone ytterst sett blivit så eftertraktat vid rekryteringar inom offentlig sektor samt om, och i så fall varför, den sortens kompetens idag har blivit så betydelsefull inom statliga myndigheter.

2. Problemområde, syfte och frågeställningar

Det problemområde som kommer att studeras i denna uppsats är hur rekryteringsprocessen inom den offentliga sektorn har förändrats samt vilken roll social kompetens spelar i rekryteringsförfarandet i dagens myndigheter. Flera forskare har under senare decennier påpekat den omvandling som har skett inom den offentliga sektorn, som kännetecknas av en utveckling i riktning mot ökat intresse för ekonomivärdena samt av ett genomslag av andra drag som tidigare var karaktäristiska för den privata sektorn⁷. Samma författare uppmärksammar att även rekryteringsprocessen och de krav som ställs på den moderna statliga tjänstemannen har förändrats i samband med den generella omvandlingen. Denna fråga tas dock upp bara som hastigast och diskuteras inte något mer ingående, vilket gör att området framstår som inte tillräckligt utforskat och blir därmed intressant att undersöka djupare.

Syftet med denna studie är alltså att undersöka och ge exempel på hur förändringen inom den offentliga sektorn under de senaste decennierna har påverkat rekryteringsprocessen samt vilken roll social kompetens spelar i dagens rekryteringsförfarande inom statliga myndigheter. Därmed ska undersökningen förhoppningsvis öka förståelsen för ett problem som redan har identifierats av samhällsforskare, men som inte har hunnit bli utforskat i någon större utsträckning. Eftersom både Polisen och Kustbevakningen, de två statliga myndigheter som valdes för denna studie, har två typer av rekryteringsprocesser, nämligen rekrytering av aspiranter till respektive myndighetens utbildning som leder till en anställning samt rekrytering av civila tjänstemän, verkade det vara logiskt och intressant att jämföra om förändringen varit likartad när det gäller båda rekryteringsprocesserna samt om social kompetens har blivit lika viktig i båda dessa fall.

⁷ Se t.ex. Lundquist, Lennart (1998). *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Upp. 1:9. Malmö: Studentlitteratur.; Premfors, Rune, Ehn, Peter, Haldén, Eva, Sundström, Göran (2003). *Demokrati och byråkrati*. Upp. 1:5. Studentlitteratur.

Studiens frågeställningar är följande:

1. Hur har förändringen inom den offentliga sektorn under de senaste decennierna påverkat rekryteringsprocessen?
2. Vilka funktioner fyller begreppet social kompetens i dagens rekryteringsförfarande inom Polismyndigheten i Karlskrona och Kustbevakningen?
3. Finns det någon skillnad när det gäller vikten av social kompetens vid de två olika typerna av rekrytering hos polisen och kustbevakningen; rekrytering av aspiranter till respektive utbildning samt rekrytering av civila tjänstemän?

3. Disposition

Uppsatsen är upplagd på följande sätt: I avsnitt fyra presenteras studiens kontext, som förklarar vad som väckte författarnas intresse för det aktuella problemområdet samt ger en kortfattad beskrivning av de myndigheter som studiens informanter företräder. I avsnitt fem, som behandlar studiens bakgrund, introduceras vissa aspekter av rekrytering inom offentlig sektor, kompetens och dess olika typer samt begreppet New Public Management, vilka är viktiga för studiens förståelse i sin helhet. Följande avsnitt har fått namnet ”Den nya måttstocken” och är avsett för att ge läsaren en överblick av vad den sociala kompetensen är, vilka aspekter som inkluderas i dess innehåll samt hur den förhåller sig till vissa andra relaterade begrepp. Detta avsnitt behandlar både själva social kompetens begreppet och redogör för tidigare forskning som gjordes kring social kompetens med särskild fokus på arbetslivet. I avsnitt sju, ”Rationalisering och det moderna arbetets individualisering”, presenteras teoretiska utgångspunkter för den kommande analysen. Dessa utgörs av Max Webers teori om rationalitet och Michael Allvins teori om arbetets individualisering. I nästkommande avsnitt beskrivs studiens metodologiska utgångspunkter samt hur undersökningen rent praktiskt har genomförts. I avsnitt nio, vilket är studiens empiriska resultat, redogörs för den information som har framkommit under intervjuer med informanter från både Polismyndigheten i Karlskrona och Kustbevakningen. Avsnittet är strukturerat efter studiens frågeställningar för att underlätta läsarens förståelse av materialet. I nästa avsnitt tolkas och analyseras det empiriska resultatet med utgångspunkt i studiens bakgrund, tidigare forskning och de ovan nämnda teoretiska perspektiven. Detta avsnitt åtföljs av en avslutande diskussion, där ett par alternativa och till en viss del kontroversiella aspekter av den sociala kompetensen tas upp. Uppsatsen avslutas med en förteckning över studiens källor och referenser.

4. Studiens kontext

Vårt intresse för studiens problemområde väcktes bland annat av att vi snart ska ut i arbetslivet, och att gå på anställningsintervjuer är en viktig del av yrkeslivet. Många människor går på flera anställningsintervjuer under livet och det är viktigt att vara väl förberedd, eftersom förberedelse kan vara nyckeln till en lyckad intervju och den faktor som avgör om du får jobbet. Vi var intresserade av begreppet social kompetens och eftersom detta begrepp förekommer flitigt i platsannonser och inom rekrytering så ville vi undersöka närmare hur det kommer sig att detta har blivit så viktigt just nu.

I denna studie av förändringen i rekryteringsprocessen inom den offentliga sektorn har vi använt oss av Polismyndigheten och Kustbevakningen för våra empiriska studier. I vår utbildning, *Samhällsvetarprogrammet för Organisation och Samhällsförvaltning*, ingår

arbetsplatsanknutna studier som en del av utbildningen. Detta innebär att vi väljer en organisation som vi samarbetar med under hela utbildningstiden, 3 år, och denna organisation vänder vi oss till i varje delkurs för att genomföra intervjuer och undersöka olika organisationsrelaterade fenomen. Vi hämtar också mycket av vårt material till uppsatser och forskningsrapporter från våra organisationer.

Polismyndigheten

Polisen är en av de största statliga myndigheterna med drygt 28. 000 anställda. Polisens organisation är indelad i en central och en lokal nivå. Sverige har ett nationellt polisväsende och detta lyder under justitiedepartementet. Polisen består av den centrala Rikspolisstyrelsen, Statens kriminaltekniska laboratorium och 21 polismyndigheter. Rikspolisstyrelsen utövar tillsyn över polisväsendet. Ytterst ansvarig för hela verksamheten är rikspolischefen. Han utses av regeringen. Varje län bildar ett polisdistrikt. Inom varje distrikt finns en polismyndighet som ansvarar för polisverksamheten i området. Chef för polismyndigheten är en länspolismästare.

Av polisens 28 017 anställda (dec 2010) är 20 292 poliser och 7 725 civila. Andelen kvinnor är totalt 39 procent, bland poliserna 27 procent och bland de civilanställda 69 procent. Andelen anställda med utländsk bakgrund är 6,8 procent. Polismyndigheten i Stockholm är störst med 7 194 anställda. Den minsta polismyndigheten är den på Gotland med 138 anställda. Under 2010 förbrukade polisen anslag motsvarande cirka 19 miljarder kronor. Under 2010 anmäldes 1,41 miljoner brott.⁸

Polisens uppdrag består i att minska brottsligheten och att öka tryggheten för människor. Genom sitt brottsförebyggande arbete ska polisen se till att färre brott begås. Målet är också att klara upp fler brott. Uppdraget anges i Polislagen (1984:387). Där anges bland annat att polisen ska övervaka den allmänna ordningen och säkerheten, förebygga brott, bedriva spaning och genomföra brottsutredningar. Polisens uppdrag förnyas och kompletteras varje år genom ett regleringsbrev som utfärdas av regeringen. I detta talar regeringen om vilka mål som ska uppnås med polisverksamheten under innevarande år.

Rikspolischefen tolkar Polisens uppdrag utifrån regleringsbrevet och beskriver sedan hur det ska genomföras. Han lyfter också fram de områden som ska prioriteras och formulerar målen för polisens arbete.⁹

Polisens kompetensförsörjning handlar om att ha rätt person på rätt plats och vid rätt tidpunkt. För att detta ska fungera optimalt arbetar Polisen hela tiden med att attrahera, rekrytera, utveckla och avveckla kompetens på ett effektivt och genomtänkt sätt. Kompetensförsörjningen ska baseras på Polisens uppdrag, deras mål och värdegrund. Man vill kunna utveckla medarbetarnas kompetens och förmåga att bidra till Polisens verksamhet och för att kunna göra detta krävs bland annat starkt ledarskap. Polisen satsar mycket på utveckling av ledarskap och att stärka sin bas för rekrytering av chefer. Polisen arbetar också för att införa mångfald som en naturlig del i verksamheten. ”Polisen ska spegla samhället och ta tillvara på den kompetens som mångfald tillför”.¹⁰

⁸ Polisens hemsida: om polisen (granskad 2011-02-01) <<http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/>>(2011-05-23)

⁹ Polisens hemsida: uppdrag och mål (granskad 2011-01-25)< <http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/>>(2011-05-23)

¹⁰ Polisens hemsida: polisen som arbetsplats (granskad: 2011-03-15) <<http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Polisen-som-arbetsplats/>> (2011-05-23)

Polisyrrket är populärt. 2008 kom var tionde sökande in på polisprogrammet. Antagningen hanteras av Rikspolisstyrelsen och är en viktig del i den strategiska kompetensförsörjningen. Polisprogrammet varar fem terminer, varav en termin är förlagd till någon av polismyndigheterna. De fyra första terminerna går man på Polishögskolan i Solna eller på någon av de uppdragsutbildningar som finns vid universiteten i Umeå och Växjö. Förutom polisprogrammet så bedriver polisen fort- och vidareutbildning vid Polishögskolan. Varje polismyndighet bedriver också lokala utbildningar, då främst inom det polisiära området.¹¹

Rekryteringen av civil personal såsom jurister, arkivarier, receptionister och olika chefer sköts lokalt av respektive polismyndighet. Rekryteringsansvarig inom varje myndighet ansvarar för rekryteringen hela vägen från annonsering till tillsättning av tjänsten. Dennes ord tillsammans med berörd chef, han som ska ha den nyanställde i sin arbetsgrupp, väger tyngst vid tillsättningen av tjänster.

Kustbevakningen

Kustbevakningen är en civil myndighet som tillhör Försvarsdepartementets verksamhetsområde. Myndigheten utför sjöövervakning, annan kontroll- och tillsynsverksamhet, miljöräddningstjänst till sjöss, samordnar de civila behoven av sjöövervakning och sjöinformation samt medverkar i internationellt samarbete för att utveckla gränskontroll, brottsbekämpning och miljöskydd till sjöss.¹²

Kustbevakningens organisation inkluderar 25 kuststationer, en flygkuststation och centrala ledningen. Stationerna är sorterade under fyra regionala ledningar placerade i Härnösand, Stockholm, Göteborg och Karlskrona. Antalet av regionala ledningar kommer dock att reduceras till två (i Stockholm och Göteborg) enligt ett beslut som fattades av generaldirektören på våren 2011. På varje plats finns respektive regionchef, som är direkt ansvarig gentemot generaldirektören för sin egen verksamhet. Kustbevakningsflyget har ingen egen region, utan det hjälper alla regioner i sin verksamhet och dess chef har också direkt ansvar gentemot generaldirektören. Den centrala ledningen är generaldirektörens stab, som omfattar överdirektören, ett verksektariat och sex avdelningar: räddningstjänstavdelningen, sjöövervakningsavdelningen, tekniska avdelningen, ekonomiavdelningen, informationsavdelningen samt personal- och utbildningsavdelningen. Avdelningarna stödjer regionerna och flyget samt arbetar med planeringen, samordningen och utvecklingen av hela Kustbevakningens verksamhet.¹³

Det övergripande ansvaret för rekryteringen samt det sista ordet i urvalsprocessen har inom myndigheten en personalansvarig chef. Till sin hjälp har han, beroende på arbetsbelastningen, mellan 6 och 8 medarbetare placerade både på den centrala och regionala ledningen som sköter vissa delar av rekryterings- och urvalsprocessen samt medverkar och rådfrågas vid andra tillfällen.

¹¹ Polisens hemsida: polisen som arbetsplats (granskad: 2011-03-15) <<http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Polisen-som-arbetsplats/>> (2011-05-23)

¹² Kustbevakningens hemsida: uppdraget (senast uppdaterad 2011) <<http://www.kustbevakningen.se/sv/om-oss/vart-uppdrag/>> (2011-05-23)

¹³ Kustbevakningens hemsida: organisation (senast uppdaterad 2011-03-31) <<http://www.kustbevakningen.se/sv/om-oss/organisation/>> (2011-05-23)

Kustbevakningen har drygt 750 anställda, varav knappt 500 är kustbevakningstjänstemän.¹⁴ De som ska arbeta som kustbevakare behöver genomgå myndighetens eget grundutbildningsprogram, vilket vanligtvis leder till en anställning. De flesta av myndighetens övriga rekryteringar sker internt, vilket till viss del beror på att personalomsättningen inte är så stor, dvs. att det är ganska få medarbetare som lämnar Kustbevakningen. Det största externa rekryteringsbehovet finns på den centrala ledningen och oftast beror det antingen på en utökning av verksamheten eller på uppkomst av nya befattningar. En genomsnittlig rekryteringsprocess brukar ta ungefär tre till fyra månader.

5. Bakgrund

I detta avsnitt redogörs först för den förändring som har ägt rum inom den offentliga sektorn under de senaste decennierna och dess påverkan på ämbetsmännens position. Sedan förklaras vad som menas med en rekrytering i denna uppsats samt vissa aspekter av rekryteringsprocessen inom den offentliga sektorn tas upp. Diskussionen av rekryteringen åtföljs av en beskrivning av vad en kompetens är och hur den kan avgränsas från andra relaterade begrepp som t.ex. kunskap och kvalifikationer. Avsnittet avslutas med en kortare genomgång av olika kompetenstyper.

5.1. Statliga myndigheter i förändring: New Public Management

Trenden som tog sin början för ungefär 25 år sedan i hela västvärlden kan kortfattat sammanfattas som ”en utveckling i riktning mot ökat intresse för ekonomivärdena och en parallell negligering av demokrativärdena”¹⁵. Denna nya organisationsfilosofi som fokuserar på de ekonomiska aspekterna av verksamheten som t.ex. produktivitet, effektivitet, lönsamhet, resultat- och målstyrning osv. har kommit in i den offentliga sektorn från näringslivet, dvs. den privata sektorn. Benämningen på den nya idéströmningen i litteraturen varierar. Kate McLaughlin och Stephen P. Osborne menar t.ex. att eftersom fenomenet inte utgör någon homogen inriktning utan är dynamiskt och omfattar flera olika sätt att närma sig problemet kan alla sådana benämningar som ”managerialismen”, ”reinvention”, ”new public management” vara försvarbara och ha rätt till sin existens¹⁶. Lundquist använder sig av begreppet ”ekonomism” för att beskriva samma trend, medan Bergström håller sig till begreppet NPM, men påpekar att det bara är ”en samlingsetikett för idéer om marknadsmekanismer som instrument för reformer av den offentliga sektorn”¹⁷. Även Premfors m.fl. föredrar begreppet NPM, då han menar att sedan det lanserades kring 1990 har just denna benämning blivit ymnigt använd av både praktiker och forskare¹⁸. I denna studie kommer i fortsättningen begreppet NPM att användas för att beteckna den förändring som har ägt rum inom den offentliga sektorn under de senaste 20-30 åren och som karakteriseras av ökande fokusering på ekonomivärdena.

¹⁴ Kustbevakningens hemsida: jobba i Kustbevakningen (senast uppdaterad 2011-03-31)

<<http://www.kustbevakningen.se/sv/utbildning--jobb/att-arbeta-som-kustbevakare/>> (2011-05-23)

¹⁵ Lundquist, Lennart (1998) *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*, s. 136, se även Bergström, Tomas. En förvaltning i demokratins tjänst? I B. Rothstein (red.) *Politik som organisation.*

Förvaltningspolitikens grundproblem. Uppl. 3:5 (2008). Mölnlycke: SNS förlag

¹⁶ McLaughlin, Kate, Osborne, Stephen P. The new public management in context. I K. McLaughlin, S.P. Osborne, E. Ferlie (red) (2002) *The new public management. Current trends and future prospects*. (Elektronisk), s. 10-11

¹⁷ Lundquist, Lennart (1998) *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*, Bergström, T. (2008) *En förvaltning i demokratins tjänst?*, s. 184

¹⁸ Premfors m.fl. (2003) *Demokrati och byråkrati*

De reformer som genomfördes inom den offentliga sektorn var inte statens ”påhitt” utan en konsekvens av en rådande övertygelse att statliga myndigheter kan fungera på ett liknande sätt som privata företag och att de föregående har mycket att lära av de senare. Detta ledde till att de idéer och tekniker, som tidigare hörde hemma enbart i den privata sektorn, började implementeras även inom statliga myndigheter och kommuner. Trots att de nya reformerna kunde ha olika karaktär i olika länder finner förvaltningsforskaren Jonathan Boston det möjligt att sammanfatta det gemensamma innehållet i reformerna i tio följande principer¹⁹:

1. en övertygelse om att skillnaderna mellan offentlig och privat sektor i allmänhet inte är viktiga; således kan och bör offentliga och privata organisationer styras och administreras på ett likartat sätt
2. en förskjutning i betoningen i ansvarsutkrävandet från processer till resultat, dvs. från kontroll av insatser, byråkratiska procedurer, regler och standarder, till en större förlitan på kvantifierade prestations- och/eller effektmål
3. en betoning av ledning (management) snarare än policyinnehåll, och en uppskattning av generella ledaregenskaper
4. delegering av ledning förenat med en utveckling av bättre rapporterings-, tillsyns- och ansvarsmekanismer
5. uppdelning av stora byråkratiska strukturer i mindre halvautonoma enheter, särskilt genom en åtskillnad mellan kommersiella och icke-kommersiella funktioner liksom mellan rådgivande och producerande och/eller reglerande funktioner
6. en preferens för privat ägande, konkurrensutsättning och outsourcing av merparten av offentlig verksamhet
7. en förändring från långsiktiga och föga specificerade kontrakt till kortsiktiga och avsevärt mer specificerade kontrakt i den offentliga verksamheten
8. imitation av vissa privata managementidéer som exempelvis användning av kortsiktiga anställningskontrakt, strategiska planer, affärsplaner, prestationsavtal och måldokument, prestationskopplade ersättningssystem, utveckling av nya system för ledningsinformation, samt en större upptagenhet med organisationens image
9. en preferens för monetära incitament snarare än icke-monetära som anknyter till etik, etos och status
10. betoning av besparingar, ekonomisk effektivitet och kostnadskontroll.

För att ytterligare tydliggöra den förändring som har skett inom den offentliga sektorn under de senaste decennierna kan det vara givande att sammanställa de största dragen som kännetecknade den gamla och den nya styrningsmodellen. Den ordning som rådde inom den offentliga sektorn tidigare och som anses utgöra ett slags motsats till NPM benämns av flera författare *public administration*²⁰. Skillnader mellan *public administration* och NPM sammanfattas på ett bra sätt av Lundquist i nedanstående tabell²¹.

¹⁹ Principerna i en reviderad version återges av Premfors m.fl. (2003) *Demokrati och byråkrati*, s. 325

²⁰ t.ex. Lundquist, Lennart (1998) *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*, Lynn, Laurence E. (1996). *Public management as art, science and profession*. Chatham, N.J.: Chatham House Publishers

²¹ Lundquist, Lennart (1998) *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*, s. 235

Public administration	NPM
Diskussion av sociala värden och byråkratiska och demokratiska konflikter	Betoning av allmänna managementfunktioner som planering, organisering, kontroll och utvärdering
Orientering mot rättvisa, responsivitet och politik	Instrumentell orientering mot ekonomi och effektivitet
Inriktning på de politiska eliterna	Pragmatisk fokusering på mellanchefer
Betoning av olikheterna mellan privat och offentligt	Management anses allmänt omfattat
Fokus på lagar, institutioner och politisk-byråkratiska processer	Fokus på organisationen med externa relationer uppfattade på samma rationella sätt som interna operationer
Stark anknytning till statsvetenskap och sociologi	Stark filosofisk anknytning till "scientific management"

Ovanstående jämförelse visar alltså att medan NPM nästan uteslutande framhäver ekonomivärdena, lägger public administration större vikt hos demokrativärdena.

Skillnaderna i de två styrelsemodellerna innebär även att ämbetsmännen i de respektive modellerna har olika positioner. Lundquists metaforer "maktens drängar" och "demokratins väktare" blir i detta sammanhang mycket talande²². Han menar att public administration förutsätter att "ämbetsmannen fungerar som väktare av de offentliga värdena - att han tar moraliskt ansvar för de policies som han är involverad i", medan i NPM gäller det privata näringslivets ideal och den anställde har istället lojaliteten gentemot sina överordnade som centralt värde²³. Detta innebär alltså att beroendeförhållandet i NPM mellan ämbetsmännen och dess överordnade inte länge blir likt det som rådde i den klassiska offentlighetsmodellen, vilket bl.a. inskränker ämbetsmannens handlingsutrymme i de fall dess chefer skulle handla olagligt eller moraliskt ansvarslost.

Ämbetsmännens roll och position påverkas även av den uppfattning om rollerna för samhällsmedlemmarna som kännetecknar respektive styrelsemodell. Medborgaren, som i public administration med dess demokratiska värden ska vara "utgångspunkten och drivkraften i politiken med en särskild uppsättning plikter och rättigheter", reduceras med hjälp av NPM-reformer till "brukare (konsument, patient, kund eller klient) hos en viss resultatenheter till vilkens produkter hon har att förhålla sig på marknaden"²⁴. Den skilda synen på de som organisationernas verksamhet riktas emot, innebär således att ämbetsmännen inom respektive styrelsemodell har olika förväntningar och krav på sig. Medborgarna ska behandlas

²² Lundquist, Lennart (1998). *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*, s. 237

²³ Ibid, s. 237

²⁴ Ibid, s. 145-146

utifrån demokratiska värden, där principen om att alla ska behandlas lika kan sägas vara central, medan behandlingen av kunder måste vara så individuellt anpassad som möjligt för att uppnå deras högsta tillfredsställelse.

Den förändringen som den offentliga sektorn har genomgått under de senaste decennierna och som förknippas med begreppet NPM, har alltså inte bara haft generella konsekvenser för hela sektorn, utan även lett till en mer eller mindre påtvingad individuell omställning hos enskilda tjänstemän.

5.2. Rekrytering inom offentlig sektor

Rekrytering

Begreppet rekrytering kan användas i en vidare och en snävare mening. Kahlke och Schmidt menar att en rekrytering är hela den process som löper från det att arbetsgivare försöker locka till sig potentiella medarbetare till dess att den valda kandidaten tillträder i tjänst²⁵. Det finns också en snävare definition av begreppet som bara syftar på metoder som arbetsgivare använder för att fylla sitt personalbehov²⁶. I detta arbete kommer begreppet rekrytering att användas i den vidare meningen, medan särskild fokus ska läggas på de krav som ställs på de sökande samt de metoder som tillämpas för att bedöma dessa krav. Begreppen rekryteringsprocess och rekryteringsförfarande används som synonymer.

Det kan tilläggas att man skiljer på intern- och externrekrytering. Vid internrekrytering täcks personalbehovet genom att redan anställda medarbetare ges andra eller utvidgade uppgifter, medan en externrekrytering innebär att man letar efter arbetskraften utanför den egna organisationen. Det kan förekomma olika praktiker hos olika arbetsgivare: vissa börjar alltid med att leta inom den egna organisationen för att först se om det aktuella behovet av arbetskraft kan täckas med befintliga resurser, andra kan välja att alltid gå ut med annonser till allmänheten, men det vanligaste är nog att dessa två typer av rekrytering kombineras på något sätt.

Rekrytering inom offentlig sektor

Premfors m.fl. är bara ett författarteam som uppmärksammar att skillnader mellan den offentliga och privata sektorn som förr i tiden var stora vad gäller personalpolitiken i vid bemärkelse har minskat betydligt²⁷. Författarna menar att ”det har gällt flertalet aspekter av den offentliga tjänsten, som tjänstemännens bakgrund, rekrytering och befordran, anställningsskydd, lönesättning, förhandlingsrätt och personalutbildning”²⁸. Även Bergström instämmer och poängterar särskilt att en nedtoning av sådana rekryteringsgrunder som anciennitet och formell utbildning ägde rum, vilket medförde att de rekryteringsansvariga idag har fler möjligheter att anställa den person som bedöms vara lämplig oavsett hans formella utbildning, ålder och erfarenhet²⁹.

De formella krav som ställs på de sökande till statliga tjänster är idag inte särskilt omfattande. I Regeringsformen (RF) finns vissa krav vad gäller svenskt medborgarskap, t.ex. måste riksdagens ombudsmän, riksrevisorerna och justitiekanslern uppfylla detta krav³⁰. I Lagen om

²⁵ Kahlke, Edith. & Schmidt, Victor (2002) *Arbetsanalys och personbedömning- att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. (M. Hagelthorn, övers.) Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 2000), s.17

²⁶ Nationalencyklopedin (elektronisk): rekrytering. (hämtad 2011-05-02)

²⁷ Premfors m.fl. (2003) *Demokrati och byråkrati*.

²⁸ Ibid, s. 181

²⁹ Bergström, Tomas. (2008) En förvaltning i demokratins tjänst?

³⁰ RF (1974:152) 12:6

offentlig anställning (LOA), som riktas mot arbetstagare hos riksdagen och dess myndigheter samt myndigheterna under regeringen, vidgas behörighetskraven något för dessa kategorier³¹. I 5§ LOA fastställs t.ex. att kravet på svenskt medborgarskap gäller även för anställning som polis eller en annan militär anställning. I 30 § LOA pekas vidare hälsotillstånd ut som ett potentiellt krav för vissa anställningar med sådana arbetsuppgifter, där brister i arbetstagarens hälsotillstånd medför risk för människors liv, personliga säkerhet eller hälsa eller för betydande skador på miljö eller egendom. Vidare finns det vissa tjänster (främst inom polisen och försvaret) som är säkerhetsklassade. Anställning eller annat deltagande i verksamhet som innebär att en anställd får tillgång till sekretessbelagda uppgifter som har betydelse för rikets säkerhet placeras i så kallade säkerhetsklasser. Det finns tre säkerhetsklasser, där tjänstens placering i säkerhetsklass 1 beslutas av regeringen efter ansökan från berörd myndighet, medan beslut om att en viss tjänst ska tillhöra säkerhetsklass 2 och 3 fattas av den myndighet där anställningen finns. För att få anställning på en säkerhetsklassad befattning krävs förutom det svenska medborgarskapet att personen genomgår en säkerhetsprövning. Säkerhetsprövningen består i att myndigheten gör en registerkontroll (personen kontrolleras mot belastningsregistret, misstankeregistret och Säpo-registret) och en särskild personutredning (personens ekonomiska förhållanden kontrolleras) om det rör sig om en tjänst som är i säkerhetsklass 1 eller 2³².

Vid statliga anställningar, som det framhålls i både 12 kap. 5§ 2 st. RF och 4§ LOA, skall avseende fästas bara vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet. Enligt Premfors m.fl. är förtjänst den vana och erfarenhet som en person har erhållit genom tidigare arbete och den mäts med antalet tjänsteår³³. Skickligheten siktar däremot på persons lämplighet för en viss tjänst, bedömt utifrån utbildning, kunskap, personliga egenskaper och erfarenheter som erhållits genom tidigare verksamhet³⁴. Premfors m.fl. påpekar vidare att tidigare har förtjänst haft större betydelse än skicklighet inom staten, men att det sedan ett par decennier dock råder det omvända förhållandet³⁵. Bekräftelsen för detta påstående återfinns i 4§ LOA, där det bl.a. fastställs att skickligheten skall sättas främst, om det inte finns särskilda skäl för något annat.

5.3. Kompetens och dess typer

Kompetens och andra relaterade begrepp

Begreppet kompetens är något ovisst och kan omfatta flera aspekter. Nationalencyklopedin beskriver kompetens som bl.a. ”kunnighet, skicklighet, utbildning eller erfarenhet som krävs för viss tjänst eller befattning”³⁶

Ellström definierar kompetens som ”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext... Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder”³⁷. Vidare diskuterar han olika faktorer som denna förmåga kan sägas innefatta,

³¹ LOA (1994:260)

³² Säkerhetspolisens hemsida: säkerhetsklass (senast uppdaterad 2010-07-28)

<<http://www.sakerhetspolisen.se/sakerhetsskydd/sakerhetsprovning/sakerhetsklass.4.204d8bcb112d7120c13800012.html>> (2011-05-02)

³³ Premfors m.fl. (2003) *Demokrati och byråkrati*

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ Nationalencyklopedin (elektronisk): kompetens (Hämtad 2011-05-02)

³⁷ Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica, s.21

nämmligen psykomotoriska som t.ex. fingerfärdighet, kognitiva som förmåga att lösa problem, affektiva som engagemang och värderingar, personlighetsfaktorer som självförtroende samt sociala faktorer som samarbets- och kommunikationsförmåga³⁸.

De begrepp som ligger kompetensen nära är kunskap och kvalifikation. Kunskap, som i arbetslivets kontext kort definieras av Svensson som ”en förmåga att handla”, är något snävare i jämförelse med kompetensbegreppet, som omfattar både kognitiva, emotionella och sociala delar³⁹. Kvalifikation betraktas av bl.a. Ellström och Svensson som ”den kompetens, som objektivt krävs pga. arbetsuppgifternas karaktär, och/ eller som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren”⁴⁰. Svensson förtydligar vidare hur kompetens och kvalifikation avgränsas från varandra: ”kompetensen utgår alltså från individens förmåga i relation till arbetet och uttrycks ofta i termer av meriter, medan kvalifikation utgår från vilka krav arbetet ställer på individens kompetens och ofta uttrycks i uppräknade krav som vissa arbetsuppgifter ställer på människor, t.ex. i befattningsbeskrivningar”⁴¹. Den största skillnaden blir således att kvalifikationen utgår från arbetet och sätter det i centrum, medan kompetensen relateras främst till människor och dess egenskaper.

Typer av kompetens

Ellström menar att det är möjligt att skilja på formell och reell kompetens⁴². Den formella kompetensen är den som är dokumenterad, dvs. vilken kan styrkas med betyg, intyg eller diplom. Den reella kompetensen är den kompetens individen verkligen besitter, den kan alltså vara anskaffad i det vardagliga livet och behöver inte kunna bestyrkas med något papper. Den formella och reella kompetensen hos en individ kan alltså vara skilda från varandra. Å ena sidan kan den reella kompetensen i praktiken vara mer omfattande, i fall man lär sig något på eget initiativ utan att gå motsvarande utbildning (t.ex. fördjupa sig i ett visst ämne på sin fritid eller få kännedom om ett visst område genom livserfarenhet). Å andra sidan kan den formella kompetensen visa sig vara mer omfattande i jämförelse med den reella om betyg eller diplom som bestyrker den formella kompetensen anskaffades på ett felaktigt sätt. Hur den formella och reella kompetensen förhåller sig till varandra hos en enskild individ är nästan omöjligt att veta på förhand, vilket bl.a. försvårar arbetsgivarens uppgift vid bedömningen av potentiella medarbetare. Ellström uppmärksammar dessutom att den formella kompetensen är beroende av läget på arbetsmarknaden: om det råder brist på arbetssökande tenderar den att minska i betydelse och tvärtom, om det är för många som söker arbetet kan kravet på den formella kompetensen öka och till och med bli högre än vad befattningen i fråga kräver⁴³. På det sättet kan arbetsgivaren manipulera med den formella kompetensen beroende på den aktuella situationen och sina behov. Ellströms förslag blir alltså att vid anställningar analysera och utvärdera individens reella kompetens utifrån de praktiska situationer, där den kommer att tillämpas, istället för att fokusera på kriterier som är knutna till formella utbildningskrav⁴⁴.

³⁸ Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. s.21

³⁹ Svensson, Lennart G. Arbete och kompetens i Lars H. Hansen & Pal Orban (red.) *Arbetslivet* (2002). Uppl. 1:7. Malmö: Studentlitteratur, s. 188

⁴⁰ Ellström, Per-Erik (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, s.29, Svensson L. G. (2002) *Arbete och kompetens*, s.188

⁴¹ Svensson Lennart G. (2002) *Arbete och kompetens*, s.188

⁴² Ellström, Per-Erik (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, s.39

⁴³ Ibid. s.39

⁴⁴ Ibid. s.40

Lundmark urskiljer följande fem typer av kompetens: yrkesteknisk, strategisk, social, personlig och funktionell⁴⁵. Den yrkestekniska kompetensen omfattar de grundläggande kunskaper och färdigheter som krävs för en viss yrkesverksamhet, som t.ex. teori, metoder och principer av betydelse för arbetsuppgifterna, yrkesmässiga regler osv.

Den strategiska kompetensen syftar till kunskap om och förmåga att hantera målen för verksamheten och organisationsövergripande och långsiktiga frågor. God strategisk kompetens innebär idag att man både kan planera och utföra sina arbetsuppgifter utifrån givna mål och att man i vissa situationer kan tänka om och ifrågasätta etablerade sanningar.

Den personliga kompetensen omfattar förhållningssätt, personliga egenskaper, värderingar, etik, attityder och motivation. I vissa yrken, där man dagligen blir tvungen att koordinera andra människors handlingar eller hantera konflikter, kan den typen av kompetens vara särskilt viktig. Vad gäller den offentliga sektorn kräver dess samtliga verksamheter en viss typ av människosyn för att arbetsuppgifterna ska kunna utföras på ett korrekt sätt (bl.a. krävs respekt för alla människors lika värde).

Den sociala kompetensen, som enligt Lundmark inrymmer förmågan till lagarbete, socialt samspel och sociala kontakter, eller med andra ord, förmågan att lyssna, anpassa sig till olika samtalsparter och ”avläsa” kulturen i en organisation, diskuteras utförligt under nästkommande rubrik⁴⁶.

Den funktionella kompetensen utgör en integration av de övriga kompetenserna och innebär att man kan fungera och handla professionellt i en konkret arbetssituation. I relation till den offentliga sektorn skulle detta bl.a. innebära att den ämbetsman besitter den funktionella kompetensen, som har en lämplig form av formell utbildning, kännedom av relevanta lagar, är lyhörd men ändå mottaglig för förändringar både inom den egna organisationen och i omvärlden, har de ”rätta” värderingarna och människosynen samt kan fungera på ett bra sätt med andra människor.

I en annan klassificering skiljer Dahlkvist den sociala kompetensen från informationskompetens och kulturkompetens.

För att man ska kunna hänga med i informationssamhällets snabba svängar är det viktigt med förmågan att hitta den information man söker - att ha informationskompetens. I informationssamhället blir det allt viktigare att kunna värdera, bedöma och välja i den stora informationsflod som finns, till exempel på Internet. Det har blivit allt viktigare att reflektera över och vilja utveckla sitt eget lärande, s.k. metakognition. Genom att reflektera över det vi lär oss utvecklar vi också både vår förmåga och vår lust att lära. Inom vissa områden måste vi också lära oss att tänka i nya banor och att ”lära av” det gamla som inte gäller längre. Helt plötsligt kan den kunskap som vi har bildat genom införskaffad information vara föråldrad.⁴⁷

Distansarbete och distansutbildning blir allt vanligare. Man sitter uppkopplad på nätet med andra grupper och individer via ett konferenssystem från sitt hem eller från i stort sett vilken plats som helst i världen. För att man ska kunna välja rätt informationskanaler, för rätt

⁴⁵ Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur, s.35-38

⁴⁶ Lundmark, Annika (1998) *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*, s.35-37

⁴⁷ Dahlkvist, Matts. (2002). *Social kompetens- en utvecklingsguide*. s. 13. Uppsala: Kunskapsföretaget AB.

ändamål och vid rätt tidpunkt, för att kunna söka information och kunna uttrycka sig på bästa sätt så krävs bl.a. god informationskompetens.⁴⁸

Kulturkompetensbegreppet innebär att man har kunskap om och förmågan att hantera kulturella skillnader i umgänget mellan människor. En annan definition av begreppet är ”*alla de sätt som en grupp människor ordnar sitt liv på*”.⁴⁹ Kultur kan handla om allt från vad människor anser vara manligt och kvinnligt beteende, livsstil, konst, musik till vilka normer som existerar mellan människor. Världen blir allt mer globaliserad. Företag och människor går över gränserna. Individer från skilda kulturer förväntas arbeta sida vid sida på ett smidigt sätt. Det är därför viktigt att förebygga och motverka s.k. etnocentrism, en fixering vid den egna kulturen. Detta kan vi göra genom att på olika sätt lära oss att förstå hur människor tänker och beter sig i andra kulturer och att vi lär oss att visa respekt och tolerans mot människor som tänker olika inom och utom Sverige. En stor orsak till att fördomar uppkommer är just att vi inte har någon kunskap om andra människors kultur och sätt att leva. Detta tas upp i skolorna, men vi måste också se till att få in ämnet i övriga samhället, vi måste till exempel reagera när vi hör eller ser tendenser till främlingsfientlighet i vår omgivning.⁵⁰

6. Den nya måttstocken

I detta avsnitt kommer, efter en mindre inledning, begreppet social kompetens och dess innebörd att presenteras. Dessa belyses och diskuteras med utgångspunkt i den tillgängliga litteraturen inom området och tidigare forskning i ämnet. Avsnittet avslutas med en kort redogörelse för andra närbesläktade uttryck såsom empati och Emotionell Intelligens.

6.1. Arbetsökande bedöms efter en ny måttstock

Reglerna i arbetslivet är under förändring. Stigande och förändrade krav på mänskligt arbete är ett resultat av flera interagerande och parallella processer. Bland de faktorer som driver utvecklingen i den riktningen finns, enligt Bäcklund, ”hela den magra produktionens filosofi med slimmad organisation, snabbare genomlopp av kapital och varor, kundstyrning, divisionaliserat ansvar och out-sourcing, liksom produktionens ökade tjänsteinnehåll, nya telekommunikationsmöjligheter och hela strävan mot flexibilisering och kundanpassning av produkt och servicekedjor, vilket ändrar både arbetsmarknadsstrukturer och innehåll i arbetet”⁵¹.

Numera bedöms vi med hjälp av en ny måttstock; inte bara efter vår utbildning och sakkunskap eller efter hur smarta vi är utan vi bedöms också efter vårt uppträdande, enskilt och hur vi beter oss mot andra. Den här nya måttstocken används mer och mer när man ska välja vem som ska anställas eller inte, vem som ska få sluta respektive stanna, vem som ska beföras eller inte. De nya reglerna kan bättre förutsäga vem som mest sannolikt kommer att bli en lyckad aktör och vem som löper störst risk att misslyckas på ett eller annat sätt. Det här nya synsättet har inte mycket gemensamt med sådant som var viktigt i skolan. Akademiska meriter är mindre viktiga i dessa nya regler. ”Enligt den nya måttstocken är det självklart att man har tillräcklig intellektuell kapacitet och teknisk know-how för att klara jobbet. Den

⁴⁸ Dahlkwist, Matts. (2002). *Social kompetens- en utvecklingsguide*. s. 13- 14.

⁴⁹ Dahlkwist. (2002). s. 12.

⁵⁰ Ibid. s. 12.

⁵¹ Bäcklund, Ann-Katrin. Social kompetens- en ny konkurrensparameter? I K. Abrahamsson, L. Abrahamsson, T. Björkman, P.-E. Ellström, J. Johansson (red.) *Utbildning, kompetens och arbete* (2002). Lund: Studentlitteratur, s.212

fokuserar i stället på personliga egenskaper som initiativförmåga och inlevelse, anpassningsförmåga och övertalningsförmåga”.⁵²

Detta är ingen kortlivad modenycck eller lösningen för dagen när det gäller ledarskap, utan de fakta som visar på att detta ska tas på allvar är byggda på mängder av studier av tiotusentals arbetande människor inom flertalet yrken⁵³. Bäcklund menar att även vad gäller lågkvalificerade yrken tillkommer utöver arbetets manuella kärna både administrativa och socialt interaktiva funktioner⁵⁴. Hennes poäng är att dagens arbetsmarknad förutsätter att varje anställd både ensamt och tillsammans med andra anställda blir en representant för sitt företag, att till och med städpersonal också ska vara inriktad på att marknadsföra företagets tjänster, föreslå utökning och förändring av sålda tjänster. ”Med ett uttryck lånat från underhållningsbranschen kan man se hur servicebolagens anställda ”stylas” för att kunna representera en företagsimage. Kärnan i arbetet är manuellt men de säljande och imageskapande funktionerna är tillräckligt viktiga för att skapa en befattningsutformning som ställer krav på kommunikativ förmåga”⁵⁵.

Den som redan arbetar inom en stor organisation utvärderas troligtvis redan nu efter de ovan nämnda egenskaperna, men ingen är medveten om det. Om du söker arbete är det högst troligt att du granskas genom den här nya linsen, men naturligtvis är det ingen som talar om det. Vad en person än ska arbeta med så kan förmågan att se och utveckla dessa egenskaper bli det som avgör hur pass framgångsrik personen blir i sin karriär.⁵⁶ Den stora skillnaden vid en jämförelse med hur det var för 20- 30 år sedan, är att då bedömdes människor efter sin arbetsskicklighet och sin kunskap i allmänhet. Ingen lade något större värde i hur personen fungerade socialt, det hölls på något sätt separerat från arbetet.

6.2. Innebörden i begreppet social kompetens

Vad är egentligen social kompetens? Social kompetens är ett mångtydigt begrepp och i betydelsen ”*vuxna människors förmåga att handskas med sina känslor och relationer med andra*” har begreppet bara funnits i Sverige i cirka 20 år. Det vi nu kallar social kompetens var naturligtvis viktigt innan också, men då handlade det mer om att kunna ”ta folk” eller ”att man var smidig”. Att använda sig enbart av fraser som ”att vara trevlig” eller ”to be likeable” är långt ifrån tillräckligt för att man ska kunna tala om social kompetens. Att vara trevlig räcker inte långt när man ska klara av att hantera svåra situationer eller svåra samtal.⁵⁷

God social kompetens i skola och arbetsliv betyder att man har en god förmåga att samarbeta med alla typer av människor i olika situationer. Hela vårt samhälle bygger på ett nät av samarbete. Ett annat av många kriterier på god social kompetens är en förmåga att snabbt och smidigt kunna skapa en positiv kontakt med andra individer i olika sammanhang, så att båda parter i samspelet har någon form av nytta av varandra.

”En genomgång av aktuell forskning inom området visar att dessa egenskaper oftast nämns som kriterier på god social kompetens:

- Att ha god initiativförmåga och att vara målinriktad.

⁵² Goleman, Daniel. (1998). *Känslans intelligens och arbetet*. s. 11. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

⁵³ Se t.ex. Bäcklunds undersökning av ett slumpmässigt urval anställda på åtta stora svenska industriarbetsplatser (Bäcklund, Ann-Katrin (1994) *Just-in-time- Hur industriella rationaliseringsstrategier formar arbetsdelning och kompetens*. Lund University Press)

⁵⁴ Bäcklund, Ann-Katrin (2002). Social kompetens- en ny konkurrensparameter? s. 216

⁵⁵ Ibid. s. 216-217

⁵⁶ Goleman, Daniel. (1998). *Känslans intelligens och arbetet*. s. 11

⁵⁷ Dahlkvist, Matts. (2002). *Social kompetens- en utvecklingsguide*. s. 7

- Att ha god förmåga att effektivt kunna samarbeta i grupp, god förmåga att kunna förhandla om meningsskiljaktigheter och att lösa tvister.
- Att ha god förmåga att anpassa sig till nya krav och omständigheter och att kunna vända motgångar till något positivt- att vara flexibel.
- Att äga gott självförtroende och målinriktning, samt god förmåga att fatta beslut även i svåra situationer.
- Att snabbt kunna läsa av sina egna känslor och förstå hur andra människor tänker och känner i olika situationer, ”att kunna läsa av”- empatisk förmåga.
- Att förstå och på rätt sätt kunna möta andra människors behov.
- Att ha god förmåga att lyssna aktivt och att kunna kommunicera med andra.
- Att ha god stresstålighet och självkontroll.
- Att känna sig själv, sina egna starka och svaga sidor, samt att ha förståelse för sina egna känslor och reaktioner och att vara tolerant mot oliktankande människor, att overse med andras ”svagheter”.
- Att ha en genomtänkt människosyn och etiska principer”.⁵⁸

I denna lista finns viktiga och djupa personliga egenskaper hos individerna själva, men ofta har tyvärr begreppet social kompetens kommit att reduceras till att gälla enbart att vara smart och smidig och kapabel till ytlig samarbetsförmåga i syfte att vinna egna fördelar, till exempel som ett medel att tjäna pengar. Dessa fina sociala egenskaper är inte medfödda. Kompetens är något som vi förvärvar, något som vi lär oss från det vi föds tills vi dör och vi har alla stora möjligheter att utveckla vår sociala kompetens, själva och tillsammans med andra i grupp. På samma sätt som vi talar om ”ett livslångt lärande” kan vi också tala om ”en livslång utveckling av vår sociala kompetens”.⁵⁹

6.3. Ett vetenskapligt försök att definiera begreppet social kompetens

Det finns flera vetenskapliga arbeten skrivna om social kompetens, men författarna av de flesta är psykologer som främst inriktar sig på barns och ungdomars utveckling i den sociala miljön⁶⁰. Detta faktum uppmärksammas även av dekan för samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds universitet Ann-Katrin Bäcklund som också intresserar sig för fenomenet social kompetens⁶¹. När det gäller kartläggningen av begreppet ”social kompetens” i rekryterings- och arbets sammanhang presenteras de flesta studier i dagsläget i form av vetenskapliga artiklar, vilket antagligen kan bero på att intresset för fenomenet inom detta område uppstod relativt nyligen⁶². Under de senaste tio åren har flera uppsatser på kandidat- magister och

⁵⁸ Dahlkwist, Matts. (2002). *Social kompetens- en utvecklingsguide*. s. 8

⁵⁹ Ibid. s. 9

⁶⁰ T.ex.:Lindstein, Thomas. (1979). *Att utveckla social kompetens*. Stockholm: Pedagogiska inst., Stockholms universitet; Atteli, Grazia (1990). *Successful and disconfirmed children in the peer group: Indices of social competence within an evolutionary perspective*. Human Development, 33, ss.238-249; Wentzel, Kathryn R. (1991). *Social Competence at School: Relation Between Social Responsibility and Academic Achievement*. Review of educational research. Spring 1991 vol. 61 nr. 1, ss.1-24; Lillvist, Anne (2010). *The applicability of a functional approach to social competence in preschool children in need of special support*. Örebro: Örebro Universitet

⁶¹ Bäcklund, Ann-Katrin (2002). Social kompetens- en ny konkurrensparameter?

⁶² T.ex.:Moss, Philip, Tilly, Chris ”Soft” skills and race: An investigation of black men’s employment problems. *Work and Occupations*, vol. 23, nr.3, ss. 252-276, Aug. 1996; Bevelander, Pieter. The employment integration

masternivå skrivits inom detta ämnesområde⁶³. Detta kan troligtvis förklaras utifrån två aspekter: för det första är studenter ofta snabbare med att reagera på nya tendenser i omgivningen och för det andra innebär uppsatsen inte lika omfattande arbete som krävs för djupare vetenskapliga studier. Den typ av litteratur som behandlar fenomenet på det mest utförliga sättet tillhör dock skönlitteraturgenren⁶⁴.

Ett av de få vetenskapliga arbeten som behandlar definition av begreppet social kompetens är en avhandling ”Toward a conceptual definition for social competence: an exploratory study” av Gail K. Pavliga⁶⁵. I sitt arbete gör hon ett försök att få olika experter inom området att enas om en definition av social kompetens. Trots att studien var inspirerad av författarens arbete med flickor (mellan fem och arton år) som var inriktat på att stärka deras självförtroende, begränsas inte avhandlingens syfte till att ge en definition av social kompetens som skulle gälla endast barn och unga vuxna. Avhandlingens syfte var att få fram en generell och i den meningen neutral definition av begreppet, vilket i den delen gör studien relevant för denna uppsats.

Studien har sin utgångspunkt i en mer än 90 år gammal definition av social kompetens som ”en förmåga att agera klokt i mellanmännsliga relationer”⁶⁶. Pavliga menar att det var då den moderna forskningen kring social kompetens började. Sedan redogör författaren för begreppets utveckling genom att gå igenom de 18 olika definitionerna av social kompetens som var utgivna mellan åren 1959 och 1994, och som fortfarande är aktuella i forskningskretsen. Förutom problemet med avsaknaden av enighet i forskarvärlden vad gäller begreppets innehåll, uppmärksammar Pavliga i detta sammanhang dessutom det faktum att det inte heller finns enighet om dess dimensionalitet, dvs. om social kompetens består av en eller flera komponenter samtidigt.

Vikten av att man kommer fram till en vetenskaplig definition av social kompetens ser författaren i att den ska kunna läggas till grund för framtida forskning inom området samt göra forskningens insatser mer strukturerade och fokuserade, dvs. skapa en möjlighet för vetenskapen att gå vidare och bygga upp sin kunskap kring social kompetens och dess utveckling. Signifikansen av att forskningen kring social kompetens fortsätter och utvecklas beror, enligt Pavliga, på att det finns ett samband, som påvisades i flera studier av både barn och vuxna, mellan skillnader i individens sociala kompetens och bl.a. sådana variabler som arbetsprestation, finansiell framgång, ledarskap, akademisk framgång och allmän livstillfredsställelse.⁶⁷

of immigrants in Sweden. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 25, nr.3, ss. 445-468, Juli 1999; Grugulis, Irene, Vincent, Steven. Whose skill is it anyway?: ”soft” skills and polarization. *Work, Employment and Society*, vol. 23, nr. 4, ss. 597-615, Dec. 2009

⁶³ T.ex.: Eriksson, Madeleine (2007). *Social kompetens: betydelse och bedömning utifrån rekryterarens perspektiv*. C-uppsats. Lunds universitet; Andersson, Malin B., Muhrén, Vendela. (2008) *Social Kompetens – Vägen till anställning?* C-uppsats. Högskolan i Kristianstad; Bosco, Juliana, Sandberg Fridh, Linnea. (2008). *Diskriminering av arbetssökande från minoritetsgrupper: Betydelsen av företagspolicy och bedömningar av social kompetens*. C-uppsats. Lunds universitet; Norén, Evelina. (2009). *Social kompetens: med fokus på rekryteringsprocessen*. D-uppsats. Luleå tekniska universitet

⁶⁴ T.ex.: Hutchings, Sue (2000). *Tillsammans: praktiska övningar i social kompetens*. Argument Förlag AB; Mannberg, Susanne. (2001). *Social kompetens- lyhördhet, självreflektion*. Liber AB; Karsten, Per-Olof (2004). *Du kan bli ännu bättre*. Media-Westex Oy AB

⁶⁵ Pavliga, Gail K. (2008). *Toward a conceptual definition for social competence: an exploratory study*. (Elektronisk)

⁶⁶ Ibid. s. 20 (egen översättning)

⁶⁷ Pavliga, Gail K. (2008). *Toward a conceptual definition for social competence: an exploratory study*.

I Pavligas studie deltog 20 experter, som valdes utifrån kravet på att ha publicerat åtminstone en artikel med ”social kompetens” i titeln mellan åren 2002-2007. Studien omfattade tre frågeomgångar med både kvantitativa och kvalitativa frågor, efter vilka antalet experter minskade till 16 i slutänden. För att avgöra i vilken utsträckning expertpanelen var homo- eller heterogen ombads experter att besvara frågor om sitt kön och sin position (professor eller psykolog). Den sista frågeomgången inkluderade sju manliga och fyra kvinnliga professorer samt två kvinnliga och inga manliga psykologer.

Resultat och slutsatser som Pavliga kom fram till i sin studie blev följande: Som undersökningen visade var det inte omöjligt för expertpanelen att enas om begreppets definition. Den definition av social kompetens som enligt experterna beskriver termens koncept på det bästa sättet framtog av Combs och Slab år 1977 och har följande lydelse: ”social competence is conceptually defined as ability to interact with others in a given social context in specific ways that are socially acceptable or valued and at the same time personally beneficial, mutually beneficial or beneficial primarily to others”⁶⁸. Analys av både kvalitativ och kvantitativ data visade dessutom att följande termer/aspekter borde inkluderas i beskrivningen av begreppet social kompetens: färdigheter, mål, anpassning, miljö samt enskild och social⁶⁹. Vidare tyckte de flesta experterna (14 av 20) att forskare borde enas om definitionen av begreppet social kompetens. Slutligen ansåg samtliga experter att begreppet social kompetens var multi- dimensionellt, dvs. bestod av flera komponenter samtidigt. En av slutsatserna som Pavliga således drog i sin studie var att trots att de flesta experter förknippar social kompetens med sociala färdigheter likställer de inte dessa begrepp utan ser på sociala färdigheter som en av flera dimensioner av social kompetens⁷⁰.

Pavliga uppmärksammar vidare att några forskare även inkluderar en kulturell aspekt i definitionen social kompetens, vilket inte hade fått något stöd av experterna i studien. Hennes slutsats är att denna frågeställning kräver vidare undersökning, bl.a. på grund av att studien inte tog hänsyn till det faktum att det kan finnas olika strategier för konceptualisering av social kompetens i andra länder och kulturer⁷¹.

Även Dahlkwist uppmärksammar att variationen mellan länderna är stor när det gäller vad man räknar som god social kompetens. Det som räknas som hög social kompetens i Japan är inte samma sak som i Indien, och beteendemönstret under en afrikansk fest kan skifta mycket jämfört med hur det går till på en societetsfest i Paris eller New York eller på ett 50-årskalas i Småland.⁷²

6.4. Social kompetens i arbetslivssammanhang: ”Social skill in the workplace”

Sharon Wu’s doktorsavhandling *Social skill in the workplace: what is social skill and how does it matter?* (2008) handlar om social kompetens och vad denna har för betydelse i organisationer och på andra arbetsplatser. Studiens bidrag till litteraturen om social kompetens består i att den tillhandahåller en integrerad definition av social kompetens och undersöker faktorer förknippade med social kompetens.⁷³

(Elektronisk) s.12, 22

⁶⁸ Pavliga, Gail K. (2008). Toward a conceptual definition for social competence: an exploratory study, s.129

⁶⁹ Ibid. s.87

⁷⁰ Pavliga, Gail K. (2008). Toward a conceptual definition for social competence: an exploratory study, s.89

⁷¹ Ibid. s.97

⁷² Dahlkwist, Matts. (2002). *Social kompetens- en utvecklingsguide*. s. 12.

⁷³ Wu, Yu-Hsien (Sharon). (2008). *Social skill in the workplace: what is social skill and how does it matter?*

Social kompetens blir allt viktigare på dagens arbetsplatser eftersom organisatoriska strukturer blivit plattare med mer service- orienterade positioner. God social kompetens kan underlätta interpersonella interaktioner vilka i sin tur kan leda till effektiva resultat på jobbet.

Även om förändringarna i organisationsstrukturerna har ökat medvetenheten om vikten av social kompetens för organisationers resultat, så vet man relativt lite om vad social kompetens är och vilken roll den spelar för organisationers resultat. I sin studie ger Sharon Wu en inblick i definitionen och mätningen av social kompetens och hur den påverkar jobb- och karriärresultat. Baserat på en genomgång av litteratur om social kompetens, definierar Sharon Wu social kompetens som ett inlärningsbart socialt beteende som används för att uppnå sociala mål. Dessutom föreslår hon en integrerad struktur på social kompetens som lägger fram en teori om social kompetens som en högre konstruktion med tre delfaktorer: social presentation, social avsökning och social flexibilitet. Hon genomför tre studier för att utveckla ett mått på social kompetens och för att undersöka föregångarna och utfallen av social kompetens. Resultaten, som baseras på över 400 anställda, visar att personlighetsfaktorer såsom egenkontroll och extraversion har en positiv effekt på social kompetens. Resultaten tyder också på att social kompetens på ett bra sätt förutspår antalet mentorer, mottaget mentorskap, socialt stöd, organisatoriskt medborgarskapsbeteende och jobbprestationer. Resultaten tyder vidare på att social kompetens bör betraktas som en konstruktion av högre ordning. Studien ger både teoretiska och praktiska lösningar för forskare och organisationer som är intresserade av utvecklingen av social kompetens.⁷⁴

Trots att begreppet social kompetens inte är nytt, så har organisatoriska beteendeforskare precis börjat studera vilken betydelse social kompetens har för att man ska lyckas i karriären. Överlag visar forskning, förutom att man upplever positiva sociala interaktioner, att människor med högre social kompetens också presterar bättre, de befordras oftare och får högre lön. Förutom detta, jämfört med andra saker som anses förbättra karriären, såsom samvetsgrannhet och allmän mental förmåga, är social kompetens unik på grund av att den är mer formbar. När social kompetens identifieras korrekt och förbättras, så kan den därefter underlätta organisatorisk framgång.⁷⁵ Även om vikten av social kompetens för framgång i arbetet är fastställd så är inte sättet på vilket social kompetens uppfattas och mäts konsekvent. Faktum är att antalet definitioner närmar sig antalet utredare inom området på grund av att olika forskare är intresserade av olika aspekter av social interaktion. Dessutom leder variationen i hur social kompetens definieras och mäts, till svårigheter att särskilja social kompetens från andra besläktade konstruktioner såsom social intelligens, emotionell intelligens (EI), och egenkontroll. Till exempel har ett antal forskare benämnt social kompetens som en delkomponent i social intelligens, medan andra har benämnt den just som en kompetens. Dessutom så är deldimensionerna i social kompetens inkonsekventa över ramarna, vilket resulterar i en mindre sammanhängande litteratur. Med andra ord, vad som menas med social kompetens är olika för olika forskare, och detta skapar förvirring när man ska definiera och rekonstruera social kompetens.⁷⁶

Det har gjorts mycket få försök att integrera fynden från dessa olika discipliner. Att utveckla en teoretisk social kompetensram är inte någon lätt uppgift om man betänker variationen på definitioner över olika discipliner. Ändå är det viktigt att ha en sammanhängande definition

(Elektronisk), s. 3.

⁷⁴ Wu, Sharon. (2008). *Social skill in the workplace: what is social skill and how does it matter?*

⁷⁵ Ibid. s.1

⁷⁶ Ibid. s.2

på social kompetens som inbegriper kunskap från olika discipliner för att kunna uppdatera litteraturen om social kompetens.

Trots att en klar definition på social kompetens måste till för att förbättra litteraturen så känner inte Wu till någon studie som har integrerat litteraturen om social kompetens för att bygga upp omfattande ramar för social kompetens.⁷⁷ Om man beaktar vikten av social kompetens när det gäller påverkan på arbetsresultat så är det välbehövligt med en fördjupad utredning av konstruktionen av social kompetens och det är detta som är i fokus i Sharon Wu's forskningsprojekt. Syftet med studien är trefaldigt. Först försöker studien definiera social kompetens och föreslå en integrerad social kompetensram och måttstock. För det andra siktar studien på att jämföra och se skillnader mellan social kompetens och andra liknande konstruktioner, såsom emotionell intelligens. Till sist studerar Sharon Wu förelöparna och de möjliga utfallen av social kompetens när det gäller att förstå processen genom vilken social kompetens påverkar framgången i karriären. Resultaten av denna studie bör vara värdefulla på många olika sätt. Den bör öka vår förståelse för social kompetens och de specifika delarna som bygger upp konstruktionen. Studien undersöker hur individuella skillnader, till exempel emotionell intelligens, relaterar till social kompetens. Resultatet belyser de direkta och dämpande rollerna som social kompetens har i närbelägna arbetsrelaterade utfall, såsom organisatoriska medborgarskapsbeteenden.

Avhandlingen är indelad i två större delar. I den första delen går Wu kritiskt igenom relevant litteratur om social kompetens för att först få fram en definition av begreppet och sedan för att utveckla en integrerad ram på social kompetens. Sedan, baserat på den föreslagna definitionen och ramen, belyser Wu likheterna och skillnaderna över olika sociala effektivitetskonstruktioner, såsom emotionell intelligens och egenkontroll. Ett mått på social kompetens skapas för att fånga den integrerade sociala kompetensramen och detta mått används i den andra delen av studien för att undersöka en mer omfattande modell av social kompetens.⁷⁸

I den andra delen av studien erhåller Wu ihopkopplade svar från anställda och handledare och testar föregångare och resultat av social kompetens med hjälp av regression och strukturell ekvationsmodellering. En användbarhetsanalys genomförs också för att undersöka hur den typen av kompetens bör hanteras. Wu avslutar studien med en diskussion om konsekvenserna av resultaten och framtida forskningsinriktningar.⁷⁹

6.5. Social kompetens och empati

”Människor bryr sig inte om hur mycket du vet förrän du bryr dig om”

Som det ovan har framgått förväxlas social kompetens ofta med andra relaterade begrepp och konstruktioner. För att belysa vad resonemangen går ut på och hur den sociala kompetensen förhåller sig till några andra begrepp diskuteras den här i relation till empati och Emotionell Intelligens.

Förmåga till inkännande, eller empati, är ett viktigt begrepp när man talar om social kompetens. Empati kan definieras på följande sätt:

- ”Förmåga att kunna leva sig in i och att kunna dra slutsatser om vad en viss person känner vid ett visst tillfälle

⁷⁷ Ibid. s. 2- 3

⁷⁸ Wu, Sharon. (2008). *Social skill in the workplace: what is social skill and how does it matter?* s. 3

⁷⁹ Ibid. s. 4

- Förmåga att kunna visa medkänsla med andra, att kunna se och tyda små signaler i det sociala samspelet och att kunna se saker ur andras perspektiv.
- Förmåga att kunna fånga upp 'dolda budskap' hos en person, dvs. dolda budskap i 'det som inte sägs'".

Enligt de amerikanska forskarna Hatch och Gardner, är empati avgörande för att en person ska anses ha charm, personlig utstrålning och nå framgång i umgänget med andra människor.⁸⁰

Människor som har livserfarenhet och som kanske har varit i samma sits som en olycksdrabbad människa, kan lättare känna empati jämfört med någon som själv aldrig har upplevt samma sak. En person som själv har varit med om en olycka eller en skilsmässa eller som har mist en livspartner kan i regel lättare förstå hur den drabbade känner sig.

Barn som har upplevt mycket empati från sina föräldrar och andra i sitt liv, har mycket större förutsättningar att bemöta andra med empati, både under barndomen och senare i sitt liv, än de barn som inte fått uppleva empati under sina första år. Begreppet empati missförstås ganska ofta. Att enbart tycka synd om någon är inte empati. Det innebär snarare att man ser en annan människa utifrån ett överläge. Empati är mer förmågan att ärligt och uppriktigt leva sig in i hur någon annan har det, och detta är grunden för äkta medkänsla. Vår empatiska förmåga, liksom vår sociala kompetens, är något som vi kan utveckla genom hela livet.⁸¹

Att ha förmågan att ana vad andra människor tänker utan att de säger någonting är essensen i empatin. Människor uttrycker sällan i ord vad de tänker, utan istället berättar de det med sitt röstläge, sitt ansiktsuttryck eller på andra sätt. Förmågan att ana dessa diskreta kommunikationsvägar bygger på framför allt självmedvetande och självkontroll. Om vi inte vet hur vi ska nå våra egna känslor, och hindra dem från att överväldiga oss, kommer vi att bli isolerade från andra människors stämningslägen. "Empatin är vår sociala radar".⁸² Emotionell tondövhet leder till social hjälplöshet, antingen genom att man missuppfattar andras känslor eller för att man genom en mekanisk frispråkighet och likgiltighet förstör de relationer man har. Brist på empati kan också leda till att man reagerar på andra som om de vore stereotyper och inte de unika individer som de är. Empati kräver först och främst att man ska kunna läsa av varandras känslor, på nästa nivå ska man kunna ana och reagera på någons uttalade problem eller känslor. På den högsta nivån består empatin av att förstå de problem och bekymmer som ligger bakom en annan individs känslor.⁸³

Förutsättningen för empati är att man har självinsikt och att man kan urskilja de rent fysiska känslosignalerna i sin kropp. De mest effektiva och empatiska rådgivarna, till exempel, är de som kan lyssna in sin kroppens känslosignaler, detta är väsentligt i alla arbeten där empati är viktigt, det kan vara allt ifrån undervisning till försäljning och olika former av ledarskap.⁸⁴

Empatin är grunden för alla sociala kompetenser som är nödvändiga i ett arbete, till exempel:

"Förståelse av andra: att ana andras känslor och synpunkter och visa ett aktivt intresse för deras bekymmer'

Utveckling av andra: att ana andras behov av utveckling och förbättra deras förmåga

⁸⁰ Dahlkwist, Matts. (2002). *Social kompetens- en utvecklingsguide*. s. 9

⁸¹ Dahlkwist, Matts. (2002). *Social kompetens- en utvecklingsguide*. s. 9-10

⁸² Goleman, Daniel. (1998). *Känslans intelligens och arbetet*. s. 149

⁸³ Goleman, Daniel. (1998). *Känslans intelligens och arbetet*. s. 149

⁸⁴ Ibid. s. 150

Serviceorientering: att förutse, urskilja och tillgodose kunders behov

Hantering av olikheter: att se mångfalden som en möjlighet och samverka med många olika slags människor

Politisk medvetenhet: att avläsa de politiska och sociala underströmmarna i en organisation⁸⁵

Empati fungerar som ett emotionellt styrsystem som underlättar navigeringen i arbetslivet. Empatin är viktig för maximal prestation när arbetet handlar om människor. Inom områden som medicin, psykoterapi och även försäljning och organisationskonsultarbete, liksom alla former av ledarskap, når man topprestationer genom empatisk förmåga.⁸⁶ Empati och empatisk förmåga är liksom social kompetens, helt nya uttryck som nästan inte användes alls på arbetsplatser för 20- 30 år sedan. Att ha förståelse för andra människor och deras känslor var självklart men inte någonting som direkt diskuterades. Utveckling av andra, hantering av olikheter och politisk medvetenhet, att man ser helheten i sin organisation i stället för bara sin egen roll i det stora hela, är ett nytt sätt att tänka.

6.6. EQ- emotionell intelligens

Emotionell intelligens är ett annat begrepp som under de senaste åren har fått en stor spridning. Eftersom det också refererar till den sociala interaktionen och mellanmännsliga relationer kan EQ ibland vara ganska svår att skilja från den sociala kompetensen. Enligt vissa författare är det inte ens önskvärt att skilja på dessa två begrepp, då de anses syfta på ungefär samma sak.

Redan när vi är små lär vi oss att identifiera och känna igen olika känslor hos oss själva och hos andra människor, men vi lär oss inte att ge dessa känslor mer nyanserade namn, vi kallar dem i allmänhet för glad, ledsen, arg. Med vår sociala träning ökar vi förmågan att känna igen egna känslor och att utläsa och förstå hur andra runt omkring oss känner. En dålig självkänsla kan exempelvis yttra sig i självupptagenhet och brist på empati. När man känner sig själv och sina styrkor och svagheter får man också en god förmåga att förstå sina känslor. Att veta vad man känner och att förstå vad den känslan representerar och kunna ge uttryck för den känns många gånger som en befrielse. Det är också viktigt med öppenhet mot andra och att utbyta erfarenheter med andra människor. Då får man en bekräftelse på att man är ”normal”, eftersom andra känner på samma sätt.

Det finns många myter inom detta område, en är att kvinnor har ett ”rikare känsloliv” än män, men detta har i forskningen visat sig vara fel. Forskningen har visat att män har precis lika stor kapacitet att känna känslor, men av rädsla för att verka svaga så vågar de inte uttrycka sina känslor på samma sätt, utan vill visa sig tuffa och osårbara.⁸⁷

I engelskspråkiga länder talar man om ”emotional intelligence”, EQ, när man menar det som vi kallar social kompetens. Uttrycket EQ myntades av de amerikanska psykologerna Mayer och Salovey och introducerades till publiken av Daniel Goleman, psykolog, då han i mitten av 90- talet skrev boken *”Emotional intelligence”*, som var hans första bok om EQ. Det försvenskade begreppet ”känslomässig intelligens” definieras som följer; ”Känslomässig intelligens är grundvalen för den typ av social kompetens som omfattar förmågan att känna

⁸⁵ Ibid. s. 152

⁸⁶ Ibid. s. 153

⁸⁷ Dahlkwist, Matts. (2002). *Social kompetens- en utvecklingsguide*. s. 21

igen egna och andras känslor, dra omdömesgilla slutsatser av dem och använda denna kunskap till att vägleda handlingar och tänkande”.⁸⁸

Att veta hur man uttrycker känslor i olika situationer, att behärska sina egna känslor, att förstå hur andra känner och tänker är känslomässig intelligens. Att såra andra människor eller att skrika negativa verbala uttryck (svordomar) i klassrummet om ett provresultat är dåligt, är båda tecken på svag EQ. Enligt Goleman innebär EQ ”förmågan att uttrycka, bedöma, känna igen och att använda sig av egna och andras känslor, att kunna motivera oss själva och för att kunna hantera känslor hos oss själva och i våra relationer med andra”.⁸⁹

Fler och fler företag inser att uppmuntran av den emotionella intelligensen är en stor del av varje organisations managementfilosofi. ”Man konkurrerar inte bara med produkter längre, utan med hur väl man använder sina medarbetare”.⁹⁰ En utredning från 1997, gjord av American Society for Training and Development, om vedertagna metoder bland storföretag avslöjade att fyra av fem företag betonar den emotionella intelligensen hos de anställda. Detta görs genom utveckling och utbildning och när man utvärderar resultat och när man anställer ny personal.⁹¹

Det här med att använda sin personal på det mest effektiva sättet är också ett nytänkande. Innan så hade varje medarbetare sin uppgift att sköta, men det verkar som om medarbetarna numera ska användas i företagets ansikte utåt, man ska kunna representera företaget alltid, och på alla sätt. Människor talar idag mer om sitt arbete på fritiden, och arbete och fritid flyter mer ihop nu än vad de gjorde innan. Man har ”after work” med arbetskamraterna, man spelar golf med chefen på sin fritid och man åker iväg på företagsresor i affärer, men dessa involverar ju också ens fritid under tiden man är iväg. Jobbet har blivit en större del av en människas liv. Man förväntas ställa upp när man behövs, och man vet också att det är i ens bästa intresse att göra det.

6.7. Sammanfattning

Under de senaste 20 åren har begreppet social kompetens allt oftare börjat användas i urvals- och rekryteringssammanhang. Man kan till och med säga att social kompetens har blivit en ny måttstock när det gäller att välja vem som passar bäst för jobbet och därmed ska anställas. Anledningen till att den sortens kompetens har blivit eftertraktad i allt större omfattning återfinns i förändrade förhållanden på arbetsmarknaden. Nya förutsättningar i arbetslivet, som t.ex. produktionens ökade tjänsteinnehåll, nya telekommunikationsmöjligheter samt strävan mot flexibilitet och kundanpassning av produkter och servicekedjor, ställer allt högre krav på det mänskliga arbetet och individuella prestationer av varje anställd. Flera studier har visat att det finns ett positivt samband mellan individens nivå av social kompetens, och bl.a. dennes framgång på en arbetsplats, och finansiell framgång. Problemet är dock att sättet på vilket social kompetens uppfattas och mäts inte är konsekvent vare sig bland de olika arbetsmarknadsaktörerna eller bland forskare inom området.

Ett stort antal forskare har under 1900-talet intresserat sig för begreppet social kompetens. De flesta av dem var psykologer som fokuserade på barns och ungas utveckling i sociala miljöer och därmed studerade fenomenet i detta sammanhang. Trots flera omfattande studier under de

⁸⁸ Wennberg, Bodil. (2000). *EQ på svenska*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur. s.13

⁸⁹ Dahlkvist, Matts. (2002). *Social kompetens- en utvecklingsguide*. s. 22

⁹⁰ Goleman, Daniel. (1998). *Känslans intelligens och arbetet*. s. 16

⁹¹ Goleman, Daniel. (1998). *Känslans intelligens och arbetet*. s. 17

senaste 90 åren har man inte lyckats enas om begreppets enhetliga definition. Några av de kontroverser som finns kring definitionen av social kompetens går ut på diskussioner om huruvida begreppet består av en eller flera komponenter/ dimensioner, vilken/ vilka komponenter/ dimensioner borde inkluderas i begreppets definition, hur begreppet förhåller sig till andra besläktade kategorier som t.ex. sociala färdigheter, social intelligens samt emotionell intelligens. Ovan presenterades två avhandlingar, som bl.a. syftade till att få fram en vetenskaplig definition av social kompetens, men än så länge är det för tidigt att säga om något av dessa försök lyckades.

I dagsläget kan man konstatera att begreppet social kompetens fortfarande saknar någon enhetlig innebörd, utan det används av både forskare och lekman i syfte att referera till sådana personliga egenskaper som bl.a. initiativförmåga, förmåga att lyssna och fungera i en grupp, förmåga att förhandla och fatta beslut i olika situationer, anpassningsbarhet, flexibilitet, stresstålighet, målinriktning samt självkontroll. Detta kan också ge en förklaring till varför social kompetens ofta förväxlas med andra relaterade begrepp som ”mjuka” kompetenser, emotionell intelligens, empati osv.

7. Rationalisering och det moderna arbetets individualisering

De teoretiska utgångspunkterna som anses vara relevanta för denna studie och dess syfte utgörs av Max Webers teori om rationalitet och Michael Allvins teori om arbetets individualisering.

Weber, som redan i slutet av 1800-talet uppmärksammade de nya drag som moderniteten förde med sig, har lagt några grundläggande stenar i analysen av detta fenomen. Hans bidrag till sociologin består bland annat i att han försökte ge en förklaring till varför människor i den moderna västvärldens samhälle började tänka och handla mer rationellt, samt förutsäga konsekvenser av denna utveckling. Michael Allvin beskriver ett annat av modernitetens drag, nämligen arbetets individualisering, genom att redogöra på vilket sätt rationaliseringens frammarsch påverkade arbetsprocessen och den enskilde arbetaren.

I detta avsnitt beskrivs först rationalitet som Weber ser den, som sedan åtföljs av redogörelsen av Allvins teori om arbetets individualisering.

7.1. Rationalitet

Sociologi för Weber är ”en vetenskap som försöker förstå meningen i ett socialt handlande och därigenom klargöra dess förlopp och verkningar” och därför utgör handlingstyperna, som är primära i relation till alla andra idealtyper, grunden i hans vidare analys⁹². Här är det viktigt att klargöra att en idealtyp för Weber inte har något värderande inslag, utan är en mental konstruktion, som forskaren använder sig av för att närma sig den komplexa verkligheten och som aldrig förekommer i sin rena form⁹³.

Weber urskiljer fyra typer av socialt handlande⁹⁴:

1. traditionellt, dvs. styrt av traditioner eller ingrodda vanor;
2. affektuellt, dvs. bestämt av individens specifika affekter och känslotillstånd;

⁹² Weber, Max. (1983). *Ekonomi och samhälle. Föståendesociologins grunder*. Band 1. Lund: Argos/ Palmkronas Förlag, s.3

⁹³ Andersen, Heine, Kaspersen, Lars Bo (red.) (2007). *Klassisk och modern samhällsteori*. Studentlitteratur

⁹⁴ Weber, Max (1983). *Ekonomi och samhälle. Föståendesociologins grunder*. Band 1, s.18-19

3. värderationellt, dvs. bestämt av en medveten tro på det etiska, estetiska, religiösa eller liknande egenvärdet hos ett beteende, oberoende av dess resultat;
4. målrationalt, dvs. styrt av individens önskemål att uppnå sina egna rationellt eftersträvade och kalkylerade mål på det bästa och mest effektiva sättet.

De två första handlingstyperna befinner sig oftast utanför gränsen för vad som är meningsfullt socialt beteende, eftersom individen själv kan sakna medvetenhet om vilka drivkrafter som ligger bakom dennes handlingar eller på grund av att vissa beteendemönster kan vara ett resultat av en okontrollerad reaktion på någon ovanlig stimulus⁹⁵. Traditionellt och affektuellt handlande framstår som mindre relevanta för denna studies syfte och behöver därför inte diskuteras mer ingående.

Värderationellt handlande innebär att aktören utan att ta hänsyn till de förutsebara konsekvenser som handlingen kan medföra, agerar utifrån sina föreställningar om plikt, heder, estetiska eller religiösa ideal enligt egna föreställningar om vad respektive situation kräver. Meningen med värderationella handlingar ligger inte i resultatet som dessa leder till, utan i handlingen som sådan, dvs. i det faktum att en viss slags handling har ägt rum.⁹⁶

I fallet med målrationalt handlande överväger aktören noggrant olika alternativa medel för att nå sitt mål, sekundära konsekvenser av måluppnåendet samt den relativa betydelsen av olika mål i förhållande till varandra. Med hänsyn till samtliga faktorer väljs sedan en handlingslinje, som leder aktören till hans mål på det bästa, snabbaste eller mest effektiva sättet. Medlet som aktören använder sig av för att nå målet behöver dock inte vara det bäst lämpade i någon objektiv mening. På grund av bristfällig kunskap hos den handlande aktören kan medlet till och med vara helt olämpligt utan att handlingen för den skull blir icke-rational⁹⁷. Skillnaden mellan värde- och målrationalt handlande består alltså i att medan i det förra fallet handlar aktören för ”sakens” skull för att han eller hon vill leva upp till sin ideal, fokuserar aktören i det senare fallet nästan uteslutande på handlingens resultat.⁹⁸

Webers tes är att rationaliseringen är en universell process i mänsklighetens historia: människors handlande med tiden går alltmer från traditionellt över affektuellt och värderationellt handlande till målrationalt handlande. Även om denna rationaliseringstendens är universell menar Weber att det framför allt är i det västerländska kapitalistiska samhället som målrationalitet blivit dominerande och spridit sig över olika samhällssektorer och nivåer⁹⁹. De enskilda aktörernas tankar och handlingar, maktens legitimering, sociala organisationer och även den moderna vetenskapen orienterar sig i allt större omfattning efter rationalitetens regler. Det är just den moderna vetenskapen som enligt Weber står för ”avförtrollning av världen” genom att göra den systematiskt kalkylerbar och förutsägbar¹⁰⁰.

Weber menar att denna rationaliseringstendens har genomsyrat hela den moderna västerländska kulturen och att den på grund av sin ekonomiska, tekniska och administrativa effektivitet kommer att fortsätta breda ut sig. Den västerländska både ekonomiska och politiska utvecklingen stimulerar övergången från värderationalitet och andra typer av handlingar till nästan uteslutande målrationalt handlande. Kapitalismens uppkomst, som

⁹⁵ Ibid. s.19

⁹⁶ Weber, Max (1983). *Ekonomi och samhälle. Föståendesociologins grunder. Band 1.*

⁹⁷ Lundquist, Agne. Max Weber. I M. Weber. *Ekonomi och samhälle. Föståendesociologins grunder. Band 1* (1983). Lund: Grahns Boktryckeri, s.XXX

⁹⁸ Weber, Max (1983). *Ekonomi och samhälle. Föståendesociologins grunder. Band 1*

⁹⁹ Lundquist, Agne. (1983) Max Weber, s. XXXVI

¹⁰⁰ Andersen, Heine, Kaspersen, Lars Bo (2007). *Klassisk och modern samhällsteori*

enligt Weber utlöstes av den protestantiska etiken och utgör ett specialfall av rationaliseringen som universell process, och dess frammarsch kräver från individen att i allt större utsträckning ta större ansvar för sina handlingar och sin livssituation, att kunna kalkylera och förutse utfall av olika handlingar samt välja mest effektiva strategier för måluppnåendet. Nödvändigheten att lösa de grundläggande problem som den politiska demokratin utbredd för med sig (bl.a. med förutsägbarhet, lika behandling av medborgarna och ett abstrakt regelsystem) resulterar i att den statliga förvaltningen byråkratiseras i allt större utsträckning, vilket ytterligare är ett uttryck för den generella rationaliseringstendensen.¹⁰¹ Weber menar dessutom att ökad specialisering, arbetsdelning och rutinisering på allt fler samhällsområden medför att byråkratiseringen kommer att i allt större utsträckning omfatta inte bara staten, arbetslivet, fackliga och politiska sammanslutningar, utan även sådana sfärer som undervisning och familjeliv¹⁰².

För denna studies syfte kan det vara viktigt att tillägga att i Webers teori innehåller det moderna samhällets rationalisering även individualiserande drag, eftersom det målrationella handlandet gör att aktörerna i stor utsträckning måste förlita sig på egna målsättningar och bedömningar samt i allt större utsträckning ta ansvar för sina handlingar¹⁰³.

Weber beklagar djupt de konsekvenser som rationaliseringen har lett till: den obevekliga makt som materiella ting har fått över människor, förlust av höga ideal och mening i tillvaron, bortfall av de högsta andliga och kulturella värdena som tillräckliga handlingsgrunder. Människor tror sig ha nått det högsta stadiet i mänsklighetens historia, men faktum är att de istället har fastnat i en rationell ”järnbur” och förlorat sin mänsklighet:

Ingen vet vem som skall bo i burens i framtiden, eller om det vid slutet av denna oerhörda utveckling skall uppstå helt nya profeter, eller om det kommer att bli en mäktig pånyttfödelse av gamla tankar och ideal, eller, om intetdera inträffar, mekaniserad förstening, garnerad med ett slags krampaktig självuppskattning. Då kunde med rätta dessa ord sägas om de sista människorna i denna kulturutveckling: ”Specialist utan ande, njutningsmänniska utan hjärta, och denna nolla inbillar sig ha nått ett aldrig tidigare uppnått stadium i mänsklighetens historia¹⁰⁴.

Här kan det vara intressant att uppmärksamma att trots den pessimistiska synen på den mänskliga framtiden som rör sig i riktningen av ökad rationalitet är Weber inte allt för kategorisk, dvs. han medger att det i slutet av denna utveckling kan finnas en chans att bland annat gamla tankar och ideal kan få ett nytt liv och kraft.

7.2. Det individualiserade arbetet

Allvins utgångspunkt i analysen av arbetet och dess förändring är att den formen av arbete som vi är vana vid idag, nämligen lönearbetet, är ett modernt fenomen. Vi vill gärna tro att arbetet alltid har spelat en lika stor roll i människors liv och varit lika avgörande bl.a. för deras livskvalitet, men så är inte fallet. Förr i tiden var arbetet snarare ”livsuppehållande sysslor”, som var en integrerad del av det sociala livet som helhet, bestämdes av dagens omedelbara behov och var, ”med våra mått mätt, alltså inte särskilt målmedvetna och rationella”¹⁰⁵. I det moderna samhället, som sedan 1800-talet kännetecknats av övergången till en funktionell arbetsdelning, orienteras handlandet istället för det omedelbara resultatet mot det övergripande systemet, vilket medför att det egna handlandets konsekvenser försvinner

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Lundquist, Agne. (1983) Max Weber, s. XXXVII

¹⁰³ Andersen, Heine, Kaspersen, Lars Bo (2007). *Klassisk och modern samhällsteori*. s.354

¹⁰⁴ Weber, Max (1983). *Ekonomi och samhälle. Föståendesociologins grunder*. Band 1, s.86

¹⁰⁵ Allvin, Michael. (1997). *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda praktiker*. Stockholm/Stehag: Symposion, s. 148

bortom horisonten och tvingar individen att tänka mer abstrakt framför allt vad gäller sitt eget bidrag till detta system.

Det moderna arbetets utveckling

Allvin urskiljer tre etapper i det moderna arbetets utveckling¹⁰⁶. Den första etappen, som benämns arbetets proletarisering och kan dateras till 1800- talet, förknippas med utvecklandet av den funktionella arbetsdelningen. Kännetecknande för den nya industriella organiseringen av tillverkning var att processen bröts ned i enkla processer och standardiserade moment som därigenom kom att utgöra separata arbetsuppgifter. Arbetsuppgifterna, som var delkomponenter i ett större tekniskt, ekonomiskt och socialt sammanhang, angav vad varje individ ska prestera, vilket standardiserade resultatet av handlandet och reducerade det individuella handlandet till en passiv och kvantitativ prestation. På det sättet gjordes produktionen oberoende av individen som sådan. Individens roll förminskades till att bli en ”arbetskraft” och denne gjordes till ett föremål för industriell organisering, vilket bl.a. innebar att man blev tvungen att avsäga sig sitt eget handlande och därefter underkasta sig en viss arbetsordning, regelverk samt arbetsdisciplin.

Den andra etappen som började vid sekelskiftet på 1900-talet och kallas för arbetets institutionalisering, handlade om framväxten av ”arbetsrationalisering” som en dominerande strategi i utformandet av arbetet. Allvin förknippar denna period med taylorismen som gick ut på att man försökte göra organisationen oberoende av den socialt definierade individen genom standardiserade arbetsuppgifter, kontroll över erforderlig utbildning, prestationsrelaterad lön och låsta karriärmöjligheter. Avsikten med denna s.k. minimala interaktionsmodell var, enligt Allvin, ”att ge systemet möjlighet att utvecklas helt efter sina egna funktionella principer och inte urvattnas av för systemet irrationella viljor”¹⁰⁷. En sådan rationalisering av arbetet ledde till tillverkningens effektivisering och därmed en markant produktionsökning, vilket i sin tur skapade möjlighet för arbetsgivare att regelbundet höja arbetarnas löner. Under denna period kan det sägas att arbetsgivares och arbetstagares intressen i stort sett möttes: de förra ville producera så mycket som möjligt för att öka sina försäljningar och därmed vinsten, medan de senare ville prestera så bra som möjligt på jobbet för att få bättre betalt och därmed kunna konsumera i allt större utsträckning. Välfärdsstaten som började växa fram på 30- talet bidrog ytterligare till spridningen av det som Allvin kallar för ”fordistisk ackumulationsregim” eller ”fordistisk livsform” genom att tack vare lagstiftningen om minimilöner och socialförsäkringssystemet garantera arbetstagarna en viss nivå av konsumtion, inklusive fall av sjukdom, pension, arbetslöshet eller liknande¹⁰⁸. Det är dock viktigt att understycka att i detta stadium sågs individen i förhållande till arbetsprocessen fortfarande som ”arbetskraft”: arbetsuppgifterna var högst standardiserade och lämnade ingen plats för det individuella handlandet förutom möjligheten att försöka prestera snabbare än de andra.

Den sista etappen som började på 1970-talet och som fortsätter fram tills idag kallar Allvin för arbetets sönderfall och förknippar den med övergången från ”arbetsrationalisering” till ”kapitalrationalisering”. Det som är kännetecknande för denna period är att de tidigare stabila produktionsvillkoren destabiliserades och företagen ställdes inför en minskad lönsamhet till följd av:

svårigheter eller ovilja hos välfärdsstaten att medelst offentliga medel upprätthålla en hög generell efterfrågan; ökad konkurrens på allt mer mättade marknader; arbetsrationaliseringens

¹⁰⁶ Ibid. s. 161 ff

¹⁰⁷ Allvin, Michael. (1997). *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda praktiker*. s. 166

¹⁰⁸ Allvin. (1997) s. 168-169

begränsningar; svårigheter att påverka kostnaderna för det "rörliga kapitalet" (alltså personalen) till följd av fackliga och statliga ingripanden; ökade investeringskostnader vilka man i stor utsträckning tvingas finansiera genom krediter, etc, så förändrades också villkoren för lönsamhet¹⁰⁹.

Resultatet av denna utveckling blev att principerna för rationalisering och organisering av verksamheten förändrades till följd av att det inte längre var tillräckligt att producera så effektivt som möjligt utan att man också blev tvungen att producera de "rätta" sakerna. Med andra ord blev den "externa effektiviteten" primär i förhållande till den "interna effektiviteten"¹¹⁰. För att kunna fortsätta existera och vara lönsamma måste verksamheter anpassas efter efterfrågan på marknaden, dvs. bli kundstyrda och flexibla. I flexibiliteten ser Allvin två aspekter. Å ena sidan innebär flexibiliteten att själva produktionsapparaten måste vara flexibel, dvs. kunna producera ett varierat produktsortiment, klara av snabba omställningar, undvika kostsamma avbrott osv. En flexibel produktion ställer följaktligen helt andra krav på sin arbetsstyrka än en standardiserad massproduktion. Den kräver bl.a. en större produktkännedom och ett mer övergripande produktionstekniskt kunnande snarare än ett funktionsspecialiserat yrkeskunnande, samt engagemang och lojalitet mot företagets målsättning snarare än disciplin, ordning och reda¹¹¹. Å andra sidan innebär flexibiliteten att företagen måste vara rörliga och kunna flytta, samt minska eller öka sin verksamhet efter behov. Även detta medför vissa konsekvenser för arbetsstyrkan, nämligen att man i allt större utsträckning väljer att dela in den i "kärnkompetens" som är väsentlig för företaget och "periferi", dvs. kompetensen som är utbytbar och tillfällig¹¹². Ett bra sätt att sammanfatta förändringen är följande:

Föreställningen om företaget som en stabil institution i samhället, uppbyggt av och kring en uppsättning fasta och funktionsuppdelade arbetsuppgifter, har således kommit att ersättas av föreställningen om det flexibla företaget, troget endast entreprenadskapet som sådant och med en varierad samling löst uppknutna kompetenser, vilka fångas upp eller sparkas ut allt efter behov¹¹³.

Det individualiserade arbetet

Kännetecknande för det moderna arbetet i den sista etappen blir alltså att det ställs allt mer differentierade och kvalificerade krav på arbetstagarna, samtidigt som arbetsåtagandet definieras i allt större utsträckning genom den uppsättning personliga kompetenser som krävs för att befordra kapitalomvandlingen. Detta fenomen kallar Allvin för ett individualiserat arbete, med vilket han avser "en funktionell praktik med en långt driven rationalisering, vilken dock decentraliserats som livsvillkor och i vilken individen därför deltar med en betydligt större självständighet än vad som tidigare varit fallet"¹¹⁴. Vidare beskriver Allvin det individualiserade arbetet som:

ett arbete där den yttre och objektiva regleringen av handlandet - i form av t.ex. en fast arbetstid, arbetsplats, arbetsordning, befattning och stabila anställningsvillkor - i väsentliga delar lösts upp till förmån för en inre och mer subjektiv sådan reglering. I stor utsträckning är det upp till den enskilda individen att efter eget huvud definiera, planera och genomföra sitt arbete. Därmed försvinner många av de normer och regler som traditionellt definierat och strukturerat arbetet. Detta gör arbetet mer öppet och oförutsägbart, men också mer

¹⁰⁹ Ibid. s. 172

¹¹⁰ Ibid. s. 172

¹¹¹ Allvin, Michael. (1997). *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda praktiker*. s. 173

¹¹² Ibid. s. 173

¹¹³ Ibid. s. 174

¹¹⁴ Ibid. s. 183

personbundet. Samtidigt läggs det en ännu större press på individerna att själva hinna med, hänga med och orka med.¹¹⁵

Bakom arbetets individualisering ligger alltså, enligt Allvin, förskjutningen från det konstruktivt reglerade handlandet, ”den objektiva arbetsuppgiften”, till det regulativt reglerade handlandet, dvs. ”den subjektiva arbetsuppgiften”¹¹⁶. Detta innebär att individens arbetsuppgifter i allt mindre utsträckning består av utförandet av en redan given arbetsordning och allt mer i ett självständigt agerande i förhållande till organisationens övergripande målsättningar. Kravet på en fördjupad kunskap ersätts därmed av jakten efter ”generalistkunskap”. Resultatet blir att ”individen internaliserar, så att säga, systemet och blir därigenom 'självreglerande' i funktionell mening”¹¹⁷. Denna utveckling har enligt Allvin två sidor. Å ena sidan skapar systemet ett visst utrymme för individen: att denne inte enbart anpassar sitt handlande efter systemets krav, utan även utformar och utvecklar systemet utifrån sin individuella kompetens. Individen är inte oberoende av systemet, men även systemet, som reproducerar sig genom individens kompetens, är inte längre oberoende av denne. Och ju mer central individens kompetens är för systemets reproduktion, desto mer beroende är systemet av denne. Detta ställer i sin tur stora krav på individen att själv strukturera sitt handlande, ta initiativ, underhålla sin kompetens, delta i sociala nätverk samt öka sin anställningsbarhet, men samtidigt ges denne stora möjligheter att använda och utnyttja sin kompetens i relation till systemet. Personliga förmågor, värderingar och preferenser spelar således en betydligt större roll för arbetet idag än under traditionella arbetsvillkor.¹¹⁸

Å andra sidan innebär denna utveckling att relationerna som bygger på ålder, anställningstid, arbetsrättsliga lagar osv. blir mindre viktiga för systemet och därmed underordnade relationerna som bygger på kompetens. Konsekvensen av denna utveckling blir, enligt Allvin, att arbetet som en objektiv och av individen oberoende uppgift upplöses, vilket han ser som en generell tendens, även om genomslaget kan varieras mellan olika verksamheter.¹¹⁹

Den självständigheten, som de förändrade förutsättningarna i arbetslivet tillhandahåller individen i förhållande till systemet, skapar dock inte enbart utrymme för dennes kreativitet, utan utelämnar även individen till en ostrukturerad tillvaro, som han eller hon blir tvungen att strukturera på egen hand. Genom att göra sig gällande inom systemet, bidra till dess reproduktion och initiera dess utveckling formulerar individen sin subjektiva arbetsuppgift. Från att kunna lita på en objektiv arbetsuppgift och en tydlig hierarkisk organisation som angav vad som var rätt och fel blev individen alltså tvungen att ta steget till att själv formulera kriterierna och ta ansvar för sitt handlande.¹²⁰

Det individualiserade arbetet ställer alltså, enligt Allvin, två typer av nya krav på individen: dels ett krav på en speciell kompetens som ska bidra till systemets utveckling, och dels ett krav på förmågan att hantera frånvaron av en stabiliserande yttre ordning.¹²¹

¹¹⁵ Allvin Michael, Aronsson Gunnar, Hagström Tom, Johansson Gunn, Lundberg Ulf, Skärstrand Eva. Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser: Delstudie 1. *Arbete och Hälsa*, 1998:21 (Elektronisk), s.20

¹¹⁶ Allvin, Michael (1997) *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda praktiker*, s. 186

¹¹⁷ Allvin, Michael (1997) *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda praktiker*, s. 189, Allvin m.fl. (1998) Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser: Delstudie 1. *Arbete och Hälsa*, s.17

¹¹⁸ Allvin, Michael (1997) *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda praktiker*, s. 189, Allvin m.fl. (1998) Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser: Delstudie 1. *Arbete och Hälsa*, s.21

¹¹⁹ Allvin, Michael (1997) *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda praktiker*, s. 190

¹²⁰ Allvin, Michael (1997) *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda praktiker*, s. 190

¹²¹ Ibid. s. 191

En annan aspekt av det moderna individualiserade arbetet, som tar allt större plats i livet för de flesta människor, är att många väljer (eller vill i alla fall göra det) att använda sig av arbetet som arena för att förverkliga sitt personliga livsprojekt. Problemet är dock att det enbart är de individer som har de ”rätta” personliga resurserna och kompetenserna som i praktiken kan förverkliga denna möjlighet. Detta leder, enligt Allvin, till att framtidens

sociala, och därmed politiska, konflikt i samhället inte längre står mellan ”arbete och kapital” utan mellan arbetande och arbetslösa, mellan de som är attraktiva på arbetsmarknaden och kan få goda arbeten med bra betalt och dem som inte är attraktiva utan tvingas ta tillfälliga arbeten under dåliga och osäkra förhållanden till låga löner.¹²²

8. Metod

Metod kan uppfattas i bred mening, i anslutning till den ursprungliga grekiska innebörden av ordet: 'vägen till ett mål'. Men i byråkratiska och positivistiska forskningsansatser har metod begränsats till ett mekaniskt följande av regler. Följande definition är ett exempel: 'En metod är en samling regler som kan användas på ett mekaniskt sätt för att realisera ett visst mål. /---/'¹²³

I detta avsnitt redogörs för vald forskningsmetod. Eftersom denna studie är kvalitativ till sin karaktär inleds redogörelsen med en beskrivning av det som kännetecknar den kvalitativa forskningen samt den kvalitativa intervjun. Sedan lyfts sådana för varje studie viktiga aspekter som reliabilitet, validitet samt etiska ställningsantaganden fram. Avsnittet avslutas med beskrivningen av undersökningens tillvägagångssätt och genomförande samt studiens begränsningar.

8.1. Kvalitativ forskning

I kvalitativa studier läggs mer vikt vid ord än vid kvantifiering under insamling och analys av data. Bryman & Burgess (1999) anser att det inte är helt enkelt att fastslå vad kvalitativ forskning är och vad det inte är, trots att det har publicerats många skrifter om denna forskningsstrategi de senaste 40 åren.¹²⁴ Enligt Gubrium & Holstein (1997)¹²⁵ finns det fyra traditioner inom kvalitativ forskning. Dessa är: *naturalism*, en tradition som söker en förståelse av den sociala verkligheten ”som den egentligen är”. Denna tradition beskriver människor och samspelet dem emellan i naturliga situationer. *Etnometodologi*, en förståelse av den sociala ordningen och hur den skapas och formas genom samspel och samtal. En tradition med naturalistisk inriktning. *Emotionalism*; här finns ett intresse för subjektivitet och en önskan att framhäva ”insidan” av erfarenheter och upplevelser, och emotionalismen riktar in sig på människans inre verklighet. *Postmodernism* inriktar sig på metod och är öppen för alla olika sätt varpå man kan konstruera den sociala verkligheten. Dessa olika traditioner åskådliggör hur svårt det egentligen är att säga vad kvalitativ forskning är och inte är.¹²⁶

Merparten av kvalitativa forskare behandlar teori som något som uppkommer ur data, men en del anser dock att kvalitativa data kan och också bör spela en stor roll även när man prövar en teori. Framför allt Silverman (1993) menar att kvalitativa forskare under senare tid intresserat sig allt mer för teoriprovning och detta indikerar att den kvalitativa strategin uppvisar en allt större mognad. En stor del av den kvalitativa forskningen innefattar en provning av teori

¹²² Ibid. s. 195

¹²³ Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. s. 98. Lund: Studentlitteratur.

¹²⁴ Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB. s.250

¹²⁵ Ibid. s. 250.

¹²⁶ Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. s. 250.

under pågående forskning.¹²⁷ När det gäller kvalitativa metoder så är det forskarens egen uppfattning och tolkning av den information som framkommer som står i fokus, till exempel tolkning av motiv, sociala processer och sammanhang. Dessa har gemensamt att de inte kan eller bör omvandlas till siffror och statistik (Holter, 1982).¹²⁸ Exempel på utmärkande drag hos kvalitativ forskning är:

1. ”Riklig information om få undersökningsenheter; går på djupet”.
2. Intresse för det unika och det säregna, eventuellt det avvikande.
3. Intresse av strukturer och sammanhang.
4. ”Beskrivning och förståelse”.
5. ”Deltagare eller aktör: forskaren observerar fenomenet inifrån. Han vet om att han påverkar resultaten genom det faktum att han är närvarande. Han kan även delta som aktör”.
6. ”Jag- du- relation mellan forskaren och den undersökte”.¹²⁹

”Kvalitativa data och metoder har sin styrka i att de visar på totalsituationen. En sådan helhetsbild möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang (systemperspektivet).”¹³⁰ Sådana undersökningsmetoder skapar också en närkontakt i förhållande till de enheter som undersöks och detta ger en bättre uppfattning om den enskilda individens livssituation (aktörsperspektivet).¹³¹

”Kvalitativa studier präglas av flexibilitet”.¹³² Vi måste kunna ändra på uppläggningsenheten under genomförandet av den kvalitativa undersökningen. Flexibiliteten gäller främst två saker; om vi under undersöknings- och informationsinsamlingsfasen upptäcker att vi glömt eller felformulerat vissa frågeställningar kan vi korrigera detta på ett smidigt sätt. Uppläggningsenhetens flexibilitet gäller också i förhållande till på vilket sätt vi introducerar de olika undersökningsenheterna, både gällande vilka frågor som tas upp och i vilken ordning de tas upp. Planeringen av undersökningen präglas främst av två saker; ringa styrning från forskaren och av att forskaren är öppen för ny kunskap och ny förståelse.¹³³

Kvalitativa metoder syftar till att fånga egenarten hos den enskilda enheten och dennes speciella livssituation. Vilken information som blir central i undersökningen är därmed mycket beroende på informationskällan. Informationen samlas in under former som ligger så nära vanliga och vardagliga samtal som möjligt. Informationskällan ska ha stor frihet att utforma sina egna uppfattningar (Laursen, 1979). Insamlingen av information är alltså avpassad efter informatörens egen situation.¹³⁴

De allra flesta informantintervjuer väljs ut med hjälp av strategiska urval. I dessa fall är man intresserad av kvaliteten på informationerna och därför vill man intervjua de personer inom systemet som har de största kunskaperna om det man vill undersöka enligt Smith, eller de som uttrycker sig bäst, enligt Holme & Solvang.¹³⁵

¹²⁷ Ibid. s. 254.

¹²⁸ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur. s.76

¹²⁹ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. s. 78.

¹³⁰ Ibid. s. 79.

¹³¹ Ibid. s. 79.

¹³² Ibid. s. 80.

¹³³ Ibid. s. 80.

¹³⁴ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. s. 82.

¹³⁵ Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur. s. 102

Kvalitativ metod innebär att man försöker överskrida det subjekt -objektförhållande som finns i naturvetenskapen mellan forskare och undersökningsenheter. Detta sätt att metodiskt angripa problemen förutsätter ett visst mått av fysisk närhet, ömsesidig tillit och förståelse mellan forskare och undersökta personer. Denna situation, byggd på närhet och förståelse, skapar förväntningar. De undersökta personerna skapar sig en uppfattning av forskaren och de vill kanske gärna leva upp till de förväntningar de tror att han har på dem istället för att visa vad de verkligen tycker om saken. För att undvika detta måste forskaren anstränga sig för att få fram de uppfattningar som verkligen är de rätta. Detta uppnår han bäst genom att vara en intresserad lyssnare.¹³⁶

Den kvalitativa forskningsprocessen bygger alltid på vissa förutsättningar av värderingsmässig och kunskapsmässig karaktär som finns hos den enskilde forskaren och i forskningsmiljön. Själva forskningsprocessen och framväxten av resultaten sker i ständig växelverkan mellan teori och empiri, mellan forskare och undersökningsspersoner. I detta växelspel kommer både normativa och kognitiva element i ens uppfattningar att spela in.¹³⁷

8.2. Kvalitativ intervju

Termen ”kvalitativ intervju” beskriver de olika slags intervjuer som används i kvalitativ forskning. Dessa intervjuer är ofta mindre strukturerade än de som kallas surveyintervjuer, eller strukturerade intervjuer. Intervju är förmodligen den vanligaste metoden i kvalitativ forskning. En bidragande orsak till att intervjun är så attraktiv är att den är flexibel. En undersökning som baseras mer eller mindre på endast intervjuer utgör ett mycket lämpligt alternativ för insamling av kvalitativa data.¹³⁸ Visserligen tar intervjuerna, utskriften av intervjuerna samt analysen av utskrifterna mycket tid, men arbetet med detta kan anpassas bra efter forskarens övriga liv (familjeförhållanden etc.).¹³⁹ Det finns flera termer för att beskriva kvalitativa intervjuer, men de två viktigaste formerna är ostrukturerade intervjuer och semi-strukturerade intervjuer.¹⁴⁰

I den nästan helt ostrukturerade intervjun använder sig forskaren till exempel av ett PM som stöd medan han går igenom en viss mängd teman i intervjun. Ibland ställer han bara en fråga och låter sedan intervjupersonen svara fritt. Intervjuaren lyssnar och ställer kanske en och annan följdfråga där han finner det lämpligt att göra så. Ostrukturerade intervjuer påminner mer om ett samtal.

I semi- strukturerade intervjuer har forskaren en lista (intervjuguide) över specifika teman eller frågor som ska tas upp under intervjun. Han behöver inte följa intervjuguiden till punkt och pricka utan kan kasta om ordningen på frågorna om han finner det lämpligt. I denna form av intervju kan forskaren också ställa följdfrågor eller andra frågor som kan anknytas till något som intervjupersonen sagt. Forskaren är fri att vara lite flexibel, men i stort sett ska frågorna ställas i rätt ordning och med samma ordalydelse som i intervjuguiden.¹⁴¹

”Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal”.¹⁴² I denna form av intervju produceras kunskap socialt i ett samspel mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad.¹⁴³ Detta är således den

¹³⁶ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. s. 98.

¹³⁷ Ibid. s. 98.

¹³⁸ Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. s. 299.

¹³⁹ Ibid. s. 300.

¹⁴⁰ Ibid. s. 300.

¹⁴¹ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. s. 301.

¹⁴² Holme, Idar Magne och Solvang; Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. s. 99.

¹⁴³ Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. s. 98.

intervjuform där forskaren utövar den minsta styrningen när det gäller intervjupersonerna. Forskaren strävar tvärtom efter att informanterna ska få påverka samtalets utveckling,¹⁴⁴ till exempel genom att det som intervjupersonerna säger leder samtalet in på nya relevanta spår och nya frågor ställs för att komplettera de som redan har ställts. Forskaren ska endast ange de tematiska ramarna, men han måste se till att han får svar på de frågor han ville belysa i intervjun. Detta angreppssätt behöver inte skilja sig speciellt mycket från ett vanligt samtal. Ur detta samtal vaskar forskaren fram mesta möjliga information om de frågor som intresserar honom.¹⁴⁵

Själva produktionen av data i den kvalitativa intervjun går utöver det mekaniska följandet av regler och bygger på intervjuarens färdigheter och personliga omdöme när det gäller ställandet av frågor. Kunskap om ämnet för intervjun krävs särskilt för konsten att ställa andrafrågor, att följa upp intervjupersonens svar. Kvaliteten på de data som produceras i en kvalitativ intervju beror på kvaliteten hos intervjuarens färdigheter och ämneskunskaper.¹⁴⁶

Utgångspunkten kan vara att forskaren undrar hur en viss företeelse i samhället tar form, han vill veta mer för att lättare kunna förstå det som händer.¹⁴⁷ Våra förväntningar och förutsättningar formar hur vi förstår och upplever den aktuella företeelsen. Efter det är det viktigt att klargöra exakt vad det är som väcker frågor. Under tiden som forskaren arbetar med detta kommer nya idéer och uppslag att framträda. De kan dyka upp när som helst och då måste man skriva ner dem för att komma ihåg de associationer man gjorde när de dök upp. Forskaren utformar en plan, samtidigt som han är medveten om att denna plan kan komma att ändras allt eftersom ny information dyker upp. Detta är inte ett problem, snarare kan man se det som en fördel, eftersom det ofta innebär att vi får bättre förståelse för fenomenet som studeras efter hand.¹⁴⁸

Att genomföra kvalitativa intervjuer kan ofta vara en krävande form av informationsinsamling. En intervju varar i genomsnitt mellan 1-3 timmar och därför kan det av tidsmässiga skäl vara svårt att genomföra många intervjuer. Det krävs också en hel del tid till att analysera resultaten av intervjuerna. Fördelen med flexibla tekniker som intervjuer är att forskaren när som helst kan gå tillbaka och be om mer information om det skulle behövas. Detta innebär att datainsamling och analys till viss del kan glida över i varandra och att forskaren alternerar mellan att samla in information och att analysera den.¹⁴⁹

I en kvalitativ intervju använder sig inte forskaren av några standardiserade formulär med frågor eftersom dessa innebär en stor styrning av forskaren och det är inte det som eftersträvas i en kvalitativ intervju. Det resultat som framkommer i en kvalitativ intervju ska istället vara resultatet av informanternas egna uppfattningar. På grund av detta bör informanterna själva, i så stor utsträckning som möjligt, få styra intervjuens utveckling.¹⁵⁰ Forskaren är medveten om vilka faktorer som är viktigast. Dessa finns nedskrivna i en manual eller intervjuguide, men denna behöver inte följas utan det viktigaste är att intervjun täcker de områden som finns i manualen. I intervjun framkommer andra viktiga idéer som fördjupar de frågor som finns i manualen.¹⁵¹ Statistisk generalisering och representativitet är inte det som eftersträvas i kvalitativa metoder, men forskaren måste ändå vara noga med urvalet av intervjupersonerna.

¹⁴⁴ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. s. 99.

¹⁴⁵ Ibid. s. 99.

¹⁴⁶ Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. s. 98.

¹⁴⁷ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. s. 99.

¹⁴⁸ Ibid. s. 100.

¹⁴⁹ Ibid. s. 100.

¹⁵⁰ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. s. 101.

¹⁵¹ Ibid. s. 101.

Syftet med kvalitativa intervjuer är att ”öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om det fenomen vi studerar”.¹⁵² Urvalet gör forskaren systematiskt utifrån vissa klart definierade kriterier.¹⁵³ Denna typ av urval förutsätter att forskaren har stor kunskap om den grupp han ska välja intervjupersoner från och en klar strategi för vad han vill komma fram till. Forskaren kan öka informationsinnehållet genom att använda sig av intervjupersoner som har rikligt med kunskaper om det som han vill undersöka. Intervjupersonernas förmåga att uttrycka sig och deras villighet att delta är viktigt för en lyckad intervju.¹⁵⁴ När det gäller antalet personer som man bör intervjua finns en grundregel. Du ska intervjua så många som behövs för att få svar på det du vill undersöka. Antalet intervjupersoner som behövs beror på syftet med undersökningen.¹⁵⁵

Intervjumetoden är en krävande metod för både forskare och utfrågad. Som forskare måste man här kunna sätta sig in i hur den intervjuade upplever situationen. Han måste vidare följa upp det som intervjupersonen berättar för att få fram intressanta och relevanta fakta. Man ska inte ange sin egen åsikt som forskare och icke-verbala reaktioner hos den intervjuade är också viktiga och bör noteras. Forskaren måste vara öppen och uppmärksam under intervjun för att samtalet ska flyta smidigt och ge uttryck för den intervjuades åsikter. Intervjupersonen har också ett mer krävande arbete i intervjusituationen. Det räcker inte att sätta kryss i rutor, utan han måste ge utförliga, genomtänkta svar och argumentera för sina åsikter. Om intervjupersonen upplever att forskaren verkligen lyssnar och tar hans åsikter på allvar uppstår en tillit i relationen. Intervjun blir i och med detta mer meningsfull för dem båda. Tilliten byggs också upp genom ett frivilligt deltagande från intervjupersonens sida, samt att han informeras om vad det är han medverkar i.¹⁵⁶

8.3. Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är viktiga kriterier för en kvantitativt inriktad forskare för att kunna få en bild av kvaliteten i undersökningen, men frågan är hur pass relevanta dessa begrepp är när det gäller kvalitativa undersökningar. Eftersom validitet definitionsmässigt verkar gälla främst mätning och mätning inte är det som kvalitativa forskare intresserar sig för så blir frågan om validitet inte speciellt betydelsefull när det gäller kvalitativa undersökningar. Man kan dock göra vissa anpassningar av reliabilitet och validitet till kvalitativ forskning och ett sätt är då att man ”assimilerar begreppen reliabilitet och validitet i den kvalitativa forskningen utan att i grunden ändra begreppens betydelse men däremot lägga mindre vikt vid frågor som rör mätning”.¹⁵⁷

Vissa forskare föreslår även att andra kriterier används för kvalitativa studiers utvärdering. Alternativa kriterier kan vara trovärdighet och äkthet¹⁵⁸. Trovärdighetens delkriterier är tillförlitlighet (”credibility”) som motsvarar intern validitet, överförbarhet (”transferability”) som motsvarar extern validitet, pålitlighet (”dependability”) som man kan jämföra med reliabilitet och en möjlighet att styrka och konfirmera (”confirmability”) som är en motsvarighet till objektivitet, medan äktheten handlar om mer generella frågor som rör

¹⁵² Ibid. s. 101.

¹⁵³ Ibid. s. 101.

¹⁵⁴ Ibid. s. 104.

¹⁵⁵ Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. s. 129.

¹⁵⁶ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. s. 105.

¹⁵⁷ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. s. 257.

¹⁵⁸ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. s. 258.

forskningens konsekvenser både för de personerna som ingick i en undersökning och själva forskaren.¹⁵⁹

8.4. Etiska aspekter

Etik kan definieras på detta sätt: ”Etik uppfattas som ett mer eller mindre systematiskt medvetandegörande och bearbetande av de principer, värden och normer som ingår i moralen. Etik är moralens teori, värden och normer som aktualiseras i en konkret situation och som påverkar konkreta handlingar”¹⁶⁰.

I all forskning som har människa och samhälle som sina studieobjekt, kan vi inte bortse från det faktum att detta för med sig etiska problem. Forskningen är inte värdeneutral och gränslandet mellan forskning och etik förstärker det påståendet än mer.¹⁶¹

Respekt för medmänniskor är en grundläggande utgångspunkt för all form av samhällsforskning. Det betyder för det första att man inte kan acceptera en forskningspraxis där människor görs till medel för att vissa mål ska uppnås - det gäller oavsett vilket värde målet har. Det innebär vidare att vi i vårt arbete skyddar psykisk och fysisk integritet för den enskilde som bidrar med information. Tystnadsplikten måste följas strikt, och vi måste säkerställa att andra personer inte kan få reda på vem den enskilde svarspersonen är. Respondenterna /.../ ska inte heller luras att delta på falska premisser utan själva ta ställning till om de vill delta.¹⁶²

Enligt Alan Bryman gäller för bland annat svensk forskning följande etiska principer¹⁶³:

1. Informationskravet, vilket innebär att de personer som ingår i en undersökning ska få veta om att deras deltagande är frivilligt, om undersökningens syfte och dess olika moment;
2. Samtyckeskravet, innebär att deltagarna i undersökningen själva ska få bestämma om de vill medverka i en studie eller inte;
3. Konfidentialitetskravet, handlar om att uppgifter om de personer som ingår i undersökningen ska vara högst konfidentiella;
4. Nyttjandekravet, innebär att insamlade uppgifter om enskilda deltagare i undersökningen endast får användas för forskningsändamålet.

Etiken har två uppgifter inom samhällsvetenskapen. Den första är att fokusera på forskningens värdepremisser. Den ska reda ut sambandet mellan ”är” och ”bör” och kritiskt belysa dessa begrepp. Den andra uppgiften är att etiken kritiskt ska granska och ange riktlinjer rörande forskningsprocessen i sig.¹⁶⁴ ”En intervjuundersökning är ett moraliskt företag. De moraliska frågorna gäller såväl medlen som målet för en intervjuundersökning”¹⁶⁵ Interaktionen mellan människor under intervjun påverkar den som intervjuas och den kunskap som intervjun producerar ”påverkar vår förståelse av människans villkor”¹⁶⁶ När man betänker detta förstår man att intervjuforskning genomsyras av moraliska och etiska frågor. Forskningsprojekt väcker frågor om bland annat värdet av kunskapen som framkommer och vad studien bidrar med till samhället. Samhällsvetenskaplig forskning bör ta hänsyn till både mänskliga och

¹⁵⁹ Ibid. s. 258, 261.

¹⁶⁰ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. s. 331.

¹⁶¹ Ibid. s. 32.

¹⁶² Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. s. 32.

¹⁶³ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. s. 440-441.

¹⁶⁴ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. s. 331.

¹⁶⁵ Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. s. 77.

¹⁶⁶ Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. s.78.

vetenskapliga intressen.¹⁶⁷ I denna studie har uppfyllandet av de etiska aspekterna eftersträvats, bland annat har studiens informanter noga informerats om att de deltar i studien på frivilliga grunder, vilket syfte studien har samt hur uppgifterna de lämnat kommer att användas och att ingenting av det som framkommit under intervjuerna kan kopplas till någon speciell namngiven person, vilket garanterar anonymitet.

8.5. Tillvägagångssätt och genomförande

Studiens syfte och frågeställningar var avgörande vid val av metoden för studien. För att bäst få svar på studiens frågeställningar valdes en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer med rekryteringspersonal från Polismyndigheten och Kustbevakningen. Kustbevakningen och Polismyndigheten är organisationer som båda har två typer av rekryteringsprocesser vid rekrytering av personal. Deras verksamhet utgörs dels av aspiranter (poliser respektive kustbevakare) och dels av civil personal. Rekryteringsprocesserna skiljer sig åt mellan civil personal och aspiranter inom respektive myndighet, men om man jämför de båda myndigheterna ser man att rekryteringen av poliser och kustbevakare är mycket likartad och likaså rekryteringsprocessen av civil personal på de båda myndigheterna.

Personerna som valdes för intervjuer har båda lång erfarenhet av rekrytering till olika tjänster inom sina respektive myndigheter. Kontakt togs med intervjupersonerna först via e-mail, där undersökningen och dess syfte förklarades på ett ganska utförligt sätt. Efter vi hade fått deras samtycke om medverkan i vår studie bestämdes passande, för alla parter, tider för intervjuer. Någon vecka innan intervjutillfället skickades samtliga diskussionsfrågor till informanterna. Fördelen med att skicka ut frågorna i förväg är att informanterna får en möjlighet att förbereda sig samt fundera och reflektera över svaren så att mesta möjliga information framkommer under intervjun. Nackdelen med detta *kan* vara att de får för mycket tid att fundera och tänker ut svar som verkar rätt, svar som de tror är de som eftersträvas. Syftet med intervjuer är ju att få fram hur verkligheten ser ut, inte hur en ideal situation *borde* eller *skulle kunna* se ut. Informanterna var precis så förberedda som vi önskade och intervjuerna bidrog med relevant information för vår studie. Kvalitativa intervjuer kan vara ganska så flexibla till sin karaktär och så var fallet även i denna studie. Under intervjuernas gång framkom ytterligare information som föranledde ytterligare frågor och vid varje intervjutillfälle ställdes ytterligare ca. 20 frågor som inte fanns med på den ursprungliga frågeformuläret som vi hade skickat ut till informanterna i förväg. Detta innebär att en del av intervjun var förberedd och den andra delen framkom spontant. Vi fick då fram information som var av betydelse, som vi inte hade tänkt på innan. Det faktum att vi redan hade en etablerad relation med de myndigheter och de personer som intervjuades bidrog till att intervjusituationerna kunde liknas vid ett vardagligt, avslappnat samtal, och det faktum att vi redan hade stor kännedom om myndigheternas verksamhet i övrigt underlättade vår förståelse för myndigheternas rekryteringsprocess.

Vid de första kontakterna via e-mail tillfrågades intervjupersonerna om hur de förhöll sig till att intervjuerna skulle komma att spelas in. Båda informanterna var positiva till inspelningen, vilket också gjordes under båda intervjutillfällena. Redan vid mailkontakten informerades vidare respondenterna om möjligheten att få skyddad identitet vid redovisningen av intervjuresultatet. Ingen av dem hade dock något uttryckt önskemål om att förbli anonyma eller någon annan åsikt om hur deras identiteter borde hanteras, därför valde vi att utan att ange informanternas namn redovisa den bakgrund som är relevant för studien, trots att den *eventuellt* kan bli avslöjande för personerna i fråga.

¹⁶⁷ Ibid. s. 78.

Informanterna intervjuades på deras respektive arbetsplats. Båda intervjuerna ägde rum i ett mötesrum, där endast respektive informant samt intervjuare befann sig vid tillfället. Varje intervju började med en liten presentation av oss själva och vår undersökning innan vi gick över till diskussionsfrågorna. Diskussionsfrågorna (se bilaga A) åtföljdes av relevanta följdfrågor, med hjälp av vilka diskussionen av för studien intressanta ämnen ytterligare kunde fördjupas. Informanterna uppmärksammades även på när inspelningen av intervjuerna påbörjades och när den avslutades. Varje intervju tog cirka 45 minuter.

Efter genomförandet av intervjuerna transkriberades dessa innan de kunde börja sammanfattas under två övergripande teman: förändring av arbetsuppgifter och rekryteringsprocess samt funktioner av social kompetens och andra ”mjuka egenskaper” i de två olika rekryteringsprocesserna.

8.6. Studiens begränsningar

Denna studie är begränsad till att omfatta 2 myndigheter, Polisen och Kustbevakningen. Detta beror främst på två saker; den ena är att dessa organisationer är våra valda fadderorganisationer som vi har samarbetat med under tre års tid, och våra kunskaper om dessa organisationer är av den anledningen ganska gedigna. Vi har också bra kontakt med den personal som arbetar på dessa myndigheter och vi har stort förtroende för dem och deras arbete. Resultatet som har framkommit i denna studie är inte generaliserbart på grund av att vi valt att endast undersöka situationen på Polismyndigheten och kustbevakningen i Karlskrona.

En annan begränsning är att vi valt att endast intervjua 2 personer, en på varje myndighet, och detta beror på att vi ville intervjua de personer på myndigheten som hade hand om rekrytering. Efter visst övervägande bestämde vi dock att det för vår studie skulle kunna räcka med 2 intervjuer för att fastställa ett visst resultat, trots att detta kan begränsa studiens trovärdighet. Vi fick heller inte tillfälle att intervjua någon kvinna, utan endast 2 män, vilket kan innebära att resultatet *skulle kunna* bli annorlunda på grund av en annan tolkning utifrån ett mer kvinnligt perspektiv. Tidselementet var också en för oss relevant begränsning.

9. Resultat

Under denna rubrik presenteras den data som kommit fram under intervjuerna med Polisen och Kustbevakningen. Inom Polisen i Karlskrona intervjuades en rekryterare som har cirka 20 års erfarenhet av denna verksamhet. Han har bland annat varit ordförande för polisförbundet samt har sedan länge deltagit i rekryteringen av aspiranter. Inom Kustbevakningen i Karlskrona hölls intervjun med en person som också hade cirka 20 års erfarenhet av rekryteringsprocessen. Under dessa år hade han sådana befattningar som ombudsman på ett fackförbund som organiserar kustbevakare och tulltjänstemän, personalchef och förhandlingschef inom Kustbevakningen.

Resultatet för båda myndigheterna redovisas parallellt. Med utgångspunkt i studiens frågeställningar delas avsnittet upp i två övergripande teman: förändring i arbetsuppgifterna och rekryteringsprocessen samt funktioner av social kompetens och andra ”mjuka” egenskaper i rekryteringsprocessen. Eftersom undersökningens intresse riktas mot respektive myndighetens rekrytering av både civila tjänstemän och aspiranter innehåller det andra temat motsvarande underrubriker för att göra resultatet mer strukturerat och begripligt.

9.1. Förändring i arbetsuppgifterna och rekryteringsprocessen

Enligt informanterna har både kustbevakare- och polisarbetet förändrats under de senaste 20-30 åren. Informanten på Polismyndigheten påtalar följande förändringar och nya

arbetsuppgifter som tillkom i samband med dessa förändringar: Sedan polisen förstatligades 1965, har arbetet förändrats mycket. Idag är allting planerat på ett helt annat sätt. All tid är planerad, varenda sekund, allting som inträffar. När det gäller brott så är det mycket hårdare krav på bevisning och DNA. Idag har polisen inga papper och pennor med sig, idag jobbar de alltid med datorer när de är ute, och det senaste nu är det s.k. PUST-systemet. Polisens utredningsstöd, som innebär att enklare utredningar kommer att göras klart redan på brottsplatsen av den tjänstgörande polisen. Utredningen skickas, efter en direkt granskning av polisiär förundersökningsledare, digitalt till åklagarmyndigheten. Till sin hjälp utrustas polis i yttre tjänst med en bärbar dator. Snatterier och rattfylleri är exempel på sådana brott. Man skriver ner detta direkt i datorn och detta går direkt in till det inre befälet. Polisen känner dock att de alltid ligger efter. Radiosystemet är inte avlyssningsbart längre, och det är ju en fördel, man kan göra polisanmälan på Internet, men där får man inte prata med någon polis, och när man ringer polisen så kommer man inte till polisen längre utan till en sambandscentral och får vänta, så det har förändrats både på gott och ont. Inom datavärlden har mycket förändrats. Det är en helt ny värld. När polisen flyttade in i det nya polishuset 1992 så hade de 60 datorer, nu har de flera hundra. Det har varit en otrolig utveckling. När det gäller mer på den civila sidan så har ju polisen civilutredare nu, det hade de inte förr. All löneadministration ligger centralt på polisens administrativa centrum i Linköping. Polismännen loggar själva in och talar om hur de har jobbat och allt med lönerna sker centralt. Det finns också fotografer på tekniska och forensiker som bara sitter och säkrar bevis. Miljö och IT-sidan har mer folk, det finns ju nya bedrägerier nu. Det kan handla om att man köper saker på nätet och inte får saken fast man betalar, plus att det är mycket sexuella trakasserier, mycket olaga hot, barnpornografibrott, alla de här brotten fanns inte förr, då gjorde man sig skyldig till checkbedrägeri, men idag finns ju inga checkar. Det utvecklas hela tiden men det som utvecklas mycket nu är alltså datarelaterade brott. Ungdomarna finns på Facebook numera, och polisen ser till att finnas där de också. Om det har skett något brott på någon skola så kan man höra med ungdomarna, om de har sett eller hört något. Det sker mycket spaning på nätet, så det har tillkommit väldigt mycket. Polisen har statistiker som sitter och tittar på hur många förhör som hålls, hur många förundersökningsprotokoll som skickas, ja allting egentligen, för det ska ju gå upp till regeringen som betalar lite drygt 20 miljarder för polisverksamheten, så allting ska administreras.

När det gäller Kustbevakningen förknippas de största förändringarna med den omvandling som omvärlden genomgick. Enligt informanten utvecklades myndigheten för cirka 20 år sedan i riktning mot försvarsmakten och Marinen. Regeringens förslag var att Kustbevakningen till och med skulle samlokaliseras med Marinens central, men dessa planer har aldrig hunnit verkställas. De främsta skälen till att samverkan med Marinen stannade av var dels att Berlin muren och Sovjet Unionen föll och dels att Sverige gick med i EU. Det förra förde med sig att hotet österifrån ansågs minska markant, vilket i sin tur resulterade i att militär beredskap till sjöss inte längre behövde vara lika omfattande som den var förut. Den största utmaningen för Kustbevakningen, som Sveriges medlemskap i EU medförde, handlade om de öppna gränserna och en massa nya regelverk som man inte kände till sedan tidigare och som nu strikt måste följas. Dessa förändringar ändrade riktningen av myndighetens utveckling mot de civila myndigheterna och resulterade i att samverkan med Polisen, Tullen och Fiskeriverket blev mer aktuell. Bortsett från den tiden då Kustbevakningen var tänkt att åtminstone delvis vara en militär myndighet, koncentrerades organisationens verksamhet i stort sett till miljöräddningen. Miljöräddningstjänst utgör fortfarande en stor och viktig del av Kustbevakningens verksamhet, men under de senaste åren har även andra arbetsuppgifter tillkommit. I och med att Polisen och Tullen har dragit ner sina resurser ute i landet (t.ex.

sjöpolisverksamhet, som tidigare fanns längst hela kusten, finns idag i princip bara i Stockholm, Göteborg och Malmö) har Kustbevakningen fått ökade polisära befogenheter och tagit över deras roll i vissa avseenden. Bland sådana nya polisära befogenheter kan nämnas nykterhetskontroller ute på sjön och i hamnar samt farligt gods- kontroller som myndigheten gör både på inkommande och utgående sjötrafik. Ytterligare en ny arbetsuppgift som tillkommit Kustbevakningen är fiskerikontrollen till sjöss. Denna verksamhet blir allt viktigare allt eftersom havets resurser håller på att tömmas ut, men även allt mer komplicerad, eftersom regelverket kring den gemensamma användningen av havets resurser blir krångligare och mer svåröverskådligt.

Kustbevakningen är alltså idag en civil myndighet och är, som informanten uttryckte det, en ”samhällets resurs ute till sjöss som stödjer och hjälper flera myndigheter”. Han menar att det är mycket resurseffektivt att ha bara en myndighet som sköter de flesta frågor och problem som uppstår ute på sjön eller i direkt anslutning till den. Informantens resonemang kring detta påstående går ut på att det är komplicerat att bedriva en verksamhet till sjöss, bland annat på grund av mängden av internationella regler som man är tvungen att följa. Den internationella samverkan och omfattande regelverk innebär stora utbildningskostnader för myndigheten, som dock kan minimeras inom en centraliserad verksamhet.

De ovan beskrivna förändringarna både i omvärlden och i respektive yrkes arbetsuppgifter medförde även att myndigheternas rekryteringsprocess har setts över och vissa omprioriteringar har gjorts. Förutom de gemensamma krav som alla statliga myndigheter är tvungna att följa enligt RF och LOA, har Polisen och Kustbevakningen tagit fram egna riktlinjer vad gäller rekryteringsförfarandet. Polisens riktlinjer som är framtagna av Rikspolisstyrelsen, styr rekryteringsprocessen i minsta detalj, vilket enligt informanten ”är typiskt polisen”. Kustbevakningen har också en utarbetat plan för hur en rekryteringsprocess ska gå till och vilka steg den ska följa, men dessa regler kan uppfattas som något mer flexibla eftersom det är personalavdelningen på Kustbevakningens centrala ledning som själv tar fram dessa riktlinjer och sköter all rekrytering inom myndigheten.

De förändringar i rekryteringsprocessen som har skett inom Polisen och skälen till dessa är följande: Det är en helt ny rekryteringsprocess nu, som är framtagen av Rikspolisstyrelsen. Detta är en rekrytering till poliser, man skiljer på dessa och till exempel receptionister, fotografer och informationschefer. Det är samma människor som rekryterar färdiga poliser och civil personal, men när det gäller polisrekryteringen är det poliser närvarande vid intervjuerna, i motsats till när civil personal intervjuas. Vid intervju av poliser så sitter polisförbundet med vid intervjun. Det brukar sitta med fyra förbund, lite beroende på vilka tjänster som ska tillsättas.

Samhället kräver jämlikhet, mångfalden har kommit in på ett helt annat sätt, det finns ett mål idag att 40 procent av alla de poliser som jobbar ska vara kvinnor. Polisen jobbar för att få in fler kvinnliga poliser som polisbefäl (chefer). De jobbar med att ska öka mångfalden och sedan finns det ju vissa krav på att man måste klara språktesterna, och det är där många faller, de passerar inte språktesterna. Polisen granskar de som skriver rekryteringsannonserna och ser till att dessa vänder sig till både kvinnor och män, det är nämligen så att kvinnor läser igenom en annons och tittar på kraven och säger till sig själva att de inte uppfyller det eller det kravet och sedan vågar de inte söka, medan män läser de krav som passa in på dem, och ignorerar de krav som de inte uppfyller och sedan söker de, vilket innebär att det sorteras bort många kvinnor redan vid annonseringen. Enligt polisens informant granskar de som utformar platsannonserna noga hur de har formulerat annonsen och vilka krav som ställs, för att alla ska våga söka. I dessa frågor jobbar man tillsammans med en kvinna för att man just som

kvinnor ska våga söka. Polisen har haft öppna hus där de vänt sig till invandrarföreningar för att de ska förstå att det kanske inte är så farligt att vara polis, det finns ju kulturer där man inte vill bli polis, där försöker polisen informera så att invandrare ska ändra inställning till polisyrket. Det är verkligen något som utvecklats genom åren, numera är det bland annat fler kvinnor och fler med utländsk bakgrund bland de sökande till polisen.

Det är helt olika rekryteringsprocesser till aspiranter och civila tjänster. När det gäller aspiranterna är det en central rekrytering, det är rikspolisstyrelsen som är ansvarig för den. Polisen i Karlskrona har endast vissa delprojekt i den, medan däremot rekryteringen på den civila sidan är någonting som polisen sköter lokalt. När de ser att de har ett behov att anställa två i receptionen så går de ut med en annons och följer sedan mallen under hela rekryteringen.

Förändringen i Kustbevakningens rekryteringsprocess kan kortfattat sammanfattas som en övergång från att rekrytera praktiker till att rekrytera teoretiker. Enligt informanten anställde myndigheten för cirka 20 år sedan främst sjömän som man senare försökte göra om till myndighetspersoner. På den tiden ansågs det vara en stark merit att ha sjövana och de flesta kustbevakare hade sin bakgrund i fiske- eller handelsflottan, men även i Marinen. Sjövana anses vara en merit idag också, men dess betydelse har sjunkit markant. I och med att arbetet och kustbevakares arbetsuppgifter har blivit mer komplexa och det över tiden har blivit viktigare att man är en duktig myndighetsperson har kraven på de sökande förändrats. Numera rekryterar myndigheten de personer som man tror är duktiga i den myndighetsutövande rollen och sedan "försöker man göra sjömän av dem". En bra myndighetsperson är, enligt informanten, den som kan hantera en situation, där man konfronteras med andra människor. Han menar att när man är en myndighetsperson och ibland blir tvungen att vidta tvångsåtgärder så uppstår det oundvikligen konflikter, eftersom de flesta människor inte brukar gilla när man utövar makt över dem. Därför är det ytterst viktigt för en bra myndighetsperson att förutom att ha bra teoretisk bakgrund och goda kunskaper kring det svenska regelsystemet också ha en viss typ av personlighet "så att du när du kommer i kontakt med många människor kan prata dig ur en konfliktsituation". Informanten uppmärksammar vidare att denna förändring från "praktiker till teoretiker" inte har varit helt bekymmersfri, eftersom den befintliga personalen (och då framför allt de äldre medarbetarna) har vissa synpunkter vad gäller de nyanställda.

En annan förändring i rekryteringsprocessen inom Kustbevakningen berör myndighetens regionala kontor. För det första slutade myndigheten att rekrytera regionalt, dvs. idag sköts all rekrytering från den centrala ledningen i Karlskrona. För det andra anställde tidigare Kustbevakningen enbart kustbevakare till sina regionala kontor, dvs. folk som har varit på sjön men som av någon anledning ville bli placerade på ett kontor. Idag anställer myndigheten till sådana regionala tjänster som t.ex. handläggare och olika specialister också människor med polis- och räddningstjänstbakgrund, och även civila personer som kommer från andra myndigheter och organisationer.

En gemensam förändring som informanterna på båda myndigheterna uppmärksammade är att "mjuka" kompetenser och de sökandes personliga egenskaper har blivit viktigare över tiden. Idag ska man inte bara fungera i sin yrkesroll, utan man ska fungera i alla funktioner på arbetsplatsen. Polisen använder sig av s.k. rondering, som innebär att man sitter i receptionen några dagar och på andra ställen några dagar, oavsett vilken position man egentligen har, för att man ska få prova på och lära sig flera olika uppgifter och funktioner för att kunna hoppa in om någon blir sjuk eller ska ha barn. Man byter helt enkelt arbetsuppgifter med varandra. Detta ger variation i arbetet och det förser polisen med personal vid tillfällig sjukdom och liknande. De formella meriterna är alltid viktiga, speciellt när du söker som till exempel jurist,

då måste du vara jurist, och söker du lite specialistbefattningar så måste du ha de formella meriterna. I viss mån kan man dock väga upp brist på erfarenhet med mjuka kompetenser om den som anställer anser att du har det som krävs i form av formella kompetenser och goda sociala färdigheter. Allting handlar om att hitta rätt person för just det jobbet.

Även informanten på Kustbevakningen instämmer denna förändring. Han menar att på 70-talet tittade man inte på individens sociala kompetens vid rekryteringen och minns att då fanns det medarbetare som hade de allra högsta betygen men saknade elementär förmåga till social interaktion. Som informanten uttryckte sig: ”de kunde vi knappt ha i ett möblerat rum”. Enligt hans egen upplevelse började de ”mjuka” kompetenserna uppmärksammas någonstans på 80-talet och sedan dess har dess betydelse bara ökat. I dagens samhälle måste man kunna samarbeta och då räcker det inte att bara ha höga betyg. Vidare försökte informanten att resonera kring om det var mindre viktigt för forskare och vissa experter med social kompetens, eftersom dessa brukar arbeta enskilt och självständigt. Efter en stunds övervägande kom han dock fram till att det ändå är viktigt att man har så mycket social kompetens som möjligt och kan samarbeta med andra människor, eftersom det mesta av dagens arbete är förlagt i arbetsgrupper, som drar ner det totala resultatet om de inte fungerar bra.

9.2. Social kompetens samt dess och andra ”mjuka” egenskapers funktioner i rekryteringsprocessen

För polisens informant innebär social kompetens följande: Att kunna fungera i grupper och enskilt, att man är empatisk, med god förmåga att sätta sig in i andra människors situation. Detta är ju extremt viktigt som polis, men även på den civila sidan. Man får aldrig glömma bort vilka polisen är till för, att de är till för allmänheten och inte för sig själva, så social kompetens, det är mjukvara egentligen. Som informanten på polisen sa: ”Vissa dagar kan man ju ha en dålig dag, men det får aldrig gå ut över jobbet när man jobbar som polis”.

Den andra informanten definierar social kompetens som en förmåga att ”kommunicera med andra människor på ett hyfsat sätt och inte skrämja andra människor med olika former av attityder”. Han förklarade vidare att vissa individer kan börja skrika åt andra människor när de blir osäkra, vilket absolut inte får förekomma när man är en myndighetsperson. Man ska alltså vara en balanserad människa för att anses vara social kompetent. Ytterligare en parameter som informanten lägger i begreppet är att man ska ha en förmåga att hantera konfliktfyllda situationer. Social kompetens handlar alltså, enligt honom, om ”att kunna fungera dels i samhället, dels i arbetsgruppen, dels med dina nära och kära, det vill säga att kunna hantera olika situationer på ett bra sätt”. Vidare kan påpekas att informanten inte likställer social kompetens med att enbart vara social. Han understryker i sin intervju att för att vara ”bra på social kompetens” måste man lära sig att läsa av olika sammanhang och sedan ändra sitt sociala beteende beroende på vilket sammanhang man befinner sig i.

Att ha social kompetens ansåg båda informanterna vara en viktig förutsättning för arbete inom respektive myndighet. Polisen menade att social kompetens har fått större och större betydelse så att det väger över, en person måste kunna fungera i sociala sammanhang också, trots sina formella kompetenser. Det beror på hur stor gruppen är där personen ska jobba och hur flexibel han eller hon är. En polis måste tycka om och fungera bra ihop med alla människor eftersom han eller hon i sitt arbete har hand om människor dagligen. Under intervjun lyssnar rekryterarna på hur de sökande resonerar kring saker och ting. Om rekryterarna anser att det är en specifik sökande de vill ha för att den personen har så många kvalifikationer som de tycker skulle fungera väl, så anställs denna person trots att han eller hon kanske inte har någon

erfarenhet av de arbetsuppgifter de ska ha. På polisen begär man inte att en sökande ska kunna allt om passhantering, hittegoods, tillstånd etc. när hon eller han anställs, utan de måste ändå utbilda den som anställs. Det viktigaste är att personen i fråga har de formella kompetenserna och att han eller hon passar bra in i organisationen, att de har en social kompetens helt enkelt. Detta prövas genom en 6 månader lång provanställning.

Kustbevakningens informant menade att eftersom varje medarbetare företräder hela Kustbevakningen och dagligen har kontakt med både svenska och utländska medborgare är det viktigt att de beter sig på ett korrekt sätt, annars kan hela organisationen bli lidande på grund av en person under flera år framåt. Han är ganska bestämd och framhäver att det är mycket tveksamt att personen som visar sig sakna social kompetens kommer att anställas. Den vikt som informanten tillskriver den sociala kompetensen kan ytterligare illustreras med hjälp av följande citat: ”Ju högre social kompetens du har, desto längre når du, och till slut blir du kanske statsminister”.

Vidare ansåg båda informanterna att social kompetens inte nödvändigtvis är något som är medfött och definitivt inte någon konstant parameter, utan att man kan öva upp den. Polisens informant tyckte att man helt klart kan öva upp sin sociala kompetens, man måste våga bjuda till lite och det har ofta med självkänslan att göra, att man vågar bjuda på sig själv och sedan är det ju faktiskt så att alla människor någon gång gör fel, man får inte vara så livrädd för att göra fel, det måste man få tillåtelse att göra.

Den andra informantens åsikt var att brister på social kompetens ofta kan bero på att individen inte är medveten om vad i dennes beteende som får människor att reagera på ett visst sätt. Om man medvetandegör detta för dem, kan de förmodligen tona ned vissa negativa drag i sitt beteende, men det är inget som är lätt att göra själv. Förutom den positiva riktningen kan social kompetens även utvecklas i en negativ riktning. Det är naturligt för människor att förändras under tidens lopp, menar informanten, och dessutom kan de råka ut för olika saker som gör att individens beteende ändras och att man kanske tappar hela sin sociala kompetens.

Under båda intervjuerna påpekades att formella meriter och teoretisk kompetens fortfarande är de första urvalskriterierna vid nyrekryteringar. Men ju längre fram i rekryteringsprocessen man kommer desto större roll börjar de ”mjuka” egenskaperna och social kompetens att spela.

Inom båda myndigheter görs bedömningen av de sökandes personligheter och bland annat deras sociala kompetens främst med hjälp av intervjuer. Det är alltid flera personer som är närvarande vid intervjutillfällena både när det gäller rekrytering av civil personal och aspiranter. För att en anställning eller ett antagande ska bli av måste samtliga intervjuare komma överens om kandidaturen, vilket de faktiskt oftast gör. När valet står mellan några värdiga kandidater är det personliga egenskaper som enligt informanterna avgör vem som ska anställas. Informanterna menar till och med att det är möjligt att de ”mjuka” kompetenserna och bland annat social kompetens kan kompensera vissa brister i formella meriter. Inom Polisen ansåg informanten att de ”mjuka” egenskaperna kan kompensera brister i de praktiska kunskaperna och utbildningen, medan inom Kustbevakningen kunde man främst bortse från brister i erfarenhet om man var den ”rätta” personen för jobbet.

Bedömningen av social kompetens och andra personliga egenskaper sker nästan uteslutande på subjektiva grunder. Under båda intervjuerna refererade informanterna till sådana kategorier som ”en magkänsla”, ”en känsla i ryggraden”, ”personkemi” och erfarenhet. Polisens informant berättade att när man får ”en känsla i ryggraden att det är någonting som inte stämmer så ska man gå på det”. Då är det som regel riktigt att man inte ska ha den personen. Vidare förklarade han vad som kunde framkalla en sådan känsla. Om man sitter och ger

tillrättalagda svar i samband med en intervju för att man vill vara till lags spelar man en roll, detta märks ganska så tydligt, i alla fall av dem som är vana vid att intervjua människor. Det är svårt att spela en roll under en hel intervju, det kan ju vara en psykopat till exempel, de är väldigt värtaliga och trevliga, speciell när människor söker till polisen så får man vara observant på detta. Vissa av dessa psykopater söker sig till polisen. Vid vissa tillfällen har det funnits folk som kommer in och stoppar in en snus i munnen innan intervjun. Detta ger liksom helt fel signaler. Det har också att göra med hur man kommer in, hur man är klädd och sådana saker. Man känner någonstans att ”det här stämmer inte”, och det ska man gå på. Det är likadant när man sitter och håller förhör med människor. Man känner om de ljuger och man känner när någonting inte stämmer.

Informanten på Kustbevakningen menade att det var svårt att avgöra om det var en magkänsla eller erfarenhet som gjorde att ”man bara fick en känsla för om en person är social kompetent eller inte”. Efter en stunds övervägande tyckte han ändå att det snarare rörde sig om erfarenhet. Han drog en parallell med sina tidigare erfarenheter som tulltjänsteman och menade att han med tiden kunde se vilka som smugglade och vilka som inte gjorde det. Han kunde till och med skilja på den nervositet som berodde på att man gjorde något fel och på den nervositet som är normal för människor vid ett möte med en tjänsteman. Förmågan att avgöra om individen är social kompetent eller inte ansåg han i slutändan vara av samma karaktär.

Båda informanterna menade dessutom att det är lättare att se om någon inte är socialt kompetent än att avgöra att individen har en bra social kompetens. Informanten på Kustbevakningen påpekade dock att man ändå borde vara observant när en individ ”stämplas” som icke social kompetent, eftersom dennes ”icke socialt kompetenta” beteende ibland kan orsakas av tillfälliga personliga/ subjektiva skäl.

9.2.1. Rekrytering av civila tjänstemän

Rekryteringen av civil personal inom både Polisen och Kustbevakningen går till på ett likartat sätt och påminner om det ”vanliga” rekryteringsförfarandet i nästan vilken organisation som helst. De främsta skillnaderna gäller bland annat sådana aspekter som ansökningshandlingarnas offentlighet enligt LOA, krav på medborgarskap samt registerkontroll.

När det gäller denna typ av rekrytering är det enligt båda informanterna den person som bäst passar för jobbet som får anställningen. Vid varje ny anställning av civila tjänstemän görs, enligt informanten på Kustbevakningen, en individuell bedömning. Man brukar t.ex. titta på hur den aktuella arbetsgruppen ser ut: om den består av flera erfarna medarbetare kan det för arbetsprocessen vara bra att få in någon som är yngre och har en längre skolunderbyggnad istället för erfarenhet. Utifrån informantens vidare resonemang framgick dock att bedömningen av vem som passar bäst för jobbet oftast görs utifrån individens personlighet och därmed dennes ”mjuka” kompetenser, även om ett och annat undantag kan förekomma när man letar efter någon med en speciell kompetens (t.ex. en specialist på farliga gods).

Även informanten från polisen menar att de ”mjuka” kompetenserna ofta är avgörande när det gäller anställningar av civil personal. Det är viktigt att man skriver ett CV och ett personligt brev som är så intressant att man får komma till en intervju. När polisen söker receptionister är det ett par hundra som söker, och då gäller det att plocka ut de rätta och då är det de mjuka kompetenserna, hur du beskriver dig själv, som avgör om du kommer till intervju. Det är de mjuka egenskaperna de går in på om de formella kompetenserna är de samma hos flera sökanden. Det ska vara rätt kvinna eller man på rätt plats. Man kan ju inte släppa på de

formella kraven, men en sak man kan släppa lite på är erfarenhet. Om man gillar en sökande och denne uppfyller alla krav kan man vilja anställa denne även om sökanden i fråga inte har så mycket erfarenhet som egentligen vore önskvärt. Det är rekryterarnas bedömning som gäller, de håller intervjuer under ca. 1 timme, kanske lite mer om det behövs. Under den tiden ställs vissa frågor lite beroende på vilken funktion det är som anställningen gäller. Man får ofta en bra bild av den sökande under en intervju. Här kan man också få en väldigt bra kontakt med den sökande. Karlskronapolisen anställde en arkivarie nyligen, och när hon började prata, när de ställde frågor, så tog det 10 minuter, sedan visste de allihop att det var henne de skulle ha. Att det var exakt den människan de eftersökte och ville ha till den tjänsten. Sedan fanns det de som hade sökt som var 45 och hade mera meriter, men det kändes att det var hon som kunde det som krävdes för tjänsten.

Bedömningen av individens personlighet och dennes sociala kompetens under denna rekryteringsprocess görs först utifrån CV, därför råder informanterna på båda myndigheterna de sökande att lägga mycket tid och krafter på att skriva en bra presentation av sig själva. Vidare bedömning sker, som tidigare påpekats, främst med hjälp av intervjuer, vilka till sin karaktär är stressituationer och därmed i sig kan vara avslöjande för individens personlighet. När det gäller Kustbevakningen är det normalt två eller tre personer som genomför en intervju med den sökande. Förutom en medarbetare ifrån personalavdelningen brukar bland dessa även finnas en chef som ska anställa och ibland någon från en facklig organisation. I de situationer då man inte är överens om vem man ska anställa är det den rekryterande chefens ord som väger tyngst.

När det gäller Polisen, hur många och vilka som sitter med under anställningsintervjuerna, så beror detta lite på hur många fack som vill vara med, men som regel är det berörd chef, alltså den som ska ha personen i sin stab, till exempel chefen för kriminalavdelningen. Med sitter också rekryteringsansvarig inom Karlskronapolisen samt hans sekreterare. Representanter från de berörda fackförbunden är också med. Det kan bli så många som åtta personer med vid intervjuerna, men detta är inte idealiskt. Fyra personer är mer lagom. Om de inte skulle vara överens så pratar de ihop sig, det kan också bli aktuellt med fackliga förhandlingar. Rekryteringsansvarig har lite mer att säga till om när det gäller vem som ska anställas.

Vid anställningar till vissa chefsbefattningar inom Kustbevakningen kan dessutom tillämpas en personlighetsanalysmetod (PPA-analys). Metoden går ut på att man på en dator fyller i ett självskattningsformulär, som består av cirka 20 frågor med vanligtvis fyra svarsalternativ. Programmet gör sedan en uppskattning av hur starka vissa personlighetsdrag är hos kandidaten (t.ex. i vilken utsträckning personen är utåtriktad, motiverad osv.). Resultatet av ett sådant test brukar presenteras för den testade samt diskuteras och analyseras tillsammans med honom eller henne. Resultatet värderas alltid i relation till det intryck som personen gjorde under intervjuerna och brukar inte ha någon självständig betydelse.

Båda myndigheterna brukar dessutom ta referenser i slutskedet av rekryteringsprocessen för att höra någon annans åsikt om hur den nya potentiella medarbetaren är. Referenstagningen är snarare avsedd för att ta reda på kandidaternas personliga egenskaper än för att få fram dennes formella meriter.

Trots att båda myndigheterna lägger mycket tid och kraft på att med olika metoder ta reda på de sökandes personliga egenskaper och deras sociala kompetens menar båda informanterna att det kan hända att man misslyckas. Därför tillämpar både Polisen och Kustbevakningen en provanställning i sex månader, innan de nya medarbetarna får en fast anställning. Informanten på Polisen berättade dock att han inte riktigt kom ihåg när man sist misslyckades med en

rekrytering i den utsträckning att provanställningen fick avbrytas, medan den andra informanten hade ett par fall, som han kom att tänka på, då provanställningen inte övergick i en fast anställning. Skälen till detta såg den senare vara, som det redan framkommit innan, att människor förändras med tiden samt att intervjutillfället inte alltid ger tillräcklig tid och möjlighet att få lära känna personen på ett tillfredsställande sätt.

9.2.2. Rekrytering till polis/kustbevakare utbildning

Rekrytering av aspiranter inom Polisen och Kustbevakningen har både gemensamma och säregna drag. Rekryteringen av polisaspiranter är, till skillnad från övriga anställningar som är varje polislänsstyrelsens egen angelägenhet, centraliserade och sköts av rikspolisstyrelsen. Inom varje län är det dock samma människor som är med både vid rekryteringen av aspiranter och av övrig civil personal, förutom att vid antagningsförfarandet till polisutbildningen är det fler poliser som är närvarande. Aspiranterna till Kustbevakningens grundutbildning liksom alla övriga anställda rekryteras av centrala ledningens personalavdelning.

Till skillnad från rekryteringen av civila tjänstemän tar rekryteringen av aspiranter oftast längre tid att genomföra främst på grund av att den innehåller fler obligatoriska moment. De sökande till polisutbildningen går igenom följande steg: ansökan, granskning, svenskaprov och samtal, urval, kallelse till fysiska prov, referenstagning, fysiska prov, urval, tester och intervju, urval, föredragning i antagningsnämnd, beslut, polishögskolan och praktik. Antagningsprocessen brukar ta cirka elva månader.

Kustbevakningens antagningsförfarande av aspiranter innehåller följande moment: introduktionsintervju, fysiska och praktiska test, uppsatsskrivning och andra språkliga test, drogtest, personlighetsanalys, djupintervju, kompletterande intervju med rekryteringsgrupp samt registerkontroll. Från det att man söker tills man får veta om man blivit antagen kan det ta tre till fyra månader.

Polisen brukar ha regelbundna antagningsförfaranden två gånger per år till sin utbildning med ett antal platser som ligger på ungefär 600. Kustbevakningen inleder däremot antagning till grundutbildningen efter det aktuella behovet. Mellan år 2000 och 2007 rekryterades 300 aspiranter till myndigheten, vilket var ovanligt många och berodde på generationsskiftet. Sedan följde ett par års uppehåll, men nu till hösten 2011 kommer 20 nya aspiranter att påbörja sin grundutbildning. Det faktum att behovet varierar så mycket mellan åren beror främst på att personalomsättningen av kustbevakare är extremt låg eftersom de flesta som söker till grundutbildningen är unga människor som väljer att stanna inom myndigheten i stort sett under hela sin yrkeskarriär. Det som ytterligare spelar roll för den låga personalomsättningen är att samtliga aspiranter (med ett väldigt litet undantag som vanligtvis beror på oförutsebara omständigheter) får ett arbete efter en avslutad och godkänd utbildning, dvs. att man brukar få just så många nya medarbetare som man hade räknat med.

När det gäller Polisen är regeringens mål att alla aspiranter ska få anställning, men i praktiken finns det 25- 30 personer som snurrar runt och inte har fått något arbete. Detta beror nästan alltid på att de inte har skött sig, antingen under sin utbildning eller har de åkt fast för fylleri eller något annat. Så det råder konkurrens här precis som på vilket annat jobb som helst. Polisen brukar även ta kontakt med skolan för att se hur aspiranterna har skött sig.

För att vara behörig att söka in på polisutbildningen ska man ha treårigt gymnasium samt historia från gymnasiet. Dessutom ska man ha gjort högskoleprovet eller ha tagit 20 högskolepoäng. Man går också in och tittar om man kan komplettera detta. Man ska vara svensk medborgare och ostraffad. Om man har någon liten prick, till exempel en

fortkörningsbot så görs det en individuell bedömning, men grunden är att den sökande ska vara ostraffad. Man måste även klara svenskaprovet och den inledande intervjun samt de fysiska testerna, läkarundersökningen, psykologsamtalet, polissamtalet och intelligenstestet. Meriterande är språkkunskaper, akademiska meriter, att man har läst till exempel psykologi, kriminologi, sociologi. Även allt arbete med människor (speciellt med integrering) och olika slags förtroendeuppdrag anses vara en merit vid ansökan. Man måste också ha B- körkort. Medelåldern på de sökande ligger på runt 26 år, men det finns även en del sökande som har hunnit fylla 40.

När det gäller Kustbevakningens grundutbildning måste den som vill komma in ha grundläggande behörighet för högskolestudier, särskild behörighet avseende svenska B, matematik A, engelska A (lägst betyget Godkänd), en viss nautisk eller maskinteknisk utbildning (i vissa fall kan man bli antagen även utan att uppfylla detta krav, men då måste man på egen hand läsa motsvarande kurser under utbildningens gång), svenskt medborgarskap, körkort för personbil, godkänt läkarintyg för sjöfolk i obegränsad fart samt ”personlig lämplighet med en förmåga att hantera ett myndighetsutövande yrke”. Det finns inget krav på ålder hos de sökande, men ett riktmärke kan vara att medelåldern bland aspiranterna de senaste åren har legat runt 28 år. Vid ansökningen anses det vara meriterande att ha sjövana med erfarenhet av små eller större båtar samt ett uttalat intresse för att arbeta på sjön.

Trots de omfattande och strikta krav som myndigheterna ställer på de sökande är intresset för båda aspirantutbildningarna stort. År 2009 sökte t.ex. 1750 personer 25 aspirantplatser i Kustbevakningens grundutbildning. År 2011 verkar intresset för kustbevakareyrket vara något svagare, då drygt 700 personer sökte de 20 annonserade platserna, men kan fortfarande bedömas vara tillräckligt för att orsaka hård konkurrens bland de sökande. När det gäller Polisen så brukar det vara ungefär 7600 sökande till mellan 600 och 900 platser. Antalet platser varierar från år till år beroende på hur många poliser som ska gå i pension, hur stort behovet förväntas bli.

En sådan hård konkurrens som förekommer vid antagningsförfarandet till båda utbildningar medför att det blir svårt att välja de ”rätta” personerna, eftersom det brukar vara fler sökande än vad som behövs som uppfyller de objektiva kraven. I detta sammanhang blir personlig lämplighet, social kompetens och andra ”mjuka” egenskaper ytterligare ett urvalsverktyg i rekryteringsprocessen. Under intervjuer med både Polisen och Kustbevakningen har dessutom påpekats vikten av att vara socialt kompetent och kunna hantera andra människor för respektive yrke.

Informanten på Kustbevakningen har dessutom uppmärksammat att till följd av att det idag anses vara viktigare att man är en bra myndighetsperson än en duktig sjöman får de ”mjuka” kompetenserna allt kraftigare genomslag och vikt i rekryteringsprocessen. Även polisens informant menade att till en viss del är det viktigare vem människan är och vilka personliga egenskaper hon besitter än hennes formella kunskaper och meriter, eftersom de senare alltid kan kompletteras under utbildningens/ anställningens gång.

Kustbevakningen tar reda på de sökandes personliga egenskaper med hjälp av ett flertal intervjuer som genomförs under olika delar av rekryteringsförfarandet (introduktionsintervju, djupintervju och kompletterande intervju med rekryteringsgrupp) och PPA- analys.

Polisen använder sig av en kombinerad metod för att bedöma de sökandes sociala kompetens och förmåga att fungera i en grupp, nämligen observation som några rekryterare gör vid bl.a. tillfället för fysiska prov samt intervjuer. En första intervju sker i samband med svenskaprovet

som sker på den sökandes hemort. Man gör då en första bedömning om man är lämplig för polisyrket både fysiskt och psykiskt. Man kallar det för en ”ockulärbesiktning”. Om man går vidare i rekryteringsprocessen så är det flera intervjuer som väntar, bland annat med psykologer, läkare, och poliser. Dessa pratar sedan ihop sig och jämför de resultat som de har fått på intervjuerna och gör en bedömning om den sökande är lämplig eller ej. Under de fysiska testerna genomförs en observation av deltagarna, utan att de vet om det. Flera observatörer går omkring under testerna och iakttar de sökandes beteende under testerna, mot rekryterarna, mot sina kamrater och rent allmänt. Om den sökande har tendenser till dåligt temperament så visar det sig ofta i sådana här situationer (när man ska prestera under hård press).

Kustbevakningen skickade dessutom vid den senaste rekryteringen till sin grundutbildning, alla intagna aspiranter på en 1 vecka lång kurs där de fick en introduktion till hur en grupp och individer i den fungerar. Detta gjordes för att myndigheten ville försäkra sig om att aspiranterna hade en förmåga att samarbeta med andra människor och detta överensstämde totalt med informantens tanke att den sociala kompetensen kan övas upp.

10. Analys och tolkning

Under detta avsnitt kommer den data som framkom under intervjuerna med Polismyndigheten och Kustbevakningen att analyseras och tolkas mot bakgrund av den information som samlades in under undersökningens gång utifrån de teoretiska perspektiv som valdes för denna studie. Det problemområde som studien undersöker är hur rekryteringsprocessen inom den offentliga sektorn har förändrats samt vilken roll social kompetens spelar i rekryteringsförfarandet i dagens myndigheter. Syftet med studien består i att undersöka och ge exempel på hur förändringen inom den offentliga sektorn under de senaste decennierna har påverkat rekryteringsprocessen samt vilka funktioner social kompetens fyller i dagens rekryteringsförfarande inom statliga myndigheter. De frågor som undersökningen har för avsikt att ge svar på är följande:

1. Hur har förändringen inom den offentliga sektorn under de senaste decennierna påverkat rekryteringsprocessen?
2. Vilka funktioner fyller begreppet social kompetens i dagens rekryteringsförfarande inom Polismyndigheten i Karlskrona och Kustbevakningen?
3. Finns det någon skillnad när det gäller vikten av social kompetens vid de två olika typerna av rekrytering hos polisen och kustbevakningen; rekrytering av aspiranter till respektive utbildning samt rekrytering av civila tjänstemän?

Avsnittet är uppdelat i två underrubriker: arbetets rationalisering och individualisering samt den nya måttstocken och dess funktioner i olika rekryteringsprocesser, som förhoppningsvis kommer att bidra till att läsaren får mer tydliga och strukturerade svar på undersökningens frågor.

10.1. Arbetets rationalisering och individualisering

Informanterna från både Polisen och Kustbevakningen var eniga i frågan om att deras respektive myndigheter under de senaste decennierna har genomgått en förändring. På Polisen kan förändringen sammanfattas främst i form av sådana ord som effektivisering, planering, anpassning och bättre organiserad administration. Förändringen i Kustbevakningens

verksamhet kan beskrivas med likartade begrepp, nämligen resurseffektivitet, flexibilitet, kontroll och serviceorientering. Ovan nämnda drag är inte på något sätt specifika för just dessa två myndigheter, utan ger uttryck för en mer generell process som försiggår i den offentliga sektorn och i hela samhället. När det gäller den offentliga sektorn kallas den pågående förändringsprocessen för NPM och kännetecknas främst av att den privata sektorns ekonomiska värden och ideal får ett allt större genombrott inom den offentliga verksamheten.

Om man ytterligare höjer abstraktionsnivån och tittar på samhället på makronivå kan förändringsprocessen beskrivas som rationalisering. Enligt Webers teori är rationaliseringen en universell process som har genomsyrat hela den moderna västerländska kulturen och på grund av sin ekonomiska, tekniska och administrativa effektivitet fortsätter att breda ut sig. Rationaliseringen stimuleras ytterligare av den västerländska ekonomiska och politiska utvecklingen. Det kan antas att den ekonomiska utvecklingen i form av kapitalism ledde främst till rationalisering av den privata sektorn, medan den politiska demokratins utbredning kan sägas vara en av de faktorer som bidrog till rationaliseringen av den offentliga sektorn. Ett sådant synsätt skulle då innebära att rationaliseringen av den offentliga sektorn inte nödvändigtvis är ett resultat av den privata sektorns utveckling, utan att dessa processer snarare är två sidor av samma mynt.

Om man alltså väljer att se den lokala förändringen som har berört Polisen och Kustbevakningen under de senaste decennierna i ljuset av den generella rationaliseringsprocessen istället för att enbart referera till NPM (och med det till den privata sektorn som den yttersta "syndabocken"), framstår utvecklingen inte som något oväntat eller oförutsebart, utan snarare som en logisk fortsättning av den allmänna tendensen.

Själva idén om rationaliseringsprocessen som försiggår i hela samhället är inte ny och uppmärksammas inte enbart av Weber. Det som däremot kan vara intressant att diskutera med utgångspunkten i Webers teori är de olika etapper som rationaliseringen går igenom. Enligt hans synsätt övergår människors handlande med tiden från att vara traditionellt till ett målrationellt handlande. Det affektuella och det värderationella handlandet är mellanstadier i denna utveckling. När man börjar analysera hur den offentliga sektorn organiserades och styrdes för 20-30 år sedan och således refererar till begreppet public administration framträder det ganska tydligt att det är en värderationell handlingstyp som beskriver verksamheten bäst. För public administration var de demokratiska värdena centrala: verksamheten organiserades utifrån dessa värden, som även var styrande när det gäller den enskilde ämbetsmannens handlingar. Synen på medborgarna som en utgångspunkt och en drivkraft i den statliga politiken samt orientering mot rättvisa och responsivitet krävde från ämbetsmännen att deras ageranden skulle vara standardiserade och rutinbaserade. Demokratiska principer som att alla människor ska behandlas lika och förbud mot diskriminering underförstått att alla medborgare ska kunna lita på att de ska få samma bemötande och att det i deras ärende kommer att beslutas på ett likartat sätt oavsett vem i systemet man vänder sig till. För att kunna garantera medborgarna dessa rättigheter krävdes att alla ämbetsmän skulle ha lika bra kunskaper vad gäller lagar och övriga verksamhetsrutiner, samt vara objektiva och till en viss del oberoende av sin ledning. För att tillgodose den enskilde ämbetsmannens oberoende infördes vissa garantier, privilegier och regler om skydd för denna kategori (t.ex. offentlighetsprinciper, begränsningar vid utkrävandet av ansvar samt rätten att förbli anonym vid anmälningar). Detta gjorde att "de gamla" ämbetsmännen fungerade som "demokratins väktare": de styrdes i sitt handlande primärt av demokratiska värden och kände ett moraliskt ansvar för sitt handlande inför statens medborgare, vilket gör att deras handlingssätt kan beskrivas som värderationellt.

Ämbetsmannens position i public administration innebar följaktligen att var och en av tjänstemännen måste vara tillräckligt "opersonlig" för att kunna vara "utbytbar" mot de flesta av sina kollegor vid behov. Detta krävdes dels för att systemet skulle kunna garantera medborgarna likbehandling och dels för att det skulle vara oberoende av enskilda individer och därmed tillräckligt stabilt. Dessa "opersonliga" representanter för statens makt kunde ibland kritiserats för att vara kalla och likgiltiga, men i det stora hela skapade de en känsla av trygghet hos medborgarna, att deras sak skulle komma att prövas på ett objektivt sätt.

Detta "värderationella" stadiet i den offentliga sektorns utveckling som avslutades för cirka 20-30 år sedan har vissa gemensamma drag med Allvins beskrivning av "arbetsrationaliserings" etappen i den moderna arbetets utveckling. De gemensamma kännetecknen handlar bland annat om att man försökte göra organisationer oberoende av den socialt definierade individen samt om den snabba framväxten och utvecklingen av välfärdsstaten och därmed den offentliga sektorn. Trots att, i Allvins beskrivning av denna etapp, begreppet rationalisering skulle kunna uppfattas ha en allmän negativ framtoning, borde denna inte omfatta just den offentliga sektorn, eftersom den beskrivna rationaliseringstypen var gynnsam för demokratins utveckling och skyddet av medborgarnas rättigheter.

I ljuset av ovanstående kan de förändringar som begreppet NPM står för anses representera ett nytt stadium i rationaliseringsprocessens utbredning, nämligen övergång från värderationellt handlande till målrationellt. Den utlösande faktorn till denna, enligt Weber oundvikliga, utveckling blev troligtvis den offentliga sektorns allt mer växande storlek. Demokratins och välfärdsstatens frammarsch krävde att allt större resurser skulle avsättas för den offentliga sektorn, medan nya finansieringsmöjligheter förblev begränsade. Att minska medborgarnas rättigheter var inte något tänkbart alternativ, därför blev den offentliga verksamheten tvungen att effektiviseras. Att följa i den privata sektorns spår med alla de beprövade redskap som den hade istället för att söka egna utvägar framstod tydligen som ett bättre alternativ, vilket även kan ses som det första målrationella beslutet. Resurseffektivitet, tydlig kortsiktig planering, kvantifierade mål, utveckling av bättre rapporterings-, tillsyns- och ansvarsmekanismer, kund- och serviceorientering, dvs. alla de NPM-förändringar som studiens informanter påtalade, medförde även en förflyttning av fokus från demokratiska till ekonomiska värden som en styrmekanism för den offentliga verksamhetens organisation. Nödvändigheten att agera utifrån den egna organisationens intressen snarare än medborgarnas ledde till att den enskilde ämbetsmannen blev alltmer beroende av sin närmaste chef och myndighetens ledning överhuvudtaget. De demokratiska höga idealen och det moraliska ansvaret inför medborgarna som förr i tiden var styrande när det gällde ämbetsmannens handlande lämnade sin centrala plats åt den egna organisationens mer konkreta ekonomiska målsättningar och vilja att vara till lags hos sina överordnade. De olika och ofta motstridiga intressen (medborgarnas, organisationens samt egna) som den enskilde ämbetsmannen idag blir tvungen att ta i beaktande, och de nya ansvarsförhållandena, innebär att tjänstemannen i varje enskilt fall måste överväga flera olika handlingsalternativ innan han sedan, utifrån sitt eget resonemang, kan välja det bästa och mest fördelaktiga sättet att handla. Med Webers terminologi kan den typen av handlande beskrivas som målrationellt.

I Allvins teori motsvaras övergången från det värderationella till målrationella handlandet, från public administration till NPM, av den tredje etappen i den moderna arbetets utveckling, som kännetecknas av arbetets individualisering. Här kan det noteras att även Weber menade att samhällets rationalisering innehåller individualiserade drag, eftersom det målrationella handlandet gör att aktörerna blir tvungna att i allt större utsträckning förlita sig på egna

målsättningar och bedömningar och därmed ta större ansvar för sina handlingar. Trots att Allvin i sin avhandling snarare beskriver arbetets utveckling inom den privata sektorn kan delar av hans teori även appliceras på den offentliga sektorn. Detta gäller främst den sista etappen i arbetets utveckling som tidsmässigt i stort sett sammanfaller med NPM-reformer och den allt bredare spridningen av de ekonomiska idealen inom den offentliga verksamheten.

Kännetecknande för det moderna arbetet är, enligt Allvin, att det ställs allt mer differentierade och kvalificerade krav på arbetstagarna. Arbetets mer personifierade förhållanden och den nya företagsinspirerade synen på medborgare som numera betraktas som kunder hos statliga myndigheter och förbrukare av deras tjänster, ledde till att ämbetsmannens arbetsuppgifter förändrades. Detta bekräftas även under intervjuerna med Polisen och Kustbevakningen, då informanterna framhäver att arbetsuppgifterna under de senaste åren har blivit mer komplicerade, mångsidiga och omfattar allt fler ansvarsområden. Idag blir man tvungen att fungera i flera olika sammanhang, situationer och arbetsgrupper. Den så kallade ronderingen, som Polisen tillämpar och som innebär att den anställda regelbundet får byta sina arbetsuppgifter med kollegor, är ett utmärkt exempel på hur mångsidig den moderna tjänstemannens kompetens måste vara för att man ska kunna klara av olika typer av arbetsuppgifter. Att vara en bra myndighetsperson på Kustbevakningen innebär bland annat att kunna hantera konfliktsituationer, vilka i samband med förändringen har blivit flera (med tanke på att flera polisära befogenheter har tillkommit myndigheten) och mer mångsidiga (med tanke på myndighetens nya ansvarsområden, som kontroll i hamnar, fiskekontroll osv.). Arbetsuppgifternas mångsidighet och flertalet olika (ibland oförutsebara) sammanhang som varje ämbetsman möter i sin vardag medförde att det både blev allt svårare för ledningen att detaljreglera hur man ska agera i olika situationer, och för tjänstemän att strikt följa dessa instruktioner. Detta resulterade i att den enskilde ämbetsmannens självständiga agerande blev allt mer accepterat och med tiden har det till och med blivit önskvärt att denne ska göra egna bedömningar och fatta sina egna beslut så länge de överensstämmer med organisationens övergripande målsättningar. En sådan utveckling skapade i sin tur ett visst utrymme där tjänstemän kunde utmärka sig i förhållande till andra medarbetare, vilket ledde till att vägen för de personliga egenskaperna och de ”mjuka” kompetenserna in i den offentliga sektorn öppnades.

Nya arbetsuppgifter medförde alltså att ”de gamla” ämbetsmännens kvalifikationer och deras fördjupade kunskap inte längre motsvarade de nya förväntningar som staten ställde på sina medarbetare, vilket i sin tur ledde till förändringen i rekryteringsprocessen. Med Allvins ord har jakten efter ”generalistkunskap” börjat. Detta slags förändring bekräftas både i lagen och i intervjuer med Polisen och Kustbevakningen. 4§ LOA fastställer att skickligheten, vilken refererar till personens lämplighet för en viss tjänst bedömt bland annat utifrån personliga egenskaper, ska sättas före förtjänsten, vilken siktar på personens erfarenhet och mäts med antalet tjänsteår. Även studiens informanter påtalar nedtoningen av sådana rekryteringsgrunder som anciennitet och formell utbildning och menar att de ”mjuka” kompetenserna får allt större genomslag vid rekryteringen, och till och med kan kompensera till viss del, brister i både kunskaper och erfarenhet hos de sökande.

En annan aspekt av det individualiserade arbete som Allvin påtalar är att arbetsåtagandet i allt större utsträckning definieras genom den uppsättning personliga kompetenser som krävs för just den aktuella befattningen. Stödet även för detta drag finns i den information som framkom under intervjuerna. Båda informanterna påpekade att när det gäller rekryteringen av civila tjänstemän är det en bedömning av vem som passar bäst för arbetet som avgör vem som ska få anställningen. Det intressanta är att denna bedömning främst görs utifrån den sökandes

personlighet, vilket informanten på Kustbevakningen tydliggjorde genom att framhäva att när det kommer till civil personal är det nästan uteslutande ”mjuka” kompetenser som man eftersöker vid rekryteringen. Även den andre informantens berättelse om en, efter tio minuters intervju, beslutad anställning av en arkivarie kan vara ett bekräftande exempel på vilka krav som ställs på de sökande samt vad det är som avgör att man får jobbet.

Det rationaliserade arbete som har fått sitt genomslag i den offentliga sektorn i samband med NPM- reformer medförde alltså att arbetet också blev individualiserat. Det individualiserade arbetet handlar om mer komplexa och subjektiva arbetsuppgifter, men även om det allt större utrymme som individens personlighet får på den offentliga arbetsplatsen. De ”gamla” och ”utbytbara” ämbetsmännen med sin fördjupade kunskap, objektivitet och rutiner kan inte längre konkurrera med starka personligheter hos de ”nya” ämbetsmännen, som besitter ”generalistkunskap”, är flexibla och socialt kompetenta när det kommer till den moderna komplexa verkligheten för dagens tjänstemän. Numera spelar alltså de personliga egenskaperna och de ”mjuka” kompetenserna allt större roll både när det gäller valet av vem som är rätt för jobbet och därmed kommer att få det.

10.2. Den nya måttstocken och dess funktioner i olika rekryteringsprocesser

I och med arbetets individualisering och det faktum att de ”mjuka” kompetenserna tillsammans med personliga egenskaper har fått allt större utrymme på arbetsplatserna har social kompetens blivit en ny konkurrensparameter vid anställning. Innehållet i begreppet social kompetens är dock svårdefinierbart och består av flera delkomponenter, vilket tydligt framgick under studiens gång. I litteraturen använder man uttrycket social kompetens för att referera bland annat till individens initiativförmåga, anpassningsbarhet, flexibilitet, självförtroende, stresstålighet, förmåga att samarbeta en i grupp, förhandla om meningsskiljaktigheter och fatta egna beslut i olika situationer. De aspekter av social kompetens som kom fram under Pavligas vetenskapliga försök att definiera begreppet var den personliga förmågan att interagera med andra människor i olika sociala sammanhang på ett sätt som är socialt acceptabelt, anpassningsbarhet samt målinriktning. I Wus avhandling beskrivs denna typ av kompetens i termer av ett inlärningsbart socialt beteende, social presentation, avsökning samt flexibilitet. Studiens informanter ansåg att bakom begreppet social kompetens ligger bl.a. följande: Polisens informant menade med begreppet individens förmåga att sätta sig in i andra människors situation samt fungera både i grupper och enskilt och vara empatisk. Informanten på Kustbevakningen beskrev den sociala kompetensen som en förmåga att kommunicera med andra människor på ett socialt acceptabelt sätt, att kunna hantera konfliktyllda situationer och att vara balanserad.

Trots att problemet med att avgränsa begreppets innehåll är aktuellt för både forskare, lekman och rekryterare, då dessa lyfter fram olika delkomponenter av social kompetens, kan vissa gemensamma drag urskiljas. Det som förenar alla dessa beskrivningar är att de syftar på individens personliga egenskaper i relation till sin omgivning, vilket innebär att begreppets väsen framstår som subjektivt. Detta innebär vidare att det rent praktiskt blir omöjligt att bedöma något som till sin natur är subjektivt på objektiva grunder eller med objektiva metoder. Formella meriter (som t.ex. utbildning, dess längd, arbetslivserfarenhet) samt fysiska prestationer är objektiva kriterier som kan bedömas och övervägas relativt oproblematiskt. Dess analys kräver inte upprepande intervjuer, ömsesidigt bekräftande bedömnings- och urvalsmetoder samt flera professionella rekryterare. När arbetsuppgifterna inom den offentliga sektorn var rutinerade och dessa formella meriter var avgörande vid anställningen

av ämbetsmän var rekryteringsprocessen mycket enklare- den var snabbare och mindre resurskrävande. I den moderna offentliga sektorn där bedömningen av de sökande sker utifrån deras personliga egenskaper och förmågor i form av social kompetens har rekryteringsprocessen blivit mycket mer komplicerad, vilket bekräftas av studiens informanter. Kustbevakningens och Polisens rekryteringsprocesser inkluderar när det gäller både antagandet till respektive utbildning och civila anställningar flera intervjutillfällen, där rekryterare får chans att få lära känna de sökande och bland annat bedöma deras sociala kompetens. Vidare påpekades att det numera aldrig händer att någon intervjuas av bara en rekryterare, utan att det är normalt att vara tre till fyra intervjuare (och ibland till och med åtta). Dessa måste först få sin egen uppfattning om de aktuella kandidaterna och sedan komma överens om vem som ska anställas. Detta förhandlingsmoment gör att rekryteringsprocessen i nästan samtliga fall drar ut på tiden och samtidigt, i vissa fall, kan bli känsloladdad om rekryterarna inte är överens om vem som ska anställas.

Subjektiva bedömningsgrunder underlättar inte heller rekryteringsprocessen. När man som rekryterare blir tvungen att fatta sina beslut utifrån "magkänsla", "känsla i ryggraden", "personkemi" och tidigare erfarenheter kan denne bland annat uppleva en ansvarspress. Eventuell nödvändighet att motivera sina val inför någon annan utan att kunna förlita sig på de trygga rutinernas stöd kan kännas påfrestande för individen. Å andra sidan förses rekryterare också med en möjlighet att friare välja vem som passar bäst för jobbet, vilket både kan vara bra och mindre bra. I vilket fall som helst innebär subjektiva bedömningsgrunder att det, i avsaknad av någon struktur och stödjande stolpar att orientera sig på, blir svårt för rekryterare att vara säkra i sin bedömning. Detta förhållande bekräftas både av informanternas gemensamma påstående att det är enklare att se om någon inte är socialt kompetent än att avgöra om någon är det, samt av det faktum att båda myndigheterna numera vid alla rekryteringar tillämpar sex månaders provanställning för att försäkra sig om att den rätta personen har valts.

Social kompetens är alltså den nya måttstocken i rekryterings- och urvalssammanhang. Dess svaghet och styrka består just i att begreppet är så vagt och mångsidigt, vilket motsvarar de nya arbetsuppgifternas komplexitet och gör det anpassningsbart för olika situationer och sammanhang. Med utgångspunkten i genomförda intervjuer kan dess följande funktioner i rekryteringsprocessen urskiljas:

1. "Behörighetskrav": Den "rätta" personen för jobbet och den som passar "bäst" är de kraven som Polisen och Kustbevakningen ställer idag vid rekryteringen av civila tjänstemän. Som det framgick under studiens intervjuer görs bedömningen av i vilken utsträckning personen är "rätt" för jobbet främst utifrån dennes "mjuka" kompetenser, där social kompetens spelar en ledande roll. Informanterna var dessutom eniga om att en person som bedöms vara icke socialt kompetent, enbart på denna grund och oavsett dennes andra meriter, inte kommer att få en anställning. Ovanstående ger en anledning till att betrakta social kompetens i dagens rekrytering inom den offentliga sektorn som vilket "behörighetskrav" som helst. Liksom ett krav på en treårig gymnasieutbildning eller på ett svenskt medborgarskap som var för sig är nödvändiga men inte tillräckliga för att söka vissa tjänster "uppgraderas" därmed social kompetens till att bli ett objektivet krav på subjektiva förmågor.
2. "Ersättare": En annan funktion som kan tillskrivas den sociala kompetensen i rekryteringsprocessen av civila tjänstemän och som ligger nära den första funktionen kan beskrivas som ersättande. Båda informanterna menade att i många fall kan de "mjuka" kompetenserna, och då främst individens sociala kompetens, överväga och till en viss del kompensera brister i de formella meriterna. På Kustbevakningen ansågs den sociala

kompetensen främst kunna kompensera brister i arbetslivserfarenhet, medan det på Polisen var både tidigare erfarenheter och brister i vissa praktiska kunskaper som kunde nedprioriteras om den sökande hade en bra social kompetens. Detta understryker ytterligare vikten av social kompetens i rekryteringsprocessen och indikerar även dess placering i prioriteringsordningen. Enligt informanterna har den sociala kompetensen fått allt större betydelse vid nya anställningar under de senaste åren och man kan förvänta sig att dess vikt även i framtiden kommer att öka. I så fall skulle det innebära att denna funktion med tiden kommer att bli mer omfattande i och med att brister i allt flera formella meriter skulle kunna kompenseras med den sociala kompetensen.

3. "Gallringsverktyg": Vid intervjuerna på både Polisen och Kustbevakningen framgick att formella meriter fortfarande är viktiga när det kommer till nya anställningar. Vid rekryteringen av civila tjänstemän är dessa av särskild betydelse när specialistbefattningar ska tillsättas. Om man letar efter en specialist på farligt gods eller en chefsjurist måste de sökande ha en motsvarande utbildning för att kunna komma i fråga för en anställning. Om det däremot är flera kandidater som har den nödvändiga utbildningen och därmed uppfyller de formella kraven avgörs vem som kommer att anställas utifrån deras sociala kompetens och andra "mjuka" kompetenser. En sådan användning av den sociala kompetensen kan tillskrivas funktionen av ett "gallringsverktyg".

När det gäller skillnader i den sociala kompetensens roll beroende på typen av rekryteringsprocess, det vill säga antagandet till aspirantutbildning och civila anställningar, framträder dessa som mindre uppenbara än vad man kunde förvänta sig. Båda informanterna framförde hur viktigt det är i dagens samhälle för samtliga medarbetare att vara socialt kompetenta, kunna kommunicera med människor, samarbeta och hantera olika situationer. Trots att de formella meriterna och fysiska kraven fortfarande måste vara uppfyllda för att kunna komma in på aspirantutbildningarna börjar allt större vikt läggas vid de sökandes personliga egenskaper och sociala kompetens. Anledningen till att de "mjuka" egenskaperna har blivit viktigare är att idag företräder och representerar var och en av myndighetens medarbetare hela organisationen och har därmed större press på sig att agera "rätt", vara en "bra" myndighetsperson och leva upp till de förväntningar som ställs på honom eller henne. Denna utveckling innebär att arbetsgivarens önskemål om en viss personlighet hos de sökande har tillkommit som ett självständigt krav bland övriga objektiva kraven. När det gäller Kustbevakningen framgår det tydligt redan vid annonseringen av rekrytering till grundutbildningen att personlig lämplighet och en förmåga att hantera ett myndighetsutövande yrke är ett behörighetskrav som måste vara uppfyllt liksom alla andra. Även Polisen har liknande förväntningar på sina sökande då dessa blir tvungna att bland annat genomgå samtal med både psykolog och poliser innan de antas till polisutbildningen.

Å andra sidan kan den sociala kompetensens ökade värde även bero på att både kustbevakare- och polisutbildningen är mycket populära, med många sökanden som uppfyller de objektiva kraven. Båda informanterna erkände under intervjuernas gång att i de situationer då alla andra parametrar är lika hos flera sökanden avgörs vem som kommer att få utbildningsplatsen utifrån kandidaternas personliga egenskaper. Denna urvalsgrund tillämpas dessutom inte bara i rekryteringsens slutskede, utan under varje stadium, vilket bekräftas av det faktum att båda myndigheterna använder sig av flera upprepane bedömningsmetoder av de sökandes personlighet (CV, samtal, intervju, observation, referenser).

Social kompetens vid antagandet till aspirantutbildningar används alltså i stort sett i samma avseende som vid rekryteringen av civila tjänstemän med den skillnaden att proportionerna mellan dess olika funktioner är något omvända. Vid anställning av civil personal är det den

sociala kompetensens funktion som ”ett behörighetskrav” som tar större plats. Vad gäller rekryteringen till aspirantutbildningar har denna funktion också tillkommit, men istället för att i många fall vara ett enda eller det primära kravet är social kompetens här en av många behörighetskrav, som dessutom inte har den allra högsta prioriteringen. I funktionen som ”gallringsinstrumentet” tillämpas den sociala kompetensen vid civila anställningar främst när det gäller sådana befattningar där en viss specialkompetens krävs och där det finns flera sökande som uppfyller kraven på de formella meriterna. Vid antagningsförfarandet till kustbevakare- och polisutbildningen är det å andra sidan i denna funktion som den sociala kompetensen används mest tack vare populariteten hos dessa utbildningar. ”Ersättande” funktionen kan däremot nästan uteslutande tillskrivas rekryteringen av civila tjänstemän. Denna funktions bortfall vid rekryteringen av aspiranter kan antagligen förklaras med att det alltid finns tillräckligt många sökande som uppfyller alla de objektiva kraven och därmed behöver man inte kompromissa mellan olika meriter och kompetenser.

11. Avslutande diskussion

Social kompetens har blivit allt viktigare i rekryteringsprocessen. Vi har slagit fast att det är ett relativt nytt begrepp, en ny måttstock i arbetslivet. Det verkar också som om det nya behovet av att använda sig av social kompetens när det gäller rekrytering, gäller inom alla yrkesområden. I nästan alla platsannonser, från annonsering efter trädgårdsarbetare till olika typer av chefer inom offentlig sektor, förekommer någon form av formulering som uttrycker ett önskemål om att de som söker ska ha god samarbetsförmåga men även kunna arbeta självständigt och kunna ta egna beslut. Man ska vara socialt kompetent. Vad fyller då detta begrepp för behov? Ingen vill väl ha en arbetsplats fylld av sura enstöringar? Det har väl alltid varit självklart att man måste besitta en viss grad av social kompetens för att kunna sköta ett arbete och komma överens med sina arbetskamrater. Varför är det så viktigt nu? Som tidigare framkommit, bland annat i denna studie, så fyller begreppet flera funktioner i rekryteringssammanhang, nämligen "behörighetskrav", "ersättare" och "gallringsverktyg". Förutom dessa funktioner som kunde urskiljas tack vare den information som framkom under studiens intervjuer, kan den sociala kompetensens natur ge upphov till dess användning även när det gäller andra ändamål.

Den allmänna regeln är att arbetsgivare är fria att välja vem de vill anställa. Det finns dock en begränsning av denna frihet och det är diskrimineringslagen. Diskrimineringslagen är avsedd för att skydda de svagare grupperna på arbetsmarknaden och förbjuder diskriminering bland annat pga. kön, ålder och etniskt ursprung. Detta innebär bland annat att en arbetsgivare inte får låta bli att anställa en invandrare om han har samma meriter som en svensk och dessutom kanske är mer kompetent i övrigt. Men om arbetsgivaren av någon anledning inte vill ha en kvinna på en viss post, trots att företagets jämställdhetsplan föreskriver att hälften av alla anställda i företaget ska vara kvinnor? Kan man då på något sätt komma undan diskrimineringslagen? Möjligheten kan finnas och den är social kompetens. På grund av sin formulering och sin vaga definition och innehåll, har social kompetens blivit en ny konkurrensparameter, ett verktyg som arbetsgivare kan ta till om och när de tvekar att anställa en person av vilken annan anledning som helst. Social kompetens är ett begrepp som inte omfattas av några diskrimineringslagar. Inga andra lagar heller för den delen. Det är dessutom ett begrepp som är subjektivt och det är upp till varje enskild arbetsgivare att tolka detta begrepp relativt fritt, vilket de också gör. Förr i tiden kallade man detta för personkemi, alltså hur väl kemin stämde mellan arbetsgivare och arbetssökande på anställningsintervjun. Det var ju ofta denna kemi som avgjorde vem som fick jobbet. Numera benämns detta social

kompetens, men vem kan avgöra vem som är socialt kompetent vid en anställningsintervju som varar en timme? De flesta arbetsgivare genomför ju inga tester med den de intervjuar utan de baserar sitt beslut på denna timme, samt eventuella referenser. Men då kanske det helt enkelt är personkemi det handlar om, och inte social kompetens? Detta begrepp innehåller ju så mycket att det är svårt att tänka sig att allt detta skulle kunna visa sig vid ett och samma tillfälle. Själva begreppets väsen strider alltså emot idén om att man kan avslöja om en person är social kompetent eller inte vid ett enskilt tillfälle. Som det framgick under studiens gång handlar en av de viktigaste aspekterna i social kompetens om att kunna hantera olika situationer och sammanhang, medan anställningsintervju bara utgör en typ av situation. Det är ju mycket möjligt att personen i fråga *är* socialt kompetent, men detta kan ju knappast framkomma vid detta enda tillfälle, och den som ger referenser kanske har sin egen uppfattning om personen. Deras personkemi kanske inte stämde riktigt, och det är därför arbetstagaren har valt att söka sig till en annan arbetsplats, detta betyder ju då inte automatiskt att personen inte är socialt kompetent, utan bara att hon eller han inte klickade med sin förra arbetsgivare, och det handlar kanske om personkemi och ingenting annat. Det kan ju till och med vara så att arbetsgivaren i det fallet var den som inte var socialt kompetent. Dessutom, som en av informanterna påpekade, kan uppfattningen av personens sociala kompetens vid ett bestämt ögonblick bero på andra subjektiva och tillfälliga faktorer, så man ska inte skynda sig att "stämpla" individer efter det första intrycket.

Enligt vissa forskare finns det även en kulturell aspekt inbyggd i begreppet social kompetens. I den ligger att variationen mellan länderna är stor när det gäller definitionen av social kompetens och vad som räknas som god social kompetens. Om en arbetssökande med en annan etnisk bakgrund än svensk söker en tjänst och kanske på anställningsintervjun betar sig på ett sätt som i Sverige anses opassande, men i hans hemland är fullständigt normalt, så riskerar han ju att inte få arbetet pga. att han inte anses som socialt kompetent av arbetsgivaren. Detta är ju också en form av diskriminering, då hans beteende vid detta tillfälle inte på ett korrekt sätt speglade huruvida han var socialt kompetent eller inte. Den arbetssökandes öde vilar ju i denna situation helt i den subjektiva bedömningen av hans sociala kompetens som görs av några enstaka personer, vid ett enda tillfälle.

Ett ökat användande av begreppet social kompetens skulle i praktiken kunna innebära att det med tiden kan ha uppstått en ny form av "laglig" diskriminering på arbetsmarknaden, som tillåter arbetsgivaren att redan i rekryteringsprocessen sortera bort de sökande, som av en viss "olaglig" anledning anses vara "olämpliga" på arbetsplatsen med en "laglig" motivering att dessa inte är tillräckligt socialt kompetenta.

Den sociala kompetensen har även en annan mörk sida, nämligen att den är en grund till den nya segregationen på arbetsmarknaden. Med det moderna arbetets ökade betydelse och den allt större plats som det tar i livet för de flesta människor väljer allt fler individer att förverkliga sina livsprojekt på arbetsplatsen. Samhällets utveckling och allt större serviceorientering har fört med sig en massa nya möjligheter på arbetsmarknaden. Allt färre människor behöver idag stå vid en industrimaskin hela dagen och trycka på en knapp, utan de kan välja att vara trädgårdsmästare, rådgivare av något slag, spa- manager, bloggare, "flugfisketestare" eller varför inte en expert på ett visst snävt område. Poängen är att dagens arbetsmarknad erbjuder allt fler människor en möjlighet att förena sina fritidsintressen med sitt arbete. Vem skulle inte vilja göra det som man gillar mest och kunna försörja sig på det? Men vidare uppstår det ett problem, nämligen att antalet "drömarbetsplatser" är begränsat och därmed får inte alla människor chansen att komma in. Som denna studie visar beror vem som får en anställning i allt större utsträckning på individens personliga egenskaper, social och annan "mjuk"

kompetens. Den som kan "sälja" sig bäst på arbetsmarknaden får alltså attraktiva arbeten, höga löner och möjligheten att försörja sig på att göra det som man trivs med, medan de som är sämre på att marknadsföra sig och sina personliga resurser får nöja sig med den "gamla" typen av arbeten som dessutom har sämre villkor och sämre löner. Genom att i allt större utsträckning vara den "hårda" valutan i urvals- och rekryteringsprocessen bidrar den sociala kompetensen således till en ökad segregation på arbetsmarknaden, som delar in samhället i nya grupper: arbetande och arbetslösa, de som är attraktiva på arbetsmarknaden och de som inte är det.

Litteratur- och källförteckning

Litteratur

- Allvin, Michael. (1997). *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda praktiker*. Stockholm/Stehag: Symposion.
- Andersen, Heine, Kaspersen, Lars Bo. (red.) (2007). *Klassisk och modern samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, Malin B., Muhrén, Vendela (2008) *Social Kompetens – Vägen till anställning?* C-uppsats. Högskolan i Kristianstad.
- Atteli, Grazia (1990). *Successful and disconfirmed children in the peer group: Indices of social competence within an evolutionary perspective*. Human Development, 33, ss.238-249
- Bergström, Tomas. En förvaltning i demokratins tjänst? I B. Rothstein (red.) *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. Uppl. 3:5 (2008). Mölnlycke: SNS förlag
- Bevelander, Pieter. The employment integration of immigrants in Sweden. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 25, nr.3, ss. 445-468, Juli 1999
- Bosco, Juliana, Sandberg Fridh, Linnea. (2008). *Diskriminering av arbetssökande från minoritetsgrupper: Betydelsen av företagspolicy och bedömningar av social kompetens*. C-uppsats. Lunds universitet
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Bäcklund, Ann-Katrin. Social kompetens- en ny konkurrensparameter? I K. Abrahamsson, L. Abrahamsson, T. Björkman, P.-E. Ellström, J. Johansson (red.) *Utbildning, kompetens och arbete* (2002). Lund: Studentlitteratur
- Bäcklund, Ann-Katrin (1994) *Just-in-time- Hur industriella rationaliseringsstrategier formar arbetsdelning och kompetens*. Lund: University Press.
- Dahlkwist, Matts. (2002). *Social kompetens- en utvecklingsguide*. Uppsala: Kunskapsföretaget AB.
- Ellström, Per-Erik. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Eriksson, Madeleine. (2007). *Social kompetens: betydelse och bedömning utifrån rekryterarens perspektiv*. C-uppsats. Lunds universitet.
- Goleman, Daniel. (1998). *Känslans intelligens och arbetet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Grugulis, Irena, Vincent, Steven. Whose skill is it anyway?: ”soft” skills and polarization. *Work, Employment and Society*, vol. 23, nr. 4, ss. 597-615, Dec. 2009
- Halvorsen, Knut. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hutchings, Sue (2000). *Tillsammans: praktiska övningar i social kompetens*. Argument Förlag AB.
- Karsten, Per-Olof (2004). *Du kan bli ännu bättre*. Media-Westex Oy AB.

- Kahlke, Edith, Schmidt, Victor (2002) *Arbetsanalys och personbedömning- att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. (M. Hagelthorn, övers.) Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 2000)
- Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lillvist, Anne (2010). *The applicability of a functional approach to social competence in preschool children in need of special support*. Örebro: Örebro Universitet
- Lindstein, Thomas (1979). *Att utveckla social kompetens*. Stockholm: Pedagogiska inst., Stockholms universitet.
- Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, Agne. Max Weber. I M. Weber. *Ekonomi och samhälle. Förståendesociologins grunder. Band 1* (1983). Lund: Grahns Boktryckeri.
- Lundquist, Lennart (1998). *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Upp. 1:9. Malmö: Studentlitteratur.
- Lynn, Laurence E. (1996). *Public management as art, science and profession*. Chatham, N.J.: Chatham House Publishers.
- Mannberg, Susanne (2001). *Social kompetens- lyhördhet, självreflektion*. Liber AB.
- Moss, Philip, Tilly, Chris. "Soft" skills and race: An investigation of black men's employment problems. *Work and Occupations*, vol. 23, nr.3, ss. 252-276, Aug. 1996
- Norén, Evelina (2009). *Social kompetens: med fokus på rekryteringsprocessen*. D-uppsats. Luleå tekniska universitet
- Premfors, Rune, Ehn, Peter, Haldén, Eva, Sundström, Göran (2003). *Demokrati och byråkrati*. Uppl. 1:5. Studentlitteratur.
- Svensson, Lennart G. Arbete och kompetens i Lars H. Hansen & Pal Orban (red.) *Arbetslivet* (2002). Uppl. 1:7. Malmö: Studentlitteratur
- Weber, Max. (1983). *Ekonomi och samhälle. Förståendesociologins grunder. Band 1*. Lund: Argos/ Palmkrons Förlag.
- Wennberg, Bodil. (2000). *EQ på svenska. Emotionell intelligens i föräldrarollen, i relationen, på arbetsplatsen, i skolan*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Wentzel, Kathryn R. (1991). *Social Competence at School: Relation Between Social Responsibility and Academic Achievement*. Review of educational research. Spring 1991 vol. 61 nr. 1, ss.1-24

Lagar

Lag om offentlig anställning (1994:260)

Regeringsformen (1974:152)

Elektroniska källor

Allvin Michael, Aronsson Gunnar, Hagström Tom, Johansson Gunn, Lundberg Ulf, Skärstrand Eva. Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser: Delstudie 1. *Arbete och Hälsa*,

1998:21. (Elektronisk) Tillgänglig: GUPEA - Gothenburg University Publications Electronic Archive <<http://gupea.ub.gu.se/handle/2077/4182>> (2011-05-13)

Arbetsförmedlingen. Platsbanken. Annonns- ID: 0011-136904, Trädgårdsarbetare (Publicerad: 2011-04-27). (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetsokande/Hitta-lediga-jobb/Sok-jobb-i-Platsbanken.html?url=-123388378%2FStandard%2FPlatsannonser%2FVisaPlatsannonserViaYrke.aspx%3Fq%3Ds%2528ga%2528ld%2528199%2529%2529yo%252813%2529yg%25286112%2529yb%25286274%2529%2529a%252820%2529sp%252865%2529sr%25281%2529c%2528D9DFCEF1%2529%26ids%3D10160030%26yo%3D13%26ps%3D&sv.url=12.237ec53d11d47b612d78000171>>

Arbetsförmedlingen. Platsbanken. Annonns- ID: 1880474, Saneringstekniker. (Publicerad: 2011-04-01). (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetsokande/Hitta-lediga-jobb/Sok-jobb-i-Platsbanken.html?url=-123388378%2FStandard%2FPlatsannonser%2FVisaPlatsannonserViaYrke.aspx%3Fq%3Ds%2528ga%2528ld%2528199%2529%2529yo%252812%2529yg%25287143%2529yb%25286197%2529%2529a%252820%2529sp%252865%2529sr%25281%2529c%2528EFD2F26%2529%26ids%3D1880474%26yo%3D12%26ps%3D&sv.url=12.237ec53d11d47b612d78000171>>

Kustbevakningens hemsida: jobba i Kustbevakningen (senast uppdaterad 2011-03-31) <<http://www.kustbevakningen.se/sv/utbildning--jobb/att-arbeta-som-kustbevakare/>> (Hämtad 2011-05-23)

Kustbevakningens hemsida: organisation (senast uppdaterad 2011-03-31) <<http://www.kustbevakningen.se/sv/om-oss/organisation/>> (Hämtad 2011-05-23)

Kustbevakningens hemsida: uppdraget (senast uppdaterad 2011-03-31) <<http://www.kustbevakningen.se/sv/om-oss/vart-uppdrag/>> (Hämtad 2011-05-23)

McLaughlin, Kate, Osborne, Stephen P. The new public management in context. I K. McLaughlin, S.P. Osborne, E. Ferlie (red) (2002) *The new public management. Current trends and future prospects*. (Elektronisk) Tillgänglig (i vissa delar): <<http://www.google.com/books?hl=sv&lr=&id=xn4ks2q6nfwC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Ferlie+The+new+public+management+in+action&ots=RzF1utnh3D&sig=sfjbWpGiyi8dRWef2roSYATVGx8#>>> (Hämtad 2011-04-29)

Nationalencyklopedin (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.ne.se.miman.bib.bth.se>> (Hämtad 2011-05-02)

Offentliga jobb. (senast uppdaterad 2011). Annonns: Analytiker - med inriktning mot verksamhetsanalys. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.offentligajobb.se/Public/AssignmentView.aspx?AssignmentGuid=caa42a44-3875-40f8-90c1-9b5a6146289c>>

Offentliga jobb. (senast uppdaterad 2011). Annonns: Upphandlare. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.offentligajobb.se/Public/AssignmentView.aspx?AssignmentGuid=e524db8a-e01b-4290-a335-7f27281fa22c>>

Pavliga, Gail K. (2008). Toward a conceptual definition for social competence: an exploratory study. (Elektronisk) Tillgänglig: OhioLINK ETD Center <http://etd.ohiolink.edu/view.cgi/Pavliga%20Gail%20K.pdf?acc_num=akron1209056212> (2011-02-18)

Polisens hemsida: lediga jobb (senast uppdaterad 2011). Annonns: Controller, Ref.nr. 139/11 (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.polisen.se/sv/Aktuellt/Lediga-jobb/Rikspolisstyrelsen/Controller1/>>

Polisens hemsida: om polisen (Granskad 2011-02-01) Tillgänglig: <<http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/>>(Hämtad 2011-05-23)

Polisens hemsida: Uppdrag och mål (Granskad: 2011-01-25) Tillgänglig: <<http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/>> (Hämtad 2011-05-23)

Polisens hemsida: polisen som arbetsplats (Granskad: 2011-03-15) Tillgänglig: <<http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Polisen-som-arbetsplats/>> (Hämtad 2011-05-23)

Säkerhetspolisens hemsida: säkerhetsklass (senast uppdaterad 2010-07-28). Tillgänglig: <<http://www.sakerhetspolisen.se/sakerhetsskydd/sakerhetsprovning/sakerhetsklass.4.204d8bcb112d7120c13800012.html>> (Hämtad 2011-05-02)

Viktorsson, Sören (2010). Social kompetens är en ovetenskaplig bubbla. Jusek Tidningen (Elektronisk) 15 september. Tillgänglig: <<http://www.jusektidningen.se/Arkivet/2010/7/Social-kompetens-ar-en-ovetenskaplig-bubbla>>

Wu, Yu-Hsien (Sharon). (2008). Social skill in the workplace: what is social skill and how does it matter? (Elektronisk) Tillgänglig: <<https://mospace.umsystem.edu/xmlui/handle/10355/5542>> (2011-02-20)

Muntliga källor

Intervju med en informant på Polismyndigheten i Karlskrona den 3 maj 2011

Intervju med en informant på Kustbevakningen i Karlskrona den 12 maj 2011

Bilaga A.

Frågor till Polismyndigheten och Kustbevakningen.

1. Har polisarbetet/ kustbevakarearbetet förändrats under de senaste åren?
2. Har denna förändring inneburit att några nya arbetsuppgifter tillkommit?
3. Hur länge har du arbetat med rekrytering inom polisen/ kustbevakningen?
4. Hur har förändringarna påverkat rekryteringsprocessen?
5. Vilka tror du är skälen till att rekryteringsprocessen har förändrats?
6. Finns det några direktiv om hur rekryteringsprocessen ska gå till? Några gemensamma ramar? Går det till på samma sätt i hela landet?
7. Hur stor plats tar de ”mjuka” kompetenserna i rekryteringsprocessen? Proportioner mellan objektiva och subjektiva kriterier och krav på kompetens.
8. Har det blivit viktigare över tiden med de ”mjuka” kompetenserna?
9. Hur stor relevans har begreppet social kompetens i rekryteringsprocessen?
10. Vad innebär social kompetens för dig?
11. Skiljer du på social kompetens i olika sammanhang?
12. Hur ser man i rekryteringsprocessen att en sökande är socialt kompetent?
13. Försöker ni i rekryteringsprocessen undersöka hur väl de sökande fungerar i grupp?

Hur undersöker ni detta?

14. Försöker ni undersöka hur de sökande fungerar i olika situationer, till exempel hur väl de hanterar stress, hur de löser problem?

Hur undersöker ni detta?

15. Är det stora skillnader på rekryteringsprocessen när det gäller poliser/ kustbevakare resp. civil personal?

16. Vilka krav ställs på dem som söker till polishögskolan/ kustbevakareutbildningen förutom kravet att de ska klara de fysiska testerna?