



Hur uppnås framgångsrik bemanning?

Kjörling, Andreas



Hur uppnås framgångsrik bemanning?

© 2019 Andreas Kjörling / Cognoscenti AB

c/o Kråkberget

Skånegatan 108

116 35 Stockholm

www.cognoscenti.se

Omslagsfoto: Pixabay.com

1. Inledning

Vi lever in en föränderlig tid med allt större krav på organisationers rörlighet och anpassningsförmåga, något som nedan refereras till som krav på *agil HR*. En global undersökning redan 2012 visar att 70% av responderande HR-anställda upplever en snabbare förändring än tidigare (Miles, 2013). Samtidigt är det aktieägarnas monetära incitament styr organisationernas utformning med krav på snabb avkastning både inom privat och offentlig sektor (Thompson, 2003), även om effekten i det senare fallet tycks något mer modest och långsiktig allt sedan den finansiella krisen 2008 (Kallifatides & Nachemson-Ekwall, 2016).

Bland förespråkare av strategisk agil HR går managementkonsulterna Dave Ulrich och Wayne Brockbank i bräschen genom sin argumentation för värdeskapande HR (Ulrich, Brockbank, & Jamison Gromark, 2007) där de argumenterar för HR-avdelningens roll som marknadsstrateg i förhållande till externa aktörer samt befintliga och potentiella kunder. I en närmast utopisk bild målas HR-funktionen upp som spindeln i nätet, vilken möjliggör snabba förändringar med flöden av personal och värdeskapande HR-processer. Även branschorganisationen Komptensföretagen, tidigare Bemanningsföretagen vittnar om en kontinuerlig ökning (Almega, 2018). Att dagens organisationer är under kontinuerlig förändring råder således inget tvivel om, något som också tycks medföra större turbulens på arbetsmarknaden och därmed även fler rekryteringar.

1.2 Syftesförklaring

Agil HR ställer högre krav på de anställda, framför allt beträffande social komptens, vilket i sin tur också medför högre krav på bemanning. Likaså har marknaden för aktörer inom bemanning och rekrytering stadigt vuxit under de senaste åren vilket medför en ökad konkurrens genom fler aktörer. Således ligger det både i den anställandes intresse som i den rekryterandes, i.e. rekryteringskonsultens intresse, att generera ett önskvärt resultat i form av rätt kandidat (som lever upp till arbetsgivarens förväntningar) i vad som är att betrakta som *framgångsrik bemanning*. Jag avser här att undersöka om det finns någon strategi som är

mer framgångsrik än andra för att uppnå en långsiktigt framgångsrik bemanning.

Min frågeställning lyder således; *hur uppnås framgångsrik bemanning?*

1.3 Begrepp

Centrala begrepp, här återgivna i kronologisk ordning, omfattar:

Läroverk; universitet, högskola etc.

Kandidat; den arbetssökande.

Rekryteringskonsult; den som gör urval av kandidater och presenterar för den sökande arbetsgivaren.

Anställningsskede; det tillfälle då vakansen tillsätts.

Rekryterare; den som har mandat att tillsätta vakansen.

Arbetsgivare; den som sysselsätter kandidaten, i.e. ger kandidaten en anställning.

Arbetsstagare; den som anställts.

Bemanning; refererar här till själva anställningen över tid.

1.4 Disposition

God bemanning beror av framgångsrik rekrytering, som likt ovan nämnts, beror av de två variablerna kandidat och arbetsgivare. Mötet mellan de två faciliteras i regel av en rekryteringskonsult som gör ett första urval av kandidater för att därefter presentera dessa för den anställande parten, i.e. arbetsgivaren. Då det slutliga beslutet om anställandets vara eller inte fattas dels av arbetsgivaren som anställer och dels av kandidaten som till sist avgör om den eventuellt erbjudna tjänsten ska tackas ja till eller inte.

Med sagt kommer jag i detta PM att ägna uppmärksamheten åt de båda beslutsfattande parterna och därmed inte ägna vidare uppmärksamhet åt rekryteringskonsulten, då denne i sitt urval antas fatta beslut på uppdrag av arbetsgivande rekryteraren och därmed på liknande grunder. De två utgör alltså parter i samma mål.

I stycke 2.1.1 redogörs för teorier kring anställningsskedet, e.g. hur kandidater söker anställning och hur urval och rekrytering sker. Dessa analyseras med hjälp av empiri i stycke 2.1.2. Teorier kring hur ledarskap och kultur påverkar den anställde avhandlas i stycke 2.2.1,

dess analyseras därefter genom jämförande med empiriska studier i stycke 2.2.2.

I stycke 3 konkluderar jag och öppnar för vidare diskussion.

2. Bemanning

Kraven på bemanning har under 2000-talet skiftat från att varit explicit kompetensfokuserat till att bli mer inriktade på dels tyst kunskap och dels social kompetens. Attityd, fallenhet och utseende är allt oftare viktigare än utbildning och faktiskt kunnande (Warhurst & Thompson, 2006). Med det sagt avhandlas i detta stycke dels kandidat, rekryterare och arbetsgivare genom teori och empiri rörande anställningsskedet och dels teori och empiri rörande själva anställningen, i.e. bemanningen.

2.1.1 Teori rörande anställningsskedet

I rapporten *Att välja utbildning* redogör Anders Stenberg (Stenberg, 2016) för sambandet mellan val av utbildning och anställning i relation till samhällets behov. Efter en relativt låg frekvens av forskningsrapporter har nu frågeställningen åter vunnit nationalekonomiskt gehör, vilket resulterat i ökad forskning med den gemensamma nämnaren i ett resultat indikerande att enskilda samtal med studie- och yrkesvägledare kan minska snedrekrytering. Detta mot bakgrund att kompetensförsörjningen riskerar att bli ineffektiv om individer begränsas i sitt yrkesval på grund av kön, social eller kulturell bakgrund. I rapporten framgår dock att internationell forskning kring utbildningsinnehållets betydelse för yrkesval i stor utsträckning saknas. Det betyder för den sakens skull inte att den *inte* finns. Med det sagt vänder vi oss därför till en av David B. Bills gjord studie.

I artikeln *Credentials, Signal, and Screens: Explaining the Relationship Between Schooling and Job Assignment* (Bills, 2003) undersöks sambandet mellan utbildning och anställning. Bills gör gällande att sambandets varande är väl etablerat medan orsaken till det samma i stor utsträckning förblivit oförklarad. Författaren argumenterar för att hög status och hög lön inte utgör tillräcklig grund för att förklara sambandet mellan hög utbildning och hög placering i arbetsmarknadens hierarkier. Bills utgår från sju teorier kring (1) humankapital, (2) sökning / filtrering, (3) signalering, (4) kontroll,

(5) kulturellt kapital, (6) institutionell teori samt (7) kredencialism. Dessa sammanfattas nedan.

1. *Humankapitalteori* är typiskt grundad i uppfattningen att god utbildning leder till ett högbetalt jobb, eftersom högutbildade kandidater anses vara mer värdefulla för arbetsgivaren. Här ses kunskap förvärvad genom studier som generell medan kunskap förvärvad på arbetsplats betraktas som specifik. Teorin gör därför gällande att arbetsgivaren ur rationellt perspektiv söker hög generell kunskap hos kandidaten. Trots omfattande forskning saknas dock ännu en övertygande förklaring varför högutbildade når de mest attraktiva jobben.
2. *Sökteori* gör gällande att högutbildade kandidater erbjuder högre potentiell produktivitet grundad i den egna höga utbildningen. Således är det främst högutbildade som av potentiella arbetsgivare eftersökes till attraktiva jobb. Teorin, som är utvecklad av ekonomer, snarare än behaviorister, saknar dock empirisk grund.
3. *Signalteorin* är vad som skulle kunna kallas systerteorin till *sökteorin*, i bemärkelsen av att teorin gör gällande att det är den högutbildade kandidaten som söker upp arbetsgivaren. I princip handlar det alltså om vem som agerar först, arbetsgivaren eller kandidaten. Teorin har vunnit visst stöd i forskningen. Bills menar dock att både *sökteori* och *signalteori* lämnar mycket att önska, då det exempelvis saknas forskning kring hur kunskaper förvärvade under studietiden *faktiskt* används i det framtida arbetet. (Kanske kan Stenbergs forskning erbjuda ett komplement?)
4. *Kontrollteori* baseras på undersökandet av samband mellan utbildningars disciplinära krav, vilka här beskrivs som icke-kognitiva. Här finns vissa likheter med humankapitalteorin men med större fokus

på, så att säga, vilket format och vilken fallenhet för lydnad kandidaten stöpts i.

5. *Kulturell kapitalteori* kan till viss del ses som en kombination av *human-kapitalteorin* och *kontrollteorin* i bemärkelsen att den grundas i kandidatens kultur, som i sig är en kvot av human-kapital och kontroll. Teorin gör gällande att den högtbildade kandidaten har större social kompetens (och nätverk) samt att arbetsgivaren använder examensbeviset som en kontroll för att kandidaten lever upp till de ställda kraven. Teorin har visat sig vara värdefull för att studera och förklara sociala strata och habitus.
6. *Institutionell teori* i det här sammanhanget baseras på tanken att celebra lärosäten är synonyma med kvalitativa kandidater vars kunskap består över tid. Därmed också sagt att celebra lärosäten skapar sociala kategorier, e.g. kandidater från Harvard, Oxford och Handels-högskolan tillhör en viss social strata. Teorin saknar dock ett individuellt perspektiv då den är grundad i aggregerad empiri. Frågan är således om förklaringsmodellen är kausal eller bara korrelerande?
7. *Kredentialism* gör gällande att kandidatens möjlighet till högbetalda jobb beror mer av access än av faktiskt kunskap och betyg. Därmed sagt att en kandidat från celebrert läroverk har bättre access till högbetalda jobb än andra. Teorin grundat sig i att arbetsgivaren antas göra irrationella och ibland till och med kontraproduktiva val baserade endast på läroverkets goda namn, i.e. referenser (eng. credentials). Teorin har vunnit viss empirisk grund. Intressant här är också den inflation av läroverkets namn som ett ökat antal kandidater från samma läroverk medför.

De sju teorierna snarare kompletterar varandra, i vart fall till viss del, än ersätter varandra. Det visar

sig tydligt när teori möter empiri. Bills (Bills, 2003) efterlyser en teori som förklarar referenser men lämnar utrymme för autonoma och exogena (utgående) faktorer med hänsyn till teknisk utveckling som därigenom förklarar rollen av information på arbetsmarknaden, både ur kandidatperspektiv och arbetsgivarperspektiv. Tydligt är att när teori möter praktik är det aldrig så enkelt som teorin kan vilja göra gällande, vilket vi ska se nedan.

2.1.2 Analys av anställningsskedet grundad i empiri

I en omfattande studie gjord av Lauren A. Riviera (Riviera, 2012) vid Northwestern University i USA tydliggörs hur anställningsskedet till syvende och sist beror av relationen mellan kandidat och arbetsgivare. I förekommande fall studeras kulturell matchning mellan intervjuare (arbetsgivare) och arbetssökande (kandidat). Riviera argumenterar för att en stor del av de studier som gjort kring rekrytering har kvantitativ grund snarare än kvalitativ grund dels om kandidaten och dels jämförelser mellan *pre* rekrytering och *post* rekrytering som inte ger en deskriptiv bild av hur och på vilka grunder själva rekryteringsbeslutet fattas. I sociologisk forskning rörande rekrytering har ofta likheter mellan kandidat och rekryterare respektive arbetsgivare framställs som varande av vikt. Även demografiska likheter har påtalats vara av vikt. Vidare påtalar Rivera även att tidigare studier främst fokuserat på genus och ras [sic.]. Studien, som är amerikansk och gjord i amerikansk kontext, gör explicit skillnad mellan dels genus och dels ras, något jag likt biskop Brask reserverar mig mot då jag är av uppfattningen att alla människor är just människor. Därmed inte sagt att diskriminering inte förekommer, vilket påvisats av bland andra Carlsson & Eriksson (Carlsson & Eriksson, 2017) samt Roth (Rooth, 2010).

I den empiriska studien identifierar Riviera de tre processerna (1) *organisatorisk process*, (2) *kognitiv process* samt (3) *affektiv process* (Riviera, 2012). Dessa sammanfattas nedan.

1. *Organisatorisk process* omfattar kulturell och organisatorisk kompatibilitet. Här eftersöks en kandidat som "passar in" i

organisationens kultur. Här utvärderas kandidatens sätt att röra och föra sig, hur kandidaten uttrycker sig och antas presentera sig själv för företagets kollegor och kunder. Kandidaten ska vara någon som inger trygghet och upplevelsen av en önskvärd lagspelare, samt någon som arbetsgivaren är villig att spendera mycket tid tillsammans med. Social trivsel grundad i lika värderingar är avgörande. Därmed sagt att det även är en fråga om personlighetstyp, e.g. om kandidaten är sportig, intellektuell, pedant eller bohem. Det handlar mer om attityd än anlag (eng. attitude vs. aptitude). En förklaring som ges till vikten av kognitiv process är hög personalomsättning. Lika attityd bland de anställda anses borga för god arbetsmiljö och god vilja bland de anställda att stanna i sin anställning. Detta har framför allt uttryckts i finansbranschen.

2. *Kognitiv process* omfattar till stor del vikten av igenkänningsfaktorer. Arbetsgivaren känner en tillhörighet till kandidaten genom igenkänning av personliga upplevelser. Det kan röra sig om att de läst vid samma universitet men det kan också grundas i mer abstrakta gemensamma nämnare som ambitioner i exempelvis sport. E.g. ”den här kandidaten har tävlat på elitnivå, jag vet vad det krävs. Alltså är kandidaten av intresse. Däremot har jag ingen kännedom om vad det krävs för att vara chefredaktör” (Rivera, 2012). En annan respondent förklarar processen med att i princip handlar om att anställa sig själv.
3. *Affektiv process* omfattar till viss del de båda övre processerna men beror till skillnad från de två av ett mer plötsligt infall hos rekryteraren, i.e. *affekt*. Processen är mer intuitiv än de två tidigare. Här spelar första intryck en viktig roll. Grunder för affektiv process kan vara gemensamma intressen eller gemensamma upplevelser. Det kan natur-

ligtvis också grundas i olyckligt missförstånd som uppfattningen att kandidaten inte har något gemensamt med rekryteraren som därför inte ens vill intervjua kandidaten.

Det vi ser genom att jämföra studier gjorda av Bills respektive Rivera är skillnader beroende på vilket perspektiv som tillämpas, där Bills studie representerar ett makroperspektiv medan Rivera å andra sidan ger god insikt ur ett mikroperspektiv. Det generiska urvalet återspeglas stundtals i det enskilda beslutet grundat i kulturella likheter, upplevelse av gemenskap genom tidigare studier eller geografiskt ursprung (humankapital, sök-teori, signalteori och kulturellt kapitalteori i relation till exempelvis kognitiv process). Jag upplever att de två studierna både bekräftar och dementerar varandra, allt beroende på vilka delar man väljer att fokusera på. Några tydliga indikationer på vad som är avgörande för rekrytering kan vi dock inte utläsa. Inte heller vet vi om rekryteringen *de facto* är framgångsrik, då detta först visar sig över tid.

En avgörande faktor för om kandidaten, nedan refererad till som arbetstagare, faktiskt lever upp till förväntningarna som omfattas av en framgångsrik bemanning beror även på att rätt förutsättningar ges av arbetsgivaren. Det leder oss till teori rörande anställningen.

2.2.1 Teori rörande anställningen

Staw och Epstein (Staw & Epstein, 2000) undersöker populära ledarskapstekniker bland 1995 års listning av de största bolagen i *Fortune 500*, fördelat på tjugofem branscher. I artikeln *What Bandwagons Bring* utvärderas populära ledarskapsteorier genom fjorton hypoteser. Av utrymmesskäl är jag här nödgad till en sammanfattning snarare än att redogöra för samtliga fjorton. Effekten av populära ledarskapstekniker på företagens rykte och omdöme och eventuellt ökat ekonomiskt resultat undersöktes. Även ledarskapets ersättning och relationen mellan bonusar, högre ersättning och ökat resultat prövades. Undersökningen resulterade i en samstämmighet som gör gällande att princip ingen specifik positiv effekt kan knytas till någon av de fjorton hypoteserna. Den enda som på något sätt sticker ut är det som kallas

Total Quality Management (TQM) som visade sig förbättra omvärldens omdöme om bolaget. TMQ innebär att kvaliteten kontinuerligt säkerställs i alla led, vad som närmast skulle kunna kallas som detaljstyrning. Några ekonomiska effekter kunde dock inte påvisas här heller.

Olika typer av kontroll genomsyrar organisationsteorierna, både historiskt och i vår samtid; Flemming och Sturdy (Fleming & Sturdy, 2009) anger de fem kontrollmetoderna (1) byråkratisk kontroll, (2) human relations, (3) neo-human relations, (4) normativ kontroll, (5) marknadsrationalitet. Dessa beskrivs kort nedan:

1. *Byråkratisk kontroll* innebär kontroll genom regelverk. Byråkratisk kontroll omfattar inte individens känslor utan söker snarare forma den anställde till en strategiska resurs. Här bör i sammanhanget nämnas Max Webers (1864-1920) läror (Morrison, 2006).
2. *Human relations* innebär informell och relationsbaserad kontroll i syfte att göra monotont arbete mer tilltalande. Metodens teori bygger främst på arbete av Elton Mayo (1880-1949) i vad som blivit känt som Hawthorne-studierna (Smith, 1987).
3. *Neo-human relations* är en metod som påminner om klassisk human relations och fokuseras på homogenisering genom social kontext snarare än självförverkligande genom organisationen (Huczynski, 1993).
4. *Normativ kontroll* uppmuntrar mångfald och inte bara det professionella jaget utan välkomnar även det privata jaget, som dock bör passa in i mallen. Teorin bakom metoden har identifierats av bland andra Gideon Kunda (1952-) (Kunda, 1992).
5. *Marknadsrationalitet* fokuserar på den anställdes värderingar och identitet snarare än marknadskrafter. Metoden kompletteras ofta med normativ kontroll. Även i det här fallet ses Kunda som

en av de mer framstående teoretikerna (Fleming & Sturdy, 2009).

Å andra sidan, jämförande punkt fem ovan, argumenterar Alvesson och Willmott (Alvesson & Willmott, 2002) kontroll av arbetstagarens identiteter inte är en av arbetsgivaren medveten enkel strategi. De menar att identitetskontroll är en både osäker och ifrågasatt ledarskapsmetod, vilket visat sig inte minst i många försök till teambildning. Snarare är det en fråga om skapandet av generella normer med visst utrymme för den enskildes individualitet. Här identifieras sex faktorer av vikt för skapandet av arbetstagarens identitet, varav de första fyra är att betrakta som beroende av inre faktorer; vad arbetstagaren har för känsla för sin yrkesroll, samhörighet, känsla av sammanhang och riktning (klassificeringen för tankarna till Aristoteles kausala indelning i Fysiken; materia, form, kraft och syfte) medan de två senare är att betrakta som beroende av yttre faktorer; hur arbetstagaren jämför sig med andra samt självkänsla alltså hur arbetstagaren tror sig uppfattas av andra. Sammanfattningsvis handlar det, menar Alvesson och Willmott, om ett triangulärt förhållande mellan identitetskontroll, yrkesidentitet och självkännedom (Alvesson & Willmott, 2002, s. 627). De skriver:

”...självidentitet, som en repertoar strukturerad av narratio, upprätthålls genom identitetsarbete i vilket kontroll skapas genom selektivt, men inte nödvändigtvis reflexivt, adopterande av regelbundna handlingar och diskurser, som mer eller mindre avsikt riktas mot de anställdas inre, inklusive ledarskapet (egen övers.).”

Det är alltså genom skapandet och upprätthållandet av vissa diskurser som en kollektiv och omedveten identitet skapas, alltså en subtil form av manipulation. Här bör dock läggas emphasis vid subtiliteten, då det annars kan resultera i motstånd hos den anställde som genomsådar det som propaganda och avfärdar det (Alvesson & Willmott, 2002).

Säkert är, att det medvetet eller omedvetet är genom andra som vi skapar vår egen identitet. Något som inte minst påtalats av filosofer,

e.g. Edmund Husserl (Husserl, 2016), Martin Heidegger (Heidegger, 2013), Jean-Paul Sartre (Sartre, 2015), sociologer, e.g. George Mead (Macdonis & Plummer, 2008), Anthony Giddens (Giddens, Sutton, & Ekerwald, 2014) och psykologer som Freud (Macdonis & Plummer, 2008), Carl Jung (Høgh-Olesen m.fl., 2017) och inte minst Robert Kegan (Elfhag, 2019).

Å en sidan ser vi alltså att ingen särskild ledarskapsstil är synonymt med ett förbättrat resultat, å andra sidan formar arbetsgivaren sina arbetstagare för att passa in den rätta kontexten, naturligtvis med incitamentet att skapa en framgångsrik och resultatgivande organisation.

Vi frågar oss åter därför om teorierna håller i mötet med praktiken. Det leder oss vidare till en analys grundad i empiri.

2.2.2 Analys av anställningen grundad i empiri

I en modern organisation inte bara tillåts utan även uppmuntras individualitet. I artikeln "Just be yourself" undersöker Flemming och Sturdy (Fleming & Sturdy, 2009) individualitet på det australiensiska företaget med det fingerat namnet "Sunray Customer Service". Här framgår att den "avvikande personligheten" i det närmaste blivit normaliserad; det är ett krav att ha roligt, festa och vara delaktig i företags aktiviteter. Det *neo-normativa* har alltså antagit en *normativ* kontroll. Eftersom den anställda förväntas vara sig själv innebär det per automatik också att dysfunktionalitet tillskrivs brister i den anställdes personlighet, snarare än i organisationen. Motståndet mot kontrollen tar sig i uttryck genom anställdas cynism, något som också känns igen från normativ kontroll. Ett andra tillika alternativt sätt är att uppvisa solidaritet med sina kollegor och på så vis demonstrera ett unisont avståndstagande till den kontrollerande arbetsgivaren.

Fenomenet ges delvis en förklaring Sievert (Sievers, 1986) som i sin artikeln Beyond the Surrogate of Motivation tar stöd i psykoanalysens dikotomi mellan drift och begränsning (Id och Ego v.s. Superego) för att analysera motivationsteori inom organisation. Sievert argumenterar för att det inte tas hänsyn till den privata människan och att ingen distinktion görs mellan arbete och fritid. Jag vill påtala att det 1980-tal då artikeln skrev inte återspeglar världen vi lever i idag. Likväl finns det en relevans i avseende att ta

hänsyn till hela människans leverne, *Vita activa* och inte bara den arbetande fabrikerande människan, *Homo faber* (Arendt & Canovan, 1998).

Breslin & Wood gör en longitudinell studie av regelbrott i socialtjänst (Breslin & Wood, 2016), i vilken de påvisar dels att regelbrott legitimeras när handlingen sker högt upp i hierarkin och fortplantas ner i de djupare leden. Här görs en viktig distinktion mellan misskötsel och regelbrott där den förra omfattat allt från snatteri till justering av produktionskvoter, medan den regelbrott anses alternera vad som betraktas som acceptabelt beteende och således skapa större långsiktig skada. I studien framkommer att regelbrott dessutom kan ge upphov till nya, men informella regler. I förekommande fall handlade det om vårdpersonal som exempelvis bar civila kläder och hjälpte brukare med kontantuttag, något som beskrivs som en positiv effekt. Det vi ser är alltså konsekvenser av handlande högre upp i den organisatoriska hierarkin, något som till viss del strider mot resultatet redovisat av Staw och Epstein (Staw & Epstein, 2000). Det är dock en sanning med modifikation, då de endast undersökte ekonomiskt resultat och inte handlande i sig. Å andra sida bekräftar deras TQM-hypotes att kontroll i alla led skapar förbättringar.

3. Konklusion och vidare diskussion

Jag återvänder här till den inledande frågan; hur uppnås framgångsrik bemanning? För att undersöka detta har jag tagit hänsyn till dels själva rekryteringen och dels till anställningen då det först efter en viss, kortare eller längre tid, visar sig om bemanningen faktiskt var framgångsrik.

I ett försök att skapa förståelse för rekryteringsmönster och orsakssammanband har jag genom Bills (Bills, 2003) stiftat bekantskap med sju teorier kring humankapital, sökning / filtrering, signalering, kontroll, kulturellt kapital, institutioner samt referenser. Dessa har sedan ställts mot empiriskt material grundat i Riveras (Rivera, 2012) studier som visar att beslutet om en intervju och eventuell anställning beror av en eller flera av de tre processerna organisatorisk, kognitiv och affektiv process.

Här drar jag därför slutsatsen att de av Bills redovisade teorierna bara till viss del är bärande. Snarare är det olika kombination av dem

som kan förklara rekryteringsmönster. Likväl är det bara genom Rivera som en förståelse för beslutet i den enskilda rekryteringen fås. Här tycks kompatibilitet och igenkänningsfaktor vara avgörande för rekryteringen.

Beträffande anställningen kan jag genom Staws och Epsteins (Staw & Epstein, 2000) omfattande studie dra slutsatsen att ingen särskild ledarskapsstrategi resulterar i ett mätbart förbättrat resultat. Däremot visade sig kontroll i hela ledet medföra fördelar, bland annat genom bättre omdömen om företaget. Frågan är om det var för att kontrollen var större eller om det berodde på en närmare kontakt med medarbetarna som då kände en större tillhörighet och identitet med sin arbetsgivare?

Frågeställningen är grundad i Alvessons och Willmotts (Alvesson & Willmott, 2002) samt i Flemings och Sturdys (Fleming & Sturdy, 2009) studier som visar att för mycket kontroll snarare kan kontraproduktiva effekter med arbetstagarnas motstånd som resultat. Något som gjorde sig påtagligt där den neo-normativa kontrollen närmast antog skepnaden av normativ kontroll. Vi har också sett i den longitudinella studien gjord av Breslin och Wood (Breslin & Wood, 2016) att arbetstagare följer sin arbetsgivares exempel, något som här gjorde sig tydligt genom regelbrottsliga handlingar som närmast kom att omformuleras till praxis och oskrivna lagar. I förekommande fall medförde det en positiv effekt för

de brukare som var föremål för socialtjänsten. Det ska dock att sägas att vi sett liknande fenomen där de högre delarna av hierarkien satt agendan genom sina handlingar, vilket sedan fått digra konsekvenser för hela organisationer och ibland till och med hela branscher. Jag tänker här närmast på de många incidenter, trakasserier och övergrepp som låg till grund för hela #metoo-rörelsen.

Summerar jag då de två delarna och återvänder frågeställningen finner jag att det ingalunda vilar något utopiskt över en framgångsrik bemanning. Det förutsätter dock att den rekryterande arbetsgivaren har gott uppsåt, sunda värderingar och en humanistisk företagskultur.

Dessvärre är det inte, som vi också sett, alltid så att teorin håller när verklighetens empiri gör sig obönhörligt påmind. Inte desto mindre finns det organisationer vars anställda trivs mycket bra, gör ett gott arbete och dessutom frivilligt väljer att stanna kvar i en längre tid, ibland flera decennier. Precis på samma sätt finns det också organisationer där människor vantrivs, jobbar under piskan och snart väljer att lämna.

Min förhoppningen är alltså att de positiva egenskaperna hos den rekryterande återspeglas i önskvärda kandidater, som vid anställning ges goda möjligheter att göra det jobb de själva och arbetsgivaren föresatt ska göras. Det i sin tur skapar en positiv identitet hos arbetstagaren och en god fortsatt god företagskultur. I vart fall i teorin.

Referenser

- Almega. (2018). Årsrapport Kompetensföretagen 2018. *Årsrapport*, 12.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Arendt, H., & Canovan, M. (1998). *The human condition*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- Bills, D. B. (2003). Credentials, Signals, and Screens: Explaining the Relationship Between Schooling and Job Assignment. *Review of Educational Research*, Washington, 73(4), 441–469.
- Breslin, D., & Wood, G. (2016). Rule breaking in social care: Hierarchy, contentiousness and informal rules. *Work, Employment and Society*, 30(5), 750–765. <https://doi.org/10.1177/0950017015595956>
- Carlsson, M., & Eriksson, S. (2017). Påverkar arbetssökandes ålder och kön chansen att få svar på jobbsökan? Resultat från ett fältexperiment—IFAU. Hämtad 20 september 2019, från <https://www.ifau.se/sv/Forskning/Publikationer/Rapporter/2017/paverkade-arbetssokandes-alder-och-kon-chansen-att-fa-svar-pa-jobbsokan-resultat-fran-ett-faltexperiment/>
- Elfhag, K. (2019). *Livsutvecklingens psykologi*. Stockholm: Fri Tanke.
- Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). “Just be yourself!”: Towards neo-normative control in organisations? *Employee Relations*, 31(6), 569–583. <https://doi.org/10.1108/01425450910991730>
- Giddens, A., Sutton, P. W., & Ekerwald, H. (2014). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Heidegger, M. (2013). *Vara och tid* (J. Jakobsson, Övers.). Göteborg: Daidalos.
- Huczynski, A. (1993). Historical Influences on the Adoption of Management Ideas. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/eb013180>
- Husserl, E. (2016). *Cartesianska meditationer: En inledning till fenomenologin* (D. Birnbaum & S.-O. Wallenstein, Övers.). Göteborg: Daidalos.
- Høgh-Olesen, H., Dalsgaard, T., Skårderud, F., Halvorsen Kåven, S., Berglund, G., & Johnsson, P. (2017). *Modern personlighetspsykologi: Vi märkliga människor*.
- Kallifatides, M., & Nachemson-Ekwall, S. (2016). Awakening giants? The politically contested modification of institutional investors. *Corporate Governance*. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2015-0111>
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple Univ. Press.
- Macdonis, J. J., & Plummer, K. (2008). *Sociology: A global introduction*. Harlow: Prentice Hall.
- Miles, A. (2013). Agile learning: Living with the speed of change. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 27(2), 20–22. <https://doi.org/10.1108/14777281311302058>
- Morrison, K. (2006). *Marx, Durkheim, Weber: Formations of modern social thought*. London: Sage.
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Rooth, D.-O. (2010). Automatic associations and discrimination in hiring: Real world evidence. *Labour Economics*, 17(3), 523–534. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2009.04.005>
- Sartre, J. (2015). *Being and nothingness—An essay on phenomenological ontology*. Taylor & Francis Ltd.
- Sievers, B. (1986). Beyond the Surrogate of Motivation. *Organization Studies*, 7(4), 335–351. <https://doi.org/10.1177/017084068600700402>
- Smith, J. H. (1987). Elton Mayo and the Hidden Hawthorne. *Work, Employment and Society*, 1(1), 107–120. <https://doi.org/10.1177/0950017087001001007>
- Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, Thousand Oaks, 45(3), 523–556.
- Stenberg, A. (2016). *Att välja utbildning: Betydelse för individ och samhälle : studievägledning, gymnasieval, vuxenutbildning*. Stockholm: SNS.
- Thompson, P. (2003). Disconnected Capitalism: Or Why Employers Can’t Keep Their Side of the Bargain. *Work, Employment and Society*, 17(2), 359–378. <https://doi.org/10.1177/0950017003017002007>
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Jamison Gromark, E. (2007). *Värdeskapande HR*. Hämtad från <http://www.studentlitteratur.se/omslagsbild/artnr/32505-01/height/320/width/320/bild.jpg>
- Warhurst, C., & Thompson, P. (2006). Mapping knowledge in work: Proxies or practices? *Work, Employment and Society*, 20(4), 787–800. <https://doi.org/10.1177/0950017006069815>

