



Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

Magisteruppsats FEK 591
VT 2003

Anställningsintervjun
enligt matchningsprincipen
-
en studie av relationer, förväntningar
och kulturella uttryck

Handledare:
Dan Kärreman

Författare:
Fredrik Hansson
780417-4832

Abstract

Frågeställning:

Hur går rekrytering, i organisationer med starka kulturer, till?

Syfte:

Syftet med studien är att utreda

- Hur matchning mellan individen och organisationens kultur i organisationer med starka kulturer går till.
- Vilka praktiker vid anställningsintervjun som kan hämma och vilka som kan bidra till matchning mellan individen och organisationens kultur.

Metod:

Studien är kvalitativ litteraturstudie med ett hermeneutiskt ideal. Studien är abduktiv och kvalitativa semistrukturerade anonyma intervjuer genomförs.

Objekt:

Utbildningsföretaget Vittra vilket är en friskola med uttalat stark organisationskultur.

Slutsats:

I organisationer med starka kulturer kan rekrytering enligt matchningsmodellen skapa relationer där makt utövas och som omedvetet förstärker ojämlikheter.

I organisationer med starka kulturer kan rekrytering enligt matchningsmodellen skapa orealistiska förväntningar på anställningen. Detta sker inte bara direkt genom informationen som överförs under intervjun utan även indirekt genom organisationens rykte och genom kandidatens allmänna upplevelsen av organisationen.

I organisationer med starka kulturer kan rekrytering enligt matchningsmodellen vara uttryck för organisationens formella och informella sida. Matchningsmodellen kan leda till subjektiva bedömningar vilket ger större utrymme för organisationens informella sida varför rekrytering kan bli en praktik där rekryterare är på jakt efter sig själva, vilket kan motverka organisationens formella mål och vision.

Innehållsförteckning

Abstract.....	2
Innehållsförteckning	3
1. Problemformulering	4
1.1. Frågeställning.....	7
1.2. Syfte.....	7
1.3 Disposition.....	7
2. Metod.....	8
2.1. Grundläggande antaganden och syn på verkligheten.....	8
2.2. Perspektiv och utgångspunkt	8
2.3. Genomförande	9
2.4. Intervjuer.....	9
2.5. Forskningsobjektet.....	10
2.6. Positionering	11
2.7. Trovärdighet.....	11
3. Rekrytering	13
3.1. Matchningsmodellen och relationerna under anställningsintervjun.....	15
3.2. RJP och dess skapande av realistiska förväntningar	17
3.2.1. Pre RJP.....	18
3.2.2. RJP	18
3.2.3. Post RJP	19
3.2.4. Job outcome measure state.....	19
3.3. Matchningsmodellen – ett uttryck för både organisationens formella och informella aspekter.....	19
4. Fallbeskrivning.....	22
4.1. Vittras officiella organisationskultur	22
4.1.1. Uppdrag inom Vittra	22
4.1.2. Kompetensprofil	22
4.2. Vittras rekryteringsprocess	23
4.2.1. Informationsmötet.....	24
4.2.2. Arbetsdagen	24
4.2.3. Anställningsintervjun.....	25
4.2.4. Anställningssamtal	26
5. Analys av anställningsintervjun med matchningsmodellen	27
5.1. Matchningsmodellen och relationerna under anställningsintervjun.....	27
5.1.1. Behovsstillfredsställelse och ojämlikheter i relationerna under anställningsintervjun.....	27
5.1.2. Relationen under anställningsintervjun utifrån kandidatens synvinkel.....	29
5.1.3. Makt i relationerna under anställningsintervjun.....	32
5.2. RJP och dess skapande av realistiska förväntningar	33
5.2.1. Skapandet av förväntningar	34
5.2.2. Demotiverande aspekter.....	36
5.2.3. Balansen mellan positiv och negativ information för att skapa realistiska förväntningar.....	37
5.3. Matchningsmodellen – ett uttryck för både organisationens formella och informella aspekter.....	40
5.3.1. Formella aspekter.....	40
5.3.2. Informella aspekter	41
5.3.3. Subjektiv rekrytering	42
6. Diskussion	46
6.1. Matchningsmodellen och relationerna under anställningsintervjun.....	46
6.2. RJP och dess skapande av realistiska förväntningar	48
6.3. Matchningsmodellen – ett uttryck för både organisationens formella och informella aspekter.....	49
7. Slutsats	52
Källförteckning.....	54
Appendix.....	56
1. Teoretisk källkritik.....	56
2. Intervjumall.....	57

1. Problemformulering

I denna uppsats studeras rekrytering. Detta kapitel positionerar studien, motiverar varför den behövs och tydliggör vad studien ämnar tillföra.

Det finns föreställningar om att den omgivning som direkt påverkar organisationer expanderar och förändras. Leijon m.fl. (2001) hävdar att de faktorer som påverkar organisationer blir allt fler och ligger i allmänhet helt eller delvis utanför organisationernas kontroll. För att en organisations ledning skall kunna dra nytta av dessa omvärldsförändringar menar Leijon m.fl. (o.a.) att det kan vara viktigt att studera rekrytering i organisationer.

Ordet rekrytering syftar på rekryten, det vill säga den nyvärvade soldaten och kommer ursprungligen från den militära värvningsproceduren. (Strömberg 1994) Rekryten skulle fylla nationens behov av militär personal och rekrytens behov gavs litet eller inget utrymme. I det tidigare jordbrukssamhället ärvde individen sitt yrke och liten hänsyn togs till kvalifikationer. Det var först inom militären som individer fördelades efter olika kriterier. Rekrytering var alltså betraktad som en praktik där organisationens, i det här fallet militärens eller gårdens, behov skulle fyllas. Liknande synsätt utvecklades i taylorismen som betraktade rekrytering som ett sätt att vetenskapligt effektivisera produktionen. (Bergström 1998) Sådana föreställningar kan leva kvar även i dagens definition av rekrytering och bör kanske ifrågasättas.

Rekryteringsformerna har utvecklats under det senaste hundra åren och kan delas in i olika perioder. I början av 1900-talet försökte rekryterare kategorisera människor efter deras mentala styrkor och svagheter i mer psykologiska urvalsmodeller. (Bergström 1998) Beroende på skiftningar på utbud och efterfrågan av arbetskraft under början av 1900-talet började personalavdelningar bli allt mer vanligt förekommande. Med hjälp av standardiserade psykologiska urvalsmetoder skulle personalavdelningarna få den bäst lämpade personen att fylla organisationens behov. (Bergström o.a.) Exempel på standardiserade tillvägagångssätt ges bland annat av Rubenowitz (1987):

- Förbered intervjun ordentligt
- Försök att få den sökande att känna sig fri och otvungen
- Miljön bör vara lugn och ostörd
- Intervjuaren bör ha en grundlig kunskap om de arbeten och andra faktorer som intervjun tar sikte på
- Intervjuaren bör vara mogen, välbalanserad och fördomsfri
- Använd gärna standardiserade frågor men med urskillning
- Formulera frågorna klart och tydligt
- För så lite anteckningar som möjligt under intervjun
- Försök att kontrollera tillförlitligheten av lämnad information
- Tolka och ställ samman materialet så fort som möjligt efter intervjun

Standardiserade tillvägagångssätt borgar för en rättvis behandling vid sidan av det övergripande målet att fylla organisationens behov av rätt man på rätt plats, hävdar författaren. De standardiserade tillvägagångssätten ifrågasattes dock under slutet av 1960-talet på grund av att de var metodologiskt och etiskt bristfälliga. Testerna var kliniskt framtagna vilket inte motsvarade de förhållanden som återfinns på arbetsplatsen. Testerna kunde dessutom kränka individens integritet och verka diskriminerande. I takt med de humanistiska idealens frammarsch i västvärlden skiftade rekryteringsfokus från organisationens behov mot individens. De föreställningar som fanns om sambanden mellan ersättning och

arbetstillfredsställelse samt produktivitet och kunskaper och färdigheter ifrågasattes. Motivationsinriktade teorier som Maslows behovsteorier, vars avsikt var att skapa mindre konflikter på arbetsplatsen och att öka de anställdas motivation, blev mer uppmärksammade. (Bergström 1998)

Rekrytering började betraktas som en del av organisationens personalpolitik och andra intressenter som stat, kommun och fack började intressera sig för dess praktiker under 1970-talet. Andelen kvinnor i arbetslivet växte och rekrytering studerades därför från rättvis, demokrati och jämlikhetshåll. Rekryteringsbesluten var alltså inte längre helt arbetsgivarens utan hade skiftat från att vara ett instrument för att tillfredsställa organisationens behov till ett instrument för att, via olika former av avtal, motverka diskriminering och ojämlikhet. (Bergström 1998)

Under 1980-talet som karaktäriserades av efterfrågan på arbetskrafts skiftade återigen rekryteringsfokus. Den reglering av arbetsmarknaden som hade skett genom olika kollektivavtal under 1970-talet betraktades som rigid. Då det var svårt att få tag på kvalificerad arbetskraft började rekrytering betraktas som en ”strategisk angelägenhet” (Bergström 1998:14). Värderingar blev ett kriterium som beaktades hos potentiellt nya medarbetare. Ett tidigare auktoritärt förhållningssätt till arbetstagarna ifrågasattes speciellt inom de organisationer som Mintzberg (1983) benämner som professionella hierarkier. Mintzberg (o.a.) hävdar att i professionella hierarkier vill medarbetarna arbeta autonomt och de professionella befinner sig över de administrativa i en upp och nedvänd hierarkipyramid. Mintzberg (o.a.) hävdar att professionella organisationer har starka kulturer. Rekrytering tillmäts därför stor vikt i organisationer med stark kultur, då kulturen är en förutsättning för att kunna utöva sitt yrke. Individerna i professionella organisationer har socialiserats in i kulturen redan under utbildningen som sker vid speciella institutioner. Till skillnad från traditionell industri, där finansiellt eller fysiskt kapital är den viktigaste insatsvaran, är det i professionella organisationer humankapitalet som är den viktigaste insatsvaran. (Bergström 1998) ”Man kan jämföra kunskapsföretagets rekrytering av nya arbetare med industriföretagets investeringar i maskiner.” (Sveiby 1991:90)

Då rekrytering i kunskapsföretag kan betraktas som en avgörande framgångsfaktor kan det vara viktigt att försöka matcha individen med organisationen. Bergström (1998) framhåller två personalpolitiska praktiker: (i) arbete med rekrytering och (ii) arbete med organisationskultur. Då 1980-talet karakteriserades av arbetskraftsbrist i de professionella organisationerna aktualiserades arbetet med rekrytering som en central uppgift för organisationer. De konkurrerade inte bara om kunder utan även om medarbetare vars behov kom allt mer i centrum. Att hitta medarbetare som matchade organisationens behov blev allt mer centralt. Den andra praktiken som Bergström (o.a.) framhåller är arbete med organisationskultur där rekrytering spelar en central roll för organisationskulturens överlevnad. Alvesson (2001) hävdar att rekrytering är strategiskt i arbetet med organisationskultur då det är så den kontinuerligt reproduceras. Han menar att rekrytering av individer som matchar den existerande normen i organisationen förstärker organisationskulturen varför sådana praktiker är vanligt förekommande. I organisationer med starka kulturer kan målet med rekrytering vara reproducering av organisationskulturen. (Bergström 1998)

Ökad mångfald kan leda till ökad komplexitet i interaktion med andra människor och påverka rekrytering. Rekryterare kan därför uppleva ett behov av att matcha individen och organisationen. Migrationen är idag mer omfattande än tidigare och många individer hamnar i

en främmande miljö. Skäl till att individer byter till andra miljöer kan vara möjligheter eller problem i relationer, krig, politiska omvandlingar, fattigdom eller förmodad rikedom på den nya destinationen. Leijon m.fl. (2001) betonar att dessa individer ofta kastas in i helt nya och främmande kulturmiljöer, vilket blir en stor utmaning för dem. Ofta framhålls negativa aspekter och problem kring migration. Det kanske istället borde betraktas som en möjlighet för den nya kulturmiljön och / eller individen att individer flyttar och byter miljö. Leijon m.fl. (o.a.) framhåller att Sverige liksom de flesta andra länder i Europa har påverkats av en ökad mångfald. Antalet människor med utländsk bakgrund i Sverige har ökat och ökar snabbt. De som var födda utanför Sverige utgjorde 1940 ca 1 procent av befolkningen och motsvarande siffra för 1995 var ca 18 procent. Idag finns alltså fler nationaliteter representerade i det svenska samhället än någonsin tidigare (Leijon m.fl. o.a.).

Den demografiska strukturen i organisationers närmiljö och konkurrensen från andra organisationer verkar variera. Om organisationer lyckas förstå sin föränderliga omvärld kanske de har större möjlighet att förstå kunders unika krav. Cox m.fl. (1997) menar att dessa krav bäst förstås om organisationer rekryterar den bästa kombinationen av medarbetare, vilket Bergström (1998) menar att matchningsmodellen inte nödvändigtvis bidrar till.

I vårt språk finns ett antal motsatspar såsom manligt-kvinnligt, klok - dum, ung - gammal och rationell - emotionell. Dessa motsatspar går att betrakta som föreställningar av verkligheten och inte verkliga förhållanden, vilket de los Reyes (2001) diskuterar och hon lyfter fram att de värderas olika i vår kultur. Värdeförhållandet inom motsatsparen påverkar det sociala värde vi tillmäter en individ som representerar någon del av ett motsatspar i vår kultur.

Värdeförhållandet i ett motsatspar etableras alltmer då vi ofta använder det i språket. Förhållandet etableras inte bara då vi använder dem i det dagliga språket utan även därför att de ofta förekommer i massmedia, varför vi där kan behöva ifrågasätta de inbördes värdeförhållanden som tillmätas olika motsatspar.

Olikheter i organisationer kan, enligt Fernler (1996), studeras som en motsats till standardisering, homogenisering och polarisering. Idag förefaller det, enligt Brunsson m.fl. (1998), finnas en standardiseringstrend i samhället, vilken tycks påverka allt från storleken på gurkor till mått på dörrar och utformning av arbetsprocesser. I en kultur, där standardisering värderas högt, kan vid rekryteringstillfället olikheter tillmätas litet värde i relation till standardisering.

En annan trend som förefaller finnas i samhället är att det som enar, det vill säga det homogena i en kultur, värderas högt. Det verkar som om de individer, vars värderingar bäst överensstämmer med organisationskulturens, rekryteras (de los Reyes 2001 och Bergström 1998). I en kultur, där homogenitet värderas högt kan mångfald kanske upplevas som en motsats därtill som vid rekryteringstillfället kan tillmätas litet värde i motsatsparet homogenisering – mångfald.

Det tycks således vara möjligt att betrakta organisationskulturer i samhället som alltmer homogena och präglade av standardisering. De tydliga skillnader som kan finnas mellan kulturer i samhället idag kan användas av individer som vill förstärka en kultur genom att definiera den egna kulturen i motsats till någon annan. Detta förhållande kan exemplifieras med de religiösa och kulturella motsättningar som finns i världen idag. I ett samhälle som är polariserat kan mångfald kanske upplevas som en motsats, som i så fall tillmätas litet värde i motsatsparet polarisering - mångfald. Standardisering, homogenisering och polarisering kan betraktas som kulturella strömningar vilka kanske motverkar mångfald i samhällen och

organisationer. Dessa strömningar kan kanske ta sig uttryck i organisationers rekryteringspraktiker till exempel då organisationen och individen matchas. Bergström (1998), Leijon m.fl. (2001), Alm (1999) och Alvesson (2001) diskuterar följderna av rekrytering som syftar till att matcha individerna med organisationen och vice versa och menar att standardisering homogenisering och polarisering är kulturella strömningar som på kort sikt kanske kan förefalla vara bra för organisationer men på lång sikt kanske kan de medföra negativa konsekvenser.

Rekrytering förefaller vara en praktik som påverkar organisationer på flera sätt. Rekrytering verkar kunna influeras av den kontext i vilken den sker. Rekrytering förefaller påverkas av vad som betraktas som rätt och fel i samhället bland annat genom vad som starkast lyfts fram i media. Rekrytering förefaller också påverkas av organisationens kultur. Påverkan blir kanske större ju starkare kulturen i organisationen är. I organisationer med starka kulturer kan rekrytering enligt matchningsprincipen därför kanske vara komplicerad. Vissa praktiker vid rekrytering i organisationer med starka kulturer kanske påverkas av organisationskulturen.

1.1. Frågeställning

Hur går rekrytering i organisationer med starka kulturer till?

1.2. Syfte

Syftet med studien är att utreda:

- Hur matchning mellan individen och organisationens kultur i organisationer med starka kulturer går till.
- Vilka praktiker vid anställningsintervjun som kan hämma och vilka som kan bidra till matchning mellan individen och organisationens kultur.

1.3 Disposition

För att genomföra syftet är studien indelad i sju kapitel. I kapitel ett presenteras det problem studien söker utreda, tolka och förstå. I kapitel två redogörs för den metod som tillämpats. Litteratur relevant för att besvara frågeställningen presenteras i kapitel tre. För att ge ytterligare perspektiv på hur studiens frågeställning kan besvaras jämförs litteraturgenomgången med empirisk information avseende officiella dokument kring frågeställningen, som presenteras i kapitel fyra, och med resultat från intervjuer med medarbetare på Vittra, vilka presenteras i kapitel fem. I kapitel fem jämförs och analyseras resultaten från intervjuerna med de officiella dokumenten och med de data som presenteras i kapitel tre. Det analyserade materialet diskuteras i kapitel sex och i kapitel sju dras slutsatser från studien.

2. Metod

I detta kapitel presenteras den metod som använts i studien, tillvägagångssättet och metodologiska förutsättningar samt utgångspunkter för studien.

2.1. Grundläggande antaganden och syn på verkligheten

Det kan vara svårt att skapa kunskap om rekrytering i starka kulturer utan att sätta in rekrytering i sitt sammanhang. ”Meningen hos en del kan bara förstås om den sätts i samband med helheten” (Alvesson m.fl. 1994: 115). Författarna beskriver med detta ett hermeneutisk forskningsideal, vilket denna studie antar. Det som i denna studie därför kan betraktas som sanning utgörs av insikt och intuition vilket har sin utgångspunkt i upplevelser.

Föreliggande studie kan ställas inför en epistemologisk fråga: Kan kunskap skapas om studiens frågeställning, kan ett teoretiskt bidrag ges? Studien gör inte anspråk på att skapa kunskap i form av sanning utan snarare kunskap i form av insikt om ”Hur går rekrytering i organisationer med starka kulturer till”? Studien ämnar inte komma fram till något slutgiltigt och enkelt svar på frågeställningen utan resan genom studien skall förhoppningsvis leda till insikt hos läsaren om studiens frågeställning.

2.2. Perspektiv och utgångspunkt

Många studier inom samhällsvetenskap försöker tolka och *förstå* sociala förhållanden, vilket även denna uppsats syftar till, varför ett *hermeneutiskt ideal* antagits. Den kunskap som en hermeneutisk studie kan uppnå är bunden i tid och rum, då den studerar ständigt föränderliga sociala förhållanden. Att forska om sociala fenomen innebär att tolka och förstå betydelser för andra människor än forskaren själv. Att försöka förstå rekrytering innebär att fenomenet måste uttolkas och problematiseras. Detta kompliceras av rekryterings sammanhang, vem som gör uttolkningen och från vilket perspektiv uttolkningen görs. Det hermeneutiska forskningsidealet lyfter dock fram sammanhanget, forskaren och dennes perspektiv som nödvändiga förutsättningar för att uppnå kunskap genom forskarens känslor och intuition som inte går att nå genom förnuftet. (Lundahl m.fl. 1999). Den metod som används i studien är en *kvalitativ litteraturstudie* då den passar väl ihop med ett hermeneutiskt forskningsideal (Alvesson m.fl. 1994). Det hermeneutiska forskningsidealet lämpar sig därför väl för den här studien.

Avsikten med studien är att, liksom avsikten med många studier inom samhällsvetenskapen, försöka utreda, tolka och förstå ett antal sociala förhållanden. Då är en hermeneutisk forskningsmetod en bättre utgångspunkt än en positivistisk forskningsmetod (Alvesson m.fl. 1994). Eftersom avsikten med studien är att försöka tolka och förstå ett antal sociala förhållanden är den skriven utifrån ett hermeneutiskt ideal för att på bästa sätt skapa förståelse för dessa fenomen.

Hermeneutiska teorier hjälper oss att förstå varför individer och grupper av individer beter sig på ett visst sätt (Lundahl m.fl. 1999). Hermeneutiken och positivismen diskuterar Halvorsen (1992) och menar att hermeneutiken avvisar naturvetenskapliga forskningsideal på samhällsvetenskapens område, bland annat därför att det är skillnad mellan fysiska fenomen, som studeras inom naturvetenskapen, och sociala fenomen. De som förespråkar naturvetenskapliga forskningsideal även inom samhällsvetenskapen kallas för positivist. En positivist betonar fakta och det som är av naturen givet.

2.3. Genomförande

Studien genomfördes medelst studerande av litteratur (kapitel 3) och därefter prövas de förhållanden, som framträtt i litteraturstudien, empiriskt (kapitel 5). Därefter kompletterade materialet med ytterligare litteraturstudier (kapitel 6). Genomförandet kan beskrivas som en kombination av det deduktiva och abduktiva angreppssättet. Inledningsvis var studien deduktiv men kompletterades senare, i diskussionskapitlet, med ytterligare relevant litteratur och blev därmed mer abduktiv. Alvesson m.fl. (1994) menar att det finns ett antal empiriska angreppssätt på verkligheten. De menar att det deduktiva arbetssättet går från teori till empiri, det vill säga utifrån litteraturstudier byggs teorier och modeller för att sedan testas i verkligheten. Det abduktiva arbetssättet beskriver Alvesson m.fl. (o.a.) som en växelverkan mellan teori och empiri. Den kunskap som inhämtades i början av studien har påverkat den metod som använts senare. En sådan metod går att likna vid en pendelrörelse mellan olika angreppssätt.

2.4. Intervjuer

Kvalitativa och / eller kvantitativa metoder kan användas i en samhällsvetenskaplig studie likt denna. De kvalitativa metodernas styrka är den nära förståelse för intervjupersonen som kan erhållas. Intervjusituationen blir flexibel och möjliggör för intervjuaren att få kompletterande information från intervjupersonerna. Kvalitativa metoder är ofta tidskrävande och sannolikheten att intervjupersonerna påverkas är större, eftersom en diskussion är mer påverkbar än ett standardiserat frågeformulär. Ett hermeneutiskt ideal passar väl med en kvalitativ metodteori och vice versa menar Lundahl m.fl. (1999).

Då ett hermeneutiskt ideal antagits tillämpas en kvalitativ metod. De kvalitativa metodteorierna kan tillämpas på ett antal olika sätt. Alvesson m.fl. (1994) menar att det inte finns några uppenbart effektiva kvalitativa forskningsmetoder. Forskaren bör själv avgöra vilken metod som är lämplig för frågeställningen. ”Det finns ingen anledning att särskilt motivera de kvalitativa metodernas existensberättigande” (Alvesson m.fl., o.a.:10). Den metod som tillämpats är kvalitativ eftersom den är såväl effektiv och ofta använd i dylika studier som nära knuten till det hermeneutiska idealet. Det finns ett antal problem med den kvalitativa metodens trovärdighet som bör diskuteras. Då kvalitativa metoder inriktar sig på en förståelse för ett antal faktorer är inte statistisk representativitet lika centralt som då kvantitativa metoder tillämpas. Den kvalitativa metodens svagheter kan vara att forskaren påverkas av sina egna upplevelser av situationen, avkodifiering av uttryck och forskarens aktivitet under intervjun. Forskaren bör förstå att vederbörande är en del av intervjusituationen och därför påverkar den (Holme m.fl., 1997).

Ansatsen vid valet av intervjupersoner var att skapa en så övergripande och klar bild som möjligt av organisationens rekrytering. Holme m.fl. (1997) påpekar att urvalsmetod av intervjupersoner är en central del av en studie. Urvalet syftar till att skapa en mer fullständig uppfattning om undersökningsobjektet. De menar vidare att urvalet skall göras utifrån medvetna kriterier, som är strategiskt kopplade till studiens frågeställning.

De personer som intervjuats är skolchefer och nyrekryterade pedagoger. Skolcheferna ansvarar för rekryteringen på varje enskild skola. För att få förståelse för de intervjuades upplevelser av anställningsintervjun som motvikt till skolchefernas upplevelser har även ett antal nyrekryterade pedagoger intervjuats. Dessa personer är representativa eftersom de representerar båda sidorna av rekryteringen i organisationen och i studien redovisas svar från skolchefer och pedagoger i västra och södra Sverige. Intervjupersonerna har vid intervjutillfället givits möjlighet att prata fritt kring de frågor som ställs i frågeformuläret.

Antalet intervjupersoner har begränsats till tio eftersom kvalitativa, ofta tidskrävande, intervjuer använts i studien. De som intervjuats är fyra skolchefer och sex pedagoger. Vid sammanställandet av intervjuaren har motpoler i intervjupersonernas svar sökts men också mättnad. Med mättnad avses att de svar som lämnas efter ett visst antal intervjuer överensstämmer med varandra och att ytterligare intervjuer inte tillför något nytt. Antalet intervjupersoner begränsas till tio för att skapa en bra avvägning mellan djup och bredd som beskrivs av Lundahl m.fl. (1999).

Intervjuaren presenteras anonymt då detta, enligt Lundahl m.fl. (1999), leder till att intervjupersonerna tenderar att vara mer ärliga. Vid presentationen av det empiriska materialet har skolcheferna och pedagogerna ändå namngivits. Namnen är fiktiva och skolcheferna har benämnts Adam, Bertil, Carolina och David. Pedagogerna har benämnts Erika, Fredrika, Gustav, Helge, Ida och Johanna. Intervjupersonerna har fiktivt tilldelats namn för att skilja gruppernas svar åt i så stor utsträckning som möjligt vid presentationen.

Den kvalitativa intervjuens styrka är att den kan liknas vid ett vanligt samtal, där intervjupersonerna inte styrs i någon vidare bemärkelse, menar Holme m.fl. (1997). För att minska eventuella styreffekter menar de att intervjufrågorna skall behandla mer övergripande ämnesområden än sådana som kan standardiseras i frågeformulär. Det är viktigt att intervjupersonerna har en för frågeställningen representativ spridning i organisationen (Holme m.fl., o.a.).

Författarens inverkan på studiens resultat kan delas upp i kognitiv - värderingsmässig påverkan och normativ - faktamässig påverkan. Den kognitiva innehåller förförståelse för ämnet, vilken använts för att komma fram till studiens frågeställning. Den normativa bygger på begreppsvärld. Såväl den kognitiva som normativa påverkan hos intervjupersonerna och hos författaren interagerar i studien. Intervjupersonerna ges så stor frihet som möjligt vid intervjutillfällena för att en så övergripande och klar bild som möjligt skall kunna återges i studien. Eftersom kognitiva och normativa faktorer kan ha påverkat författaren under hela studien har kanske även resultatet påverkats. Då semistrukturerade intervjuer använts minskar sannolikheten att den kognitiva och normativa cirkeln påverkar intervjusituationen och därmed ökar möjligheterna att resultatet blir objektivt. (Holme m.fl., o.a.) Det antal intervjuer som genomförts i studien är tillräckligt för att skapa en övergripande bild av organisationens rekrytering.

I forskningsarbete möter forskarens uppfattningar intervjupersonernas uppfattningar påpekar Holme m.fl. (1997). Forskaren kan därmed behöva omvärdera såväl sina kognitiva som sina normativa uppfattningar. Organisationer är styrda av olika kulturella strömningar och att det är viktigt att poängtera att även de personer som formulerar tankar kring kultur och rekrytering påverkas av kulturella strömningar, menar Hofstede (1991).

2.5. Forskningsobjektet

För att kunna testa det teoretiska materialet i verkligheten valdes ett forskningsobjekt som passade väl in på frågeställningen. Vittra är valt för att de har en stark organisationskultur och för att deras rekryteringspraktiker avser att reproducera denna. Vittra är intressant att studera för att organisationen har ett uttalat fokus på att rekrytera personal som passar in i organisationskulturen. Vittra är en privat skola för alla åldrar till och med gymnasienivå och finns representerad i flera olika delar av Sverige. Organisationskultur och rekryteringspraktiker styrs från organisationens huvudkontor i Stockholm. Det är intressant att

studera Vittra eftersom rekryteringsarbetet där, i jämförelse med andra företag och organisationer, förefaller prioriterat. Vittra har en uttalad önskan att efterleva kulturella ideal som framhålls i organisationens idé och vision. Vittra har en stark organisationskultur och rekrytering framhålls som en viktig praktik för att upprätthålla denna. Organisationen har utvecklat en välarbetad rekryteringspraktik som skall borga för att endast de kandidater som passar in i organisationskulturen och kan förstärka denna rekryteras. Vittra tillämpar således matchningsprincipen i sina rekryteringspraktiker.

2.6. Positionering

Denna studie är kvalitativ med vissa normerande inslag för praktikern vilket kan medföra en ökad förståelse för tillämpning av fenomenet rekrytering. De studier som genomförts på RJP (Realistic Job Preview) området har i huvudsak två olika metodologiska utgångspunkter. Den ena innebär att kvantitativt studera vad som faktiskt sker vid RJP intervjuer medan den andra utgår från metaanalyser där slutsatser försöks dras från flera studier. Föreliggande studie är inte en metaanalys utan går att jämföra med de kvantitativa studierna av RJP.

2.7. Trovärdighet

Då forskaren använder sig själv som mätinstrument, vilket är fallet i denna studie, kan studiens trovärdighet ifrågasättas. Enligt Lundahl m.fl. (1999) kan trovärdigheten öka om det beskrivande materialet presenteras särskilt från det tolkande och analyserande materialet. I analyskapitlet presenteras det beskrivande materialet särskilt från det tolkande materialet i olika stycken. Det är viktigt att det finns en balans mellan belysande och förståelse i materialet menar Lundahl m.fl. (1999) vilket är fallet i denna studie.

När författaren är mätinstrumentet skall avsikten till exempel vara att förstå kulturer eller sociala sammanhang. (Alvesson m.fl. 1994). Studien inriktar sig i dessa fall på en förståelse som existerar bortanför texten vilket innebär att man inte nödvändigtvis inriktar sig på dekonstruktion av en text eller direkta samband i det skrivna materialet. Förståelsen skapas genom att författaren via empati försöker leva sig in i studieobjektets situation och försöker tolka denna. ”Man försöker med fantasins hjälp sätta sig in i aktörens (skrivandes, talandes) ställe, för att därigenom klarare kunna förstå innebörden av handlingen” (Alvesson m.fl. 1994). När denna förståelse av objektet kombineras med forskarens annorlunda kunskap kan forskaren förstå aktören bättre än vad aktören själv gjort. I studier likt denna kan det, enligt Alvesson m.fl. (1994), därför vara viktigt att vara källkritisk. Att vara källkritisk är att ifrågasätta om den hermeneutiske forskaren, i sin jakt på förståelse, har förvrängt informationen på något vis. Det kan, enligt författaren, vara viktigt att utsätta studier för äkthetskritik, tendenskritik, samtidighetskritik och beroendekritik.

- Denna studie kan utsättas för äkthetskritik. Det innebär ett ifrågasättande av om observationer som utförts är äkta och om forskarens återgivande av informationen är ärlig eller inte. Forskaren har ingen vinnig på att avsiktligt förfalska någon av de data som ligger till grund för studien.
- Denna studie kan utsättas för tendenskritik vilket innebär att uppgiftslämnaren medvetet eller omedvetet vinklar informationen. Då samtliga pedagoger och skolchefer återgivit två skilda fast enhetliga historier minskar tendenskritiken mot studien.
- Denna studie kan utsättas för samtidighetskritik. Då observationerna utförts med hjälp av intervjuer med nyrekryterade pedagoger och skolchefer, som kontinuerligt genomför intervjuer, och intervjuerna sammanställts direkt efter det att intervjun genomförts kan studiens samtidighet i form av avstånd inte kritiseras. Samtidighet i

form av avståndet innebär hur långt i tid och rum källan befinner sig från händelsen. Eftersom källan och händelsen sammanfaller i studien minskar samtidigt kritiken mot studien.

- Denna studie kan utsättas för beroendekritik. Beroende innebär hur många led informationen passerat igenom innan den nått den aktuella källan. Eftersom intervjupersonernas personliga upplevelser av anställningsintervjun studeras har informationen som studerats inte passerat särskilt många led och den information som framställs verkar inte ha förvanskats då vägen är kort vilket minskar beroende kritiken mot studien.

Det bör dock uppmärksammas att studien grundar sig på forskarens tolkningar av både det empiriska och teoretiska materialet. De data som presenteras är inte fakta som är av naturen givna utan data som är resultatet från en tolkningsprocess inom forskaren.

Metoden som tillämpas i litteraturgenomgången kan betraktas som deskriptiv, eftersom litteratur skriven av olika författare belyser studiens frågeställning utifrån olika perspektiv. I litteraturgenomgången refereras till både förespråkare och kritiker av matchningsmodellen. Inledningsvis är alltså studien deskriptiv och med hjälp av förslag från ett antal auktoriteter inom ämnesområdet har litteratur valts för att på ett så precist sätt som möjligt belysa studiens frågeställning. Auktoriteterna presenteras i appendix 1. Den deskriptiva metoden kan karaktäriseras som empirisk eftersom kvalitativa sekundärdata ligger till grund för litteraturstudien. Med en deskriptiv metod avser Ejvegård (1993) en systematisk redogörelse, där fakta samlas in och kategoriseras. Han menar dock att det kan vara flera led mellan den empiriska undersökningen som ligger till grund för teorin och den föreliggande studien, vilket kan minska materialets relevans/validitet. I en deskriptiv studie bör fakta inte endast vara korrekta utan måste också vara relevanta och valida för frågeställningen (Ejvegård, o.a.). Eftersom författarna till den litteratur som använts i studien, är allmänt erkända på området är deras relevans och därmed studiens validitet större trots att författarnas tolkningar av verkligheten är subjektiva. Begreppet validitet kan, enligt Halvorsen (1992), översättas med giltighet eller relevans.

Vittras officiella policy dokument, som presenteras i kapitel fyra, är skriven av ett antal experter som arbetar på företaget. Hänsyn måste tas till att den bild som förmedlas i de officiella dokument och skrifter som tagits del av är en bild av ett för företaget önskat tillstånd. Det vill säga ett mål att arbeta mot. De data som ligger till grund för kapitel fyra går att karakterisera som primärdata. Primärdata är enligt Ejvegård (1993) den information som samlats in av forskaren själv. De data som ligger till grund för kapitel fyra kan kategoriseras som såväl primär- som sekundärdata beroende på hur insamlandet kategoriseras.

Det material som ligger till grund för studien bedöms vara aktuellt, då merparten är från 1990-talet eller början av 2000-talet. Författarna har företrädesvis doktorerat och många har även publicerats i akademiska tidsskrifter och / eller utgivit böcker på området, vilket antyder att litteraturen är noggrant granskad och ökar materialets trovärdighet.

3. Rekrytering

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för studien. Först presenteras rekryteringspraktiker därefter argument för matchning mellan organisationen och individen och hur det kan beskrivas i maktrelationer. Senare i kapitlet presenteras den vanligaste formen för matchning vid anställningsintervjun och hur denna, hos kandidaten, kan skapa realistiska förväntningar på anställningen. Sist i kapitlet presenteras kritik mot matchning mellan individen och organisationen i form av kandidatens kontakt med organisationens formella och informella sida och vad matchningsmodellen kan innebära för en organisation i praktiken.

Det finns ett antal rekryteringspraktiker som kan tillämpas vid olika tillfällen. Individer som söker arbete och organisationer som söker medarbetare kan ha skilda mål under en rekryteringsprocess. Det kan leda till att båda parter framhäver goda sidor hos sig själva och döljer de sämre. Rekrytering bör betraktas som en strategisk affärspartner, som påverkas av organisationens mål och idé. Ibland kan det vara intressant för en organisation att hantera tillfällig brist på arbetskraft genom att tillämpa *outsourcing*, *tillfälliga anställningar* eller genom att *hyra personal* från konsultfirmor och rekryteringsföretag. (Fisher m.fl 1999) Detta kan betraktas som kortsiktiga lösningar på akut personalbrist. Risken med sådana lösningar är att de individer som kommer in i organisationen inte delar de värderingar som råder i organisationen. På grund av att organisationens kultur framhåller värderingar som inte individen delar, lämnar kanske denne organisationen. I ett sådant fall kan rekryteringen betraktas som misslyckad.

Rekrytering kan ske *internt* eller *externt*. Ett av de första besluten som skall tas, då en organisation vill tillsätta en position, är om det skall ske internt eller externt. Det är viktigt att rekryteringen sker på ett välplanerat sätt så att rätt kandidater lockas att söka positionen. (Fisher m.fl 1999) Fördelen med intern rekrytering till skillnad från extern rekrytering är att organisationen vet om individen delar de värderingar som organisationen står för, det vill säga att organisationen och individen matchar varandra. Rekrytering kan även ske genom samarbete med olika universitet eller rekryteringsfirmor. Det kan dock vara komplicerat att ta reda på om kandidaterna, som rekryteras på ett sådant vis, verkligen matchar organisationskulturen eller inte. Det är alltså viktigt för en organisation att ha välutvecklade rekryteringspraktiker så att rekryteringen löser de problem som de är ämnade att lösa. Det vill säga att skaffa högkvalitativa kandidater som vill arbeta på positionen, att individen och organisationen matchar varandra. En kandidat som är kvalificerad för positionen men som inte stannar kvar på positionen kan betraktas som felaktig rekrytering. Felaktig rekrytering är kostsamt för en organisation och rekryteringspraktikerna kan därför behöva utvärderas för att bli effektivare. Med effektiva rekryteringspraktiker avser författaren att kandidaten och organisationen matchar varandra. (Fisher m.fl. o.a.)

Matchning mellan organisationens kultur och kandidaten har blivit allt vanligare på senare tid. En organisations kultur kan bidra till organisationens resultat. Med en stark kultur har medarbetare lättare att komma överens om mål och tillvägagångssätt. Från den arbetssökandes perspektiv blir därför både formella och informella delar av en anställning intressanta. De formella delarna kan bestå av lön och arbetstider medan de informella kan bestå av organisationskulturen och arbetsmiljön. En stark homogen organisationskultur kan leda till att medarbetarna instinktivt vet vilka tillvägagångssätt som skall tillämpas. I flera fall kan en sådan instinktiv känsla av rätt och fel i en organisation vara nödvändig då organisationer ofta har en komplex natur och att arbetsbeskrivningar och byråkratiska

tillvägagångssätt därför är näst intill omöjliga. Detta bidrar till att matchning mellan organisationen och kandidaten är viktig för att organisationen skall kunna fortsätta att vara konkurrenskraftig. I föränderliga miljöer som många företag agerar i idag kan det vara viktigt med en kultur som guidar medarbetarna i olika situationer i deras arbete. Då organisationskultur har blivit en alltmer uppmärksam del av organisationen har intresset för att matcha individ och organisationskultur växt. Matchning innebär att de värderingar och normer som lyfts fram i organisationskulturen skall överensstämma med de värderingar som individen står för (Alvesson 2001). Matchning mellan organisationen och kandidaten förefaller, i relation till andra rekryteringspraktiker, det bästa sättet att hantera rekrytering. (Wanous m.fl. 2000 och Zottoli m.fl. 2000)

Matchning är speciellt viktigt i organisationer med starka kulturer menar Alvesson (2001). I en organisation med stark kultur är det tydligt vilka värderingar och normer som är rätt inom organisationen och vilka som är fel, vilket kan vara en konkurrensfördel. Att veta vad som är rätt och fel vägleder de medarbetarna som accepterar eller sympatiserar med organisationens normer och värderingar. Då en organisation med stark kultur rekryterar någon som inte sympatiserar med organisationens värderingar eller normer utan motarbetar dessa eller försöker ändra dem kan det leda till att organisationen förlorar sin konkurrensfördel. Därför är det viktigt att försöka matcha individen med de normer och värderingar som lyfts fram i organisationskulturen. Under anställningsintervjun ges både organisationen och kandidaten möjlighet att ta reda på om de matchar varandra (Bergström 1998).

Det finns idag i två olika rekryteringsmodeller som Bergström (1998) beskriver: (i) traditionell modell och (ii) matchningsmodell. *Den traditionella modellen* kan beskrivas som ett tillfälle där individens kunskap, färdigheter och personlighet mäts. Utgångspunkten är organisationens behov. Anställningsintervjun betraktas då som ett tillfälle där organisationens behov skall fyllas och där det som individen har att erbjuda organisationen i form av bland annat utbildning, erfarenhet och social kompetens är mest centralt. Den traditionella modellen kompletterades under 1980-talet med tester, som utgav sig för att kunna mäta motivation, ambition och samarbetsförmåga. Dessa tester genomfördes för att hitta individer som kan utföra arbetsuppgifterna och som dessutom har värderingar och normer som passar in i organisationen. Traditionellt relativt objektiva rekryteringsgrunder kompletterades med mer subjektiva rekryteringsgrunder vilket ledde till en ökande komplexitet i rekryteringsarbetet. (Bergström o.a.) Personkemi blev därför en alltmer diskuterad aspekt av anställningsintervjun och den traditionella modellen kritiserades för att ha blivit subjektiv.

Då växte en ny rekryteringsmodell fram där organisationen och kandidaten skulle matchas - *matchningsmodellen*. Den nya modellen innebar att både individen och organisationen får möjlighet att välja varandra och tillfredsställa respektive behov. Anställningsintervjun betraktades mer som ett tillfälle där individens behov skall fyllas och där det som organisationen har att erbjuda individen i form av bland annat status, lön och tillhörighet är mer centralt. Då omvärlden förändras i allt snabbare takt finns det ingen anledning till att rekryteringskriterierna skall vara statiska hävdar Bergström (1998). Han menar att individens och organisationens matchning vid det aktuella tillfället är mer relevant nu. Vidare hävdar Bergström (o.a.) att mer humanistiska och mindre auktoritära värderingar genomsyrar den svenska arbetsmarknaden idag varför matchningsmodellen är mer aktuell än dess mer auktoritära föregångare bland rekryteringsmodellerna.

3.1. Matchningsmodellen och relationerna under anställningsintervjun

Anställningsintervjun enligt matchningsmodellen fick, enligt Bergström (1998), en ny karaktär. Den gamla karaktären, där individen informerade organisationen för att organisationen skulle göra ett rationellt val, kompletterades med att organisationen informerade individen för att denne skulle kunna göra ett rationellt val. Detta skulle leda till att de individer som inte passade in i organisationskulturen skulle själva välja bort att arbeta för organisationen. Anställningsintervjun skulle ha karaktären av ett informellt samtal, där en utomstående person inte skulle kunna urskilja vem som intervjuar vem. Detta kan dock, enligt Bergström (o.a.), försvåras av att intervjusituationer karakteriseras av *dominansförhållanden*. Det finns praktiska svårigheter att uppnå det som Habermas, enligt Alvesson (2002), beskriver som kommunikativ rationalitet. Samtalet under en anställningsintervju skiftar i hur det inleds, styrs och påverkas av individerna. Det är sällan som samtal är helt kommunikativt rationella och sådana samtal förekommer, enligt Bergström (1998), endast mellan nära vänner vilket sällan är fallet vid en anställningsintervju.

Matchningsmodellen försöker att matcha individens och organisationens behov och rekrytering blir då en social interaktion, där båda parter kan göra ett rationellt val. Organisationen skall då, enligt Wanous m.fl. (2000), få ökad produktivitet, kreativitet och effektivitet även om en förändring kan leda till initiala problem. Individen skall enligt en sådan modell känna sig mer självförverkligad, tillfredställd och säker i sin arbetssituation. För att individen skall ha möjlighet att göra ett rationellt val, och för att de fördelar som ett sådant val medför skall kunna åtnjutas, har tillfälliga provanställningar, enligt Bergström (1998), blivit allt vanligare. Dessa bereder både organisationen och individen möjlighet att pröva om de matchar varandra.

Detta förutsätter att både organisationen och individen befinner sig på en likvärdig nivå vilket kan vara komplicerat vid en anställningsintervju. Ett samtal enligt matchningsmodellen skiljer sig från en traditionell anställningsintervju. Båda parter föreställningar om anställningsintervjun kan motverka ömsesidig matchning. Det innebär att intervjuaren kan ha föreställningen att denne är överlägsen kandidaten. Kandidaten kan ha föreställningen att denne är underlägsen intervjuaren trots att båda parter är medvetna om att matchningsmodellen tillämpas. En anställningsintervju skiljer sig från vardagliga samtal för att de har en mer eller mindre klar målsättning och vissa punkter skall gås igenom, enligt Bergström (1998). En person i samtalet, det vill säga intervjuaren, har ansvar för att dessa punkter gås igen om och att målet nås i så stor utsträckning som möjligt. Detta kan motverka att parterna upplever sig som likvärdiga. Att använda sig av ett sådant frågeformulär kan, enligt Phillips (1998), betraktas som socialisering mer än en realistisk intervju. Med socialisering avses att kandidaten svarar de svar som denne tror att rekryteraren vill ha och anpassar sig själv därefter. Matchning kan innebära att individen påverkas av organisationen och därmed ändrar på sig själv.

Då matchningsmodellen tillämpas jämförs organisationens och kandidatens normer och värderingar med varandra. Matchningsprincipen bygger på en öppen och jämlik förhandling. (Wanous m.fl. 2000) Då matchningsmodellen försöker tillfredsställa både organisationens och individens behov resulterar det i att båda parter har ansvar för hur de skall förhålla sig till varandra. Ingen har en överordnad ställning. Vid de traditionella urvalsmetoderna är organisationen överordnad individen och organisationen kontrollerar individen. För att valet skall kunna bli så rationellt som möjligt har båda parter intresse av att vara ärliga och ge en fullständig bild av vad de kan erbjuda men också vad de förväntar sig av motparten.

Det finns föreställningar om att en individ kan göra rationella val om anställningar. Wanous m.fl.(2000) är kritiska mot om en individ kan göra ett rationellt val vad gäller anställning. Rationella valmöjligheter begränsas av att behovstillfredsställelse ofta söks på kort sikt. Bergström m.fl. (1998) hävdar att sociala förpliktelser och påtryckningar ofta styr valen av anställning om det ens är ett val, då *anställningsalternativen ofta är få* om ens mer än ett. Den information som ligger till grund för valet av anställning är inte någon spegling av verkligheten utan snarare upplevelsen av den samma (Bergström o.a.). Ett exempel kan vara hur väl ersatt individen upplever sig för nedlagd tid på arbetet. Detta förhållande har på senare tid utvecklats till att även inkludera andra aspekter såsom arbetsmiljö, värderingar och gemenskap. Möjligheterna med en anställning är alltså inte bara lön utan även personlig och professionell tillfredsställelse och utveckling.

Vi kan studera matchningsprincipen som ett tillfälle, där inte bara juridiska kontrakt upprättas vad gäller parternas officiella skyldigheter utan också ett tillfälle där emotionella kontrakt upprättas, där parternas inofficiella möjligheter och skyldigheter regleras, enligt Bergström (1998). När individen i lika stor utsträckning väljer organisationen som organisationen väljer individen vid rekryteringstillfället kan vi betrakta individen som en marknadsaktör, som säljer sina tjänster på en marknad. Bergström m.fl (2000) utreder vilka konsekvenser som följer av att betrakta individen som en marknadsaktör. En marknadsaktör måste göra självständiga bedömningar av vilken anställning denne vill ingå i. En sådan bedömning kallar Bergström m.fl. (o.a.) riskbedömning. Med riskbedömning avser författarna ett kalkylerande av om anställningen leder till att ”någon ogynnsam eller ofördelaktig händelse inträffar”. (Bergström m.fl. o.a.:160) Individen bereds möjlighet att välja vilket anställningsalternativ som bäst fyller dennes behov och önsknings. För att sådana val skall vara så rationella som möjligt skall den information individen baserar sitt val på vara så nära verkligheten som möjligt. Wanous m.fl. (2000) menar att en hög samstämmighet med verkligheten leder till att individen blir mer motiverad, produktiv och lojal mot organisationen än med en låg samstämmighet. Bergström m.fl. (2000) hävdar att anställningens fördelar inte borde vara underlaget till beslut utan istället ett kalkylerande av risk av om något ofördelaktigt händer som görs av kandidaten. Författaren menar att Arbetsgivare kalkylerar huruvida kandidaterna innebär en risk för organisationen om de skulle rekryteras. Arbetstagare skulle, om de var på en jämbördig nivå, göra liknande bedömningar för att försäkra sig om att inte välja fel anställning. Författaren menar att kandidaten kalkylerar sin risk inom ramen för arbetsmarknaden och inte sin risk inom ramen för en organisation. Ett anställningskontrakt innebär alltså en risk då individen binder sig till en organisation och eventuellt ökar sin risk på arbetsmarknaden. Författaren beskriver två typer av risker som ett anställningskontrakt kan innebära.

1. Företagsrisk- det vill säga möjligheten att ingå andra kontrakt med andra företag begränsas och individen blir beroende av en arbetsgivare.
2. Marknadsrisk – det vill säga möjligheten att ingå andra anställningskontrakt senare, på grund av sviktande attraktivitet på marknaden, begränsas.

Valet av anställning innebär alltså ofrånkomligen en risk. Är det en visstidsanställning som är aktuell ökar risken då denna kan leda till en ökad marknadsrisk och en tillsvidare anställning kan leda till ökad företagsrisk. Bergström m.fl. (2000) menar att individen inte gör de här beräkningarna utan väljer att avstå från valet vid en anställning. Vidare menar författaren att arbetsmarknaden har förändrats och står under en ständig förändring, där riskkalkylerande av anställningskontrakten blir allt mer aktuella och viktiga både vad det gäller marknadsrisk och företagsrisk. Individer och organisationer idag betraktar, enligt författaren, anställningar som en tillfällig hållplats i individens liv. Därför blir en större del av individens liv intressant för

arbetsgivaren, som har ett övertag gentemot individen. Därför blir det allt viktigare för individer att kalkylera vilka risker en anställning faktiskt innebär, vilket skulle leda till mer jämlika förhållanden på arbetsmarknaden mellan arbetsgivare och arbetstagare. Om förhållandena kan bli mer jämlika ökar sannolikheten att matchning under jämlika förhållanden vid anställningsintervjun kan ske.

Det vanligaste tillfället att tillämpa matchningsmodellen är vid anställningsintervjun. För att matchning skall bli möjlig måste det vara ett samtal där båda parter förmedlar ett ärligt budskap så att en bedömning om matchning är möjlig kan ske. Anställningsintervjuer som försöker bereda båda parter en möjlighet att se om de matchar varandra kan kallas för RJP (Realistic Job Preview). Med RJP avses ett tillvägagångssätt där kandidaten och organisationen ger rättvisande bilder av sig själva för att ett beslut om matchning kan ske eller ej, på så rationella grunder som möjligt, kan tas. RJP är intressant att studera för att RJP är den praktik som organisationer vanligtvis tillämpar för att, under anställningsintervjun, försöka matcha organisationen med kandidaten. Därför är det naturligt med hänsyn till studiens frågeställning och syfte att studera RJP och inte andra, inte lika uppmärksammade eller vanligt förekommande, praktiker för att åstadkomma matchning under anställningsintervjun. ”Ingen rekryteringsfråga har genererat mer uppmärksamhet än RJP” (Phillips 1998:673) och därför studeras RJP som matchningspraktik.

3.2. RJP och dess skapande av realistiska förväntningar

Avsikten med RJP är att skapa mer adekvata uppfattningar om vad en anställning faktiskt innebär och att förhindra överdrivna förväntningar. (Adeyemi m.fl. 1995) Organisationer har traditionellt vid anställningssituationer, enligt Adeyemi m.fl. (o.a.), försökt att framstå som så bra som möjligt genom att bara framhäva positiv information om organisationen. Eventuellt *negativa aspekter* av en anställning *har vid anställningsintervjun nedtonats*. Organisationens avsikt är att attrahera, anställa och behålla den bästa kombinationen av medarbetare. De individer som söker arbete har föreställningar om vad en anställning skulle innebära. Dessa föreställningar tillsammans med den vinklade information, som organisationen framhäver, leder ofta till helt orealistiska förväntningar på anställningen från den arbets sökandes sida. (Wanous m.fl. 2000) Genom matchning med RJP följer en rad positiva konsekvenser:

- De individer som med hjälp av RJP skapat sig realistiska förväntningar om anställningen slutar sannolikt inte anställningen.
- De individer som förmodligen inte passar för arbetsuppgiften kommer få möjligheten att välja bort sig själva.
- De individer som blir rekryterade kommer att känna att organisationen är ärlig vilket kan resultera i ett större engagemang i organisationen från individen.
- Sannolikheten ökar att individen som rekryteras verkligen kan hantera arbetssituationen. (Wanous m.fl. 2000, Phillips 1998 och Chatterjee 1998)

Nyanställdas förväntningar på anställningen är överdrivna hävdar Adeyemi m.fl. (1995), Chatterjee (1998), Phillips (1998) och Wanous m.fl. (2000). Dessutom visade intervjuer bland individer som väljer att lämna sin anställning att diskrepansen mellan individens förväntningar på anställningen och det verkliga anställningsförhållandet var en orsak till att de lämnade sina anställningar. (Zottoli m.fl. 2000) Flera studier indikerar att RJP sänker individernas förväntningar på anställningen till en mer realistisk nivå än de som genomgått en mer traditionell intervju med övervägande positiv information. (Adeyemi m.fl. 1995, Chatterjee 1998, Phillips 1998 och Wanous m.fl. 2000) En övergripande svårighet med matchning med RJP menar författaren är att båda parter är i en förhandling och att de därmed

naturligt försöker att *framhäva sina respektive goda sidor och nedtona de sidor som förefaller vara sämre*. Detta menar författaren är ett naturligt agerande även om det motverkar båda parterns mål på lång sikt, då individen och organisationen skall samarbeta i verkligheten. (Bergström 1998)

Någon optimal lösning vad gäller utförande och tidpunkt av RJP har inte kunnat fastslås. RJP är en praktik vars kostnad för genomförande, relaterat till de förtjänster en organisation kan göra om de lyckas, är mycket liten. (Phillips 1998) Kunskap om timing och utförande är viktigt för att praktiker skall kunna dra nytta av RJP. Phillips (o.a.) utvecklar tidpunkten för genomförandet av RJP i rekryteringsprocessen som ett avgörande moment för om RJP skall vara framgångsrikt eller ej. Beroende på när i rekryteringsprocessen RJP sker kan den ge olika resultat. Wanous m.fl. (2000) hävdar att om RJP sker efter det att anställningsbeslutet tagits finns möjligheten inte längre för den arbetssökande att göra ett val om denne vill arbeta i organisationen eller inte. Phillips (1998) föreslår en tidpunkt för RJP. RJP bör, enligt honom, genomföras sent i anställningsprocessen men innan anställningsbeslutet tas. Individer som söker sig till en organisation letar generellt efter övergripande information om organisationen initialt i rekryteringsprocessen. Senare i processen intresserar kandidaterna sig för mer specifik information om anställningen varför de då är mer mottagliga för RJP. Utfört på ett sådant sätt leder RJP, enligt författaren, till bättre prestationer, mer adekvata förväntningar och lägre personalomsättning bland medarbetarna än då RJP genomförs tidigt i anställningsprocessen. Fyra stadier är viktiga för RJP utveckling. Adeyemi m.fl. (1995) benämner dem som pre RJP, RJP, post RJP och Job outcome measure stage. Dessa stadier utvecklas nedan.

3.2.1. Pre RJP

I stadiet innan en anställningsintervju avgörs om RJP skall användas. RJP är mest tillämplig då individen har möjlighet att välja mellan flera anställningar, då individen har överdrivna förväntningar och/eller då individen kan ha svårigheter att hantera anställningen utan en RJP. Metoden är mindre effektiv, då individen kommer att genomgå omfattande träning innan anställningen påbörjas, då individen skall genomföra enkla återkommande uppgifter. Det kan vara relevant att mäta individens förväntningar i detta stadium som bas för en jämförelse med post RJP stadiet.

3.2.2. RJP

När en RJP intervju skall genomföras är det viktigt att studera vilka verktyg och hjälpmedel som skall användas för att genomföra intervjun samt vilka karakteristika individen som skall anställas har.

- *Verktyg*: RJP kan genomföras med hjälp av samtal, skrivet material och / eller inspelat material. Valet av verktyg kan påverka resultatet och Wanous m.fl. (2000) hävdar att RJP kan användas som argument för en anställning. Videofilmer är, enligt författaren, det verktyg som starkast påverkar en individ att vilja arbeta i organisationen och som har bäst påverkan på det resultat individen sedan presterar i organisationen. Samtalet kommer därefter och sist kommer skriven information. (Phillips 1998) Mindre komplex information kan framställas muntligen medan mer komplex information bör framställas skriftligen.
- *Innehållet*: RJP skall innehålla information om *både positiva och negativa aspekter* med anställningen. Wanous m.fl. (2000) hävdar att de negativa aspekterna skall tas upp efter den positiva för att de negativa aspekterna inte skall ges oproportionellt utrymme.

- *Intervjuaren*: Den källa som RJP baseras på bör, enligt Wanous m.fl. (2000), hos individen som söker anställning ha förväntad expertis, förtroende och gillande. Det besitter vanligen de som redan har samma eller liknande anställningar, varför dessa personer bör genomföra RJP.
- *Kandidatens karaktäristika*: Dessa är framför allt individens känslomässiga och psykiska tillstånd. *Kandidater tenderar att bli förförda* av organisationens information under en anställningsintervju. Dessa karaktäristika kan påverka individens förmåga att ta till sig den information som förmedlas via RJP. Intervjuerna bör därför, enligt Adeyemi m.fl. (1995), genomföras så tidigt som möjligt i anställningsförfarandet. Phillips (1998) hävdar också att tidpunkten för genomförandet av RJP och praktikernas timing är de största utmaningarna för att RJP skall få avsedd effekt.

3.2.3. *Post RJP*

I detta stadium är det intressant att jämföra hur realistiska individens förväntningar på arbetet är efter RJP med de förväntningar som mättes i pre RJP stadiet. Detta kan, enligt Adeyemi m.fl. (1995), vara svårt då det är sannolikt att de intervjuade påverkas i sina svar.

3.2.4. *Job outcome measure state*

Förväntningarna på anställningen jämförs med den faktiska arbetsinsatsen vilken, enligt Adeyemi m.fl. (1995), kan bedömas utifrån följande kriterier: intentionen att sluta, personalens omsättningshastighet, stress, prestationer, engagemang, och tillfredsställelse med arbetet. Wanous m.fl. (2000), Adeyemi m.fl. (1995), Chatterjee (1998), Phillips (1998) och Bergström (1998) menar att genom att dessa kriterier förbättras tjänar organisationer på att använda sig av RJP. Författarna understryker dock att RJP inte är något verktyg, som ensamt löser alla problem relaterade till personalen utan snarare ett verktyg, som tillsammans med andra rekryteringsaktiviteter kan medföra att organisationen får bättre rekrytering.

3.3. *Matchningsmodellen – ett uttryck för både organisationens formella och informella aspekter*

Om RJP genomförs innan anställningsbeslutet kan kandidaten uppleva en matchning med organisationen menar Wanous m.fl. (2000) Att matchas med organisationen innebär att individen får kontakt med både organisationens formella och informella sida och matchas med dessa. Matchningsmodellen förefaller minska ett antal problem för organisationen, då till exempel personalomsättningen minskar och minskar ett antal problem för individerna då de bland annat får en ökad tillfredsställelse i sin arbetsituation. Matchningsmodellen kan kritiseras då den kan leda till något som kan liknas vid en skyddad verkstad, menar Bergström (1998). Det finns två huvudsakliga argument mot matchningsmodellen menar författaren: (i) medarbetarna blir konforma och (ii) anställningsintervjun blir subjektiv.

Medarbetarna blir allt mer konforma och därmed hämmas kreativiteten i organisationen. Flera författare är eniga om att det finns en koppling mellan effektivitet, kreativitet, innovationsförmåga och mångfald i arbetsstyrkan. Det påverkar bland annat hur medarbetarna upplever sin arbetsituation, hur de presterar och därmed slutligen också hur organisationen presterar. (Alm, 1999, Leijon m.fl. 2001 och de los Reyes 2001) Enligt Leijon m.fl. (2001) och Hofstede (1991) kan dock mångfald leda till konflikter och dålig arbetsmiljö.

De kandidater som avviker från organisationens informella sida, det vill säga de värderingar och normer, som framhålls under anställningsintervjun kan välja att anpassa sig till dessa. Matchningsmodellen kan då betraktas en social praktik som kan liknas vid subjektivering, enligt Bergström (1998). Med subjektivering avser författaren att kandidaten anpassar sig till

organisationens informella sida. Den som är föremål för anpassningen, det vill säga den som skall rekryteras, lever i uppfattningen att denne själv väljer att förändras. Författaren menar att meningsskiljaktigheter om organisationens formella och informella delar, som föreligger vid intervjutillfället mellan organisationen och individen, blir utredda. Det innebär att individen väljer att ändra på sig för att passa in i organisationen och därmed undertrycka de sidor som kan tänkas skilja sig från organisationskulturens formella och informella sidor (Alvesson 2001). När individen konfronteras med delar av organisationen, formella eller informella, som denne inte sympatiserar med ställs individen inför valet att acceptera förhållandena och undertrycka sitt misstycke eller att visa det öppet. I de fall då individen inte kan undertrycka sitt misstycke väljer organisationen bort denne. Detta innebär alltså att rekrytering enligt matchningsmodellen inte är jämlik. För att matchningsmodellen skall kunna vara jämlik måste en heltäckande bild av organisationens olika formella och informella sidor förmedlas vid anställningsintervjun vilket är ganska ovanligt. (Bergström 1998)

Subjektiva kriterier kan betraktas som objektiva. Matchningsmodellen gör att kriterier som tidigare betraktades som subjektiva får mer utrymme och rekryterare försöker att göra dessa kriterier mer objektiva. Bergström (1998) hävdar att det kan leda till formella meriter sätts ur spel och en slags homosocial reproduktion sker vid anställningsintervjun. När formella meriter sätts ur spel får organisationens informella sidor ett större utrymme vid anställningsintervjun. Detta kan leda till att individer med andra karakteristika än rekryteraren diskrimineras på grunder som är subjektiva och dessutom kan vara helt irrelevanta för organisationen. Författaren menar att vid detta tillfälle kan parterna fokusera på vissa delar av anställningen vilket innebär att andra kan komma i skymundan. Anställningsintervjun kan till exempel beskriva de formella delarna av en anställning och då kan informella delar komma i skymundan.

En svårighet med att tillämpa matchningsmodellen är att subjektiva kriterier får mer utrymme. Detta lämnar mer plats till *attraktivitet* av motparten, menar Bergström (1998). Med attraktivitet avses någon form av överensstämmelse mellan de personer som genomför intervjun, det vill säga representanten för organisationen och kandidaten. Detta kan vara allt ifrån liknande grundvärderingar, humor eller de sporter man utövar. Dessa attraktiva drag behöver nödvändigtvis inte vara karakteristika som tillför organisationen något positivt. Bergström (o.a.) menar att attraktion kan skapa en illusion av att individens och organisationens matchar varandra. Det kan dock vara så att endast en liten del av organisationens formella och informella sidor matchar med individen.

När matchningsmodellen tillämpas kan organisationen bli en skyddad verkstad. Det kan bli en väl fungerande organisation men den kan också påverkas av fenomenen ovan vilket skulle motverka de ursprungligt goda avsikterna med matchningsmodellen. Matchningsmodellen kan bli ett uttryck för en begränsad del av organisationens formella och/eller informella delar. Bergström (1998) hävdar att matchningsprincipen skulle kunna medverka till att reproducera existerande kulturdrag. Detta kan vara uttryck för organisationens informella sida och strida mot organisationens formella sidor. Till exempel skulle en mansdominerad kultur kunna reproduceras genom att män ges företräde även om det formellt till och med kanske skall motverkas. En mansdominerad kultur kan betraktas som en informell del av organisationen som eventuellt nedtonas vid en anställningsintervju. Därför kan rekrytering enligt matchningsmodellen vara ett uttryck för organisationens informella delar som strider mot organisationens formella delar. När konforma individer rekryteras, det vill säga när homosocial reproduktion sker, leder det till att varken organisationens eller individens behov i förlängningen tillfredsställs.

Matchningsmodellen förefaller vara en praktik som är viktig i organisationer med starka kulturer. Relationerna under anställningsintervjun blir mer jämlika och förväntningarna på anställningen blir mer adekvata. Det finns dock risker med modellen som att medarbetarna kan bli konforma och att rekrytering kan bli subjektiv. Dessa risker, menar Wanous m.fl. (2000), bör uppmärksammas men de bör inte överskugga att matchningsmodellen med hjälp av RJP är ett kraftfullt och effektivt rekryteringsverktyg i organisationer med starka kulturer.

4. Fallbeskrivning

I detta kapitel beskrivs Vittra. Detta kapitel är sammanställt av material från Vittras hemsida, www.vittra.se, officiella dokument om organisationen och dess rekrytering som jag tagit del av samt från intervjuer genomförda med skolchefer och pedagoger anställda på Vittra. Organisationens kultur och organisationens rekrytering beskrivs.

I kapitel 3 beskrevs olika rekryteringsmodeller och en diskussion fördes om rekryterings utveckling från att vara ett verktyg att fylla de vakanta platserna i organisationen till att bli en strategisk affärspartner. Ett nytt sätt att betrakta rekrytering på har växt fram då organisationskultur är ett allt mer centralt styrmedel och då vikten av att medarbetarnas normer och värderingar matchar organisationens är mer framhållen. Detta sker trots att till exempel författare som Alvesson (2001), Alm (1999), Bergström (1998) och Leijon m.fl. (2001) beskriver negativa konsekvenser som rekrytering på matchningsgrunder kan få i form av likriktning och homosocial reproducering. Matchningsmodellen utvecklas dels genom att befintliga psykologiska modeller blir allt mer raffinerade och dels genom att matchningsmodellen förefaller vara en möjlighet för både organisationen och individen att välja varandra. För att besvara frågeställningen och syftet undersökte jag dessa, ovan beskrivna, förhållanden på ett utbildningsföretag som kan sägas vara ett företag där rekrytering går ut på att få tag i personal som matchar företagets starka organisationskultur.

4.1. Vittras officiella organisationskultur

4.1.1. Uppdrag inom Vittra

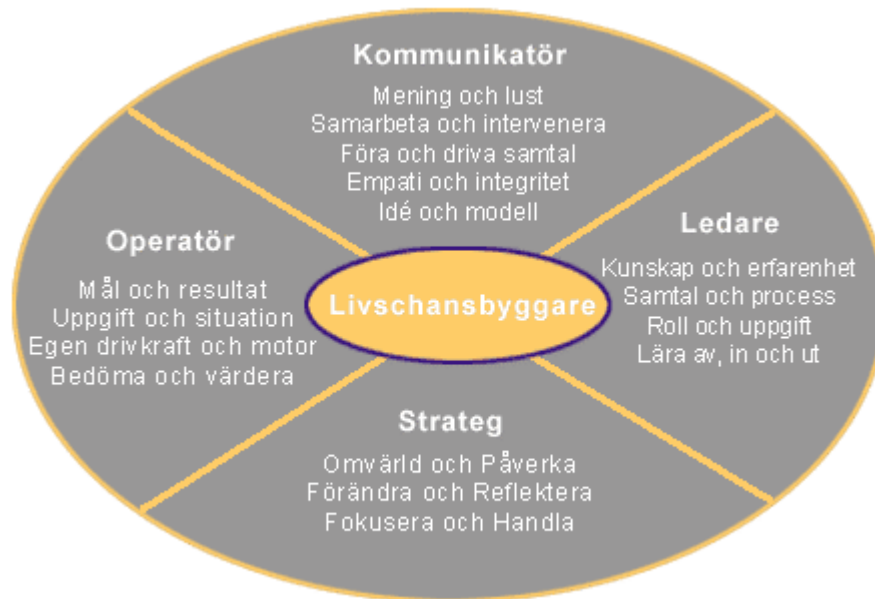
Den som väljer att arbeta inom Vittra är, enligt organisationens hemsida, oavsett uppdrag, *livschansbyggare* och *förebild*. Med livschansbyggare menar organisationen att medarbetaren är med och bidrar till att eleverna och medarbetarna får ökade livschanser. Med förebild avses att medarbetarnas agerande och reagerande i vardagen visar vägen genom att till exempel samspela med människor utifrån organisationens kännetecken *olikhet*, *tydlighet* och *personligt ansvar*.

4.1.2. Kompetensprofil

För organisationen Vittra definieras kompetens som något vidare och större än formell kompetens. Det handlar om vad medarbetarna gör av sina medfödda och inlärd kunskaper och erfarenheter. För organisationen Vittra innebär kompetens medarbetarens förmåga och vilja att hantera uppgifter i vardagen utifrån sina kunskaper och erfarenheter med Vittras vision, mål och kännetecken som utgångspunkt för sina handlingar. Det räcker inte med att vara "bäst i klassen" och ha formell utbildning. För att tydliggöra önskvärda egenskaper och kompetenser hos organisationens medarbetare har de en gemensam kompetensprofil som gäller alla medarbetare, oavsett uppdrag, vilken illustreras i modell 1 nedan.

Modell 1

I modellen nedan illustreras Vittras kompetensprofil. En kandidat som vill arbeta på Vittra skall matcha den här profilen vilket innebär att kandidaten är en livschansbyggare. Kandidaten skall vara kommunikatör, operatör, ledare och strateg vad det innebär utvecklas under varje rubrik i modellen.



4.2. Vittras rekryteringsprocess

Genom att ge individer möjlighet att undersöka Vittra som företag, deras pedagogiska modell, arbetssätt samt deras grundläggande värderingar, och genom att ge organisationen möjlighet att undersöka individen utifrån deras ovan beskrivna kompetensprofil har organisationen skapat en rekryteringsmodell, som de hävdar är både noggrann och omsorgsfull.

Organisationen hävdar att det är viktigt att både individen och organisationen väljer anställning utifrån gemensamma drivkrafter för att en anställning skall vara motiverad. Att genomföra rekryteringsprocessen tar ca 6 till 8 veckor. Organisationens rekryteringsmodell innehåller följande fyra delar efter det att individen anmält intresse: Informationsmötet, arbetsdagen, anställningsintervjun och anställningssamtalet.

Vittras organisationskultur är tydlig och den är starkare än många andra organisationskulturer. Vittras rekryteringsmodell syftar till att hitta pedagoger vars värderingar matchar organisationskulturen. Att hitta duktiga ämnespedagoger är sekundärt i rekryteringsmodellen. En skolchef sade att ”det går alltid att lära en individ speciella ämneskunskaper men att ändra en medarbetares värderingar är näst intill omöjligt.”

Rekryteringsmodellen är professionell och tar cirka tre månader. Den inleds med marknadsföring via annonsering i olika typer av press och via arbetsförmedlingar. Organisationskulturen och utmaningen som livschansbyggare introduceras då för potentiella kandidater. De som är intresserade ombeds att skicka in ett CV och ett personligt brev till skolcheferna som då gör ett första urval.

4.2.1. Informationsmötet

Under informationsmötet presenteras Vittra. På informationsmötet presenteras Vittras övergripande mål och vision samt Vittras kompetensprofil beskrivs. Individen får där möjlighet att ställa frågor. Informationsmötet är ett vanligt säljmöte där organisationen presenterar en glorifierad bild av Vittra. Mötet kan karakterisera som okritiskt, övertygande och professionellt på ett sätt som liknar möten i näringslivet. Om individen vill gå vidare kan denne i samband med informationsmötet genomföra en profildiagnos det vill säga ett självskattningstest. Utifrån profildiagnosen gör organisationen ett urval där de bjuder in till nästa steg. Självs-kattningstestet utförs för att testa om kandidaten har potential att arbeta inom Vittra. Testet lyfter fram styrkor och svagheter hos individen. Testet hjälper organisationen att välja bort ytterligheter. Svaren på de frågor som ställs till kandidaterna utifrån intervjumallen sammanställs och redovisas i ett cirkeldiagram som syftar till att identifiera ett antal nyckelvärderingar, som lyfts fram i organisationskulturen, och kontrollera i vilken utsträckning dessa matchar de värderingar som kandidaten har.

Informationsmötet kan betraktas som det första tillfället där förväntningar på arbetsplatsen skapas. Både pedagogerna och skolcheferna betraktar detta tillfälle som en form av säljmöte där en enbart positiv bild av organisationen framställs. Vid detta tillfälle är båda parter medvetna om att det är en orealistisk bild av organisationen som målas upp. Testet som genomförs vid detta tillfälle kan betraktas som en aktivitet som disciplinerar kandidaterna i en underordnad ställning. Kandidaterna bedömer sig själva och skolchefen besitter de korrekta svaren.

4.2.2. Arbetsdagen

De som har de resultat från testet, som motsvarar de krav Vittra ställer, bjuds in till ett heldagsmöte. Alla de 5-20 potentiella kandidaterna arbetar tillsammans i grupper och genomföra olika moment under en arbetsdag. Kandidaterna arbetar med olika uppgifter som speglar vardagen i Vittras skolor. Grupperna planerar till exempel ett projekt tillsammans utifrån Vittras modell och skolcheferna kontrollerar hur kandidaterna arbetar i grupp och vad de presterar. I grupperna arbetar och diskuterar också kandidaterna kring Vittras vision och mål. Här får, enligt skolcheferna, kandidaterna tillsammans diskutera innehållet i organisationskulturen.

Dagen går ut på att identifiera individer med värderingar som matchar organisationskulturen. ”Det är ett okonventionellt men kraftfullt verktyg att samla individer som söker samma jobb i grupper och på så sätt jämföra dem med varandra och testa vilka pedagoger som lämpar sig för att arbeta inom Vittra.” menar en av skolcheferna. Några av pedagogerna menade att de individer som kan genomskåda frågorna under arbetsdagen och förstår vilket svar och beteende som söks är mest framgångsrika under arbetsdagen. Kandidaterna presenterar sig själva som pedagoger utifrån ett föremål de har hemma. Detta får kandidaterna att visa vem de är och hur de framträder i grupp. Kandidaterna arbetar också individuellt. De genomför ett nationellt prov i svenska eller matematik. Detta gör organisationen för att kontrollera individens inställning till betygsättning och nivågruppering. Många individer kan känna sig kränkta av att utsättas för prov men organisationen menar att det är också ett test som individen skall klara för att bli accepterad som medarbetare på Vittra. Detta test rättas och betygsätts sedan av de andra kandidaterna. Arbetsdagen kan upplevas som krystad och obehaglig speciellt eftersom kandidaterna inte vet vad som förväntas av en pedagog i Vittra.

Arbetsdagen är ett tillfälle då organisationskulturen kommer till uttryck men den representerade inte en arbetsdag särskilt väl. Kombinationen arbetsdag och intervju ger, enligt organisationen, kandidaterna en så god bild av organisationskulturen som det är möjligt att producera. Utifrån den information som framkommit under arbetsdagen görs ytterligare ett urval bland kandidaterna. De som går vidare bjuds in till intervju.

Arbetsdagen kan betraktas som ytterligare ett tillfälle där förväntningar på arbetsplatsen skapas. Pedagogerna betraktar tillfället som en uttagning och skolcheferna betraktar detta tillfälle som en form av utsällning. Det är en positiv bild av organisationen som framställs. Vid detta tillfälle är parterna mindre medvetna om att den bild som kandidaterna har av organisationen är orealistisk. De har upplevt en professionell arbetsdag som ger dem en bild av att Vittra är en professionell organisation. Testen som genomförs vid detta tillfälle kan betraktas som aktiviteter som disciplinerar kandidaterna i en underordnad ställning. Kandidaterna genomför olika aktiviteter och skolcheferna betraktar dessa och bedömer kandidaterna.

4.2.3. Anställningsintervjun

De individuella intervjuerna genomförs för att individen och organisationen skall få ytterligare klarhet i vilka individens drivkrafter att arbeta i Vittra är. Skolcheferna vill veta hur individen ser på organisationens arbetsätt och deras pedagogiska modell för att säkerställa att eleverna i organisationen får ökade livschanser. Organisationen vill ha referenser, få ta del av individens utdrag ur polisregistret och att individen genomför en läkarundersökning.

Intervjuerna utgår från en mall som organisationen tagit fram vilken utgår den information om Vittras idé och vision som tillsänts kandidaterna innan intervjun. Organisationen vill under intervjun kontrollera hur kandidaterna förhåller sig till Vittras idé och vision. Intervjun kan betraktas som ett tillfälle där observationerna från arbetsdagen och svaren från personlighetstestet skall gås igenom och kontrolleras i relation till Vittras idé och vision. Om det behövs kan fler kompletterande intervjuer genomföras för att fastställa huruvida kandidaten passar in i organisationen eller inte. Intervjun är till största delen en diskussion om de formella delarna av arbetet som beskrivs i den skriftliga information som tillsänts kandidaterna innan intervjun. Intervjuerna ger pedagogerna en upplevelse av att det var ett informationssamtal där skolchefen informerade pedagogen om hur de gick tillväga på Vittra och vad som är viktigt i organisationen. Utifrån intervjumallen kan skolchefen bedöma huruvida individen passar in i organisationen eller inte. Intervjumallen har utarbetats centralt och används i hela organisationen. Organisationen har en minimnivå i modellen för att kandidaten skall kunna bli aktuell för rekrytering. Kompetensprofilerna skall också kunna användas för att sammansätta team av medarbetare som skall komplettera varandra och utifrån Vittras modell ha så lite svagheter som möjligt.

Under informationsmötet och arbetsdagen skall det framkomma vilka som var minst lämpade för en anställning inom Vittra. Organisationen eliminerar med hjälp av dessa större delen av de okvalificerade kandidaterna. Det är först under intervjun som de mest kvalificerade kandidaterna upptäcks.

Anställningsintervjun kan betraktas som ytterligare ett tillfälle där förväntningar på arbetsplatsen skapas. Pedagogerna betraktar tillfället som en uttagning och skolcheferna betraktar detta tillfälle som en form av utsällning. Det är en positiv bild av organisationen som framställs.

Vid detta tillfälle är parterna nästan omedvetna om att det är en orealistisk bild av organisationen som målas upp. Anställningsintervjun kan betraktas som en aktivitet som disciplinerar kandidaterna i en underordnad ställning. Det finns en mall som skall följas och det finns svar som är rätt och svar som är fel. Kandidaten försöker att passa in i den mall som finns.

4.2.4. Anställningssamtal

Efter intervjun genomförs ett anställningssamtal med den mest lämpade kandidaten för den lediga positionen. Vid anställningssamtalet kommer organisationen och individen överens om anställningsvillkor samt lön. I samband med anställning i Vittra deltar individen i ett introduktionsprogram som omfattar femton till trettio dagar.

Under dessa möten diskuteras sällan arbetsmiljö och organisationskultur det är först under provanställningen som de informella delarna blir tydliga för kandidaten.

Anställningssamtalet kan betraktas som ytterligare ett tillfälle där förväntningar på arbetsplatsen är orealistiska. Här fastställs bara formaliteter.

Vid detta tillfälle är parterna omedvetna om att det är en orealistisk bild av organisationen som kandidaten har. Anställningssamtalet kan betraktas som en aktivitet som ytterligare disciplinerar kandidaterna i en underordnad ställning. Kandidaten har klarat de test som krävs för att få komma till ett anställningssamtal. Nu skall kandidaten leva upp till den bild som den har gett organisationen, vilket kan upplevas som ett problem. Att organisationen skall leva upp till den bild organisationen har gett betraktas inte som något problem.

5. Analys av anställningsintervjun med matchningsmodellen

Detta kapitel är en sammanställning av material från de intervjuer som genomförts med medarbetare på Vittra. De som intervjuats delas i kapitlet in i två grupper (i) skolchefer och (ii) pedagoger. Materialet är för att skapa tydlighet uppdelat på samma sätt som i teorikapitlet. Först presenteras matchningsmodellen och relationerna under anställningsintervjun sedan RJP och dess skapande av realistiska förväntningar och sist matchningsmodellen som ett uttryck för både organisationens formella och informella aspekter. Materialet presenteras först i så obearbetad form som möjligt under varje rubrik för att sedan analyseras och kommenteras.

5.1. Matchningsmodellen och relationerna under anställningsintervjun

Under denna rubrik presenteras relationerna under anställningsintervjun på Vittra. Materialet presenteras utifrån svaren från de intervjuer som genomförts inom ramen för denna studie. Materialet jämförs med teorin som presenteras i kapitel 3.1. De områden som berörs i kapitlet är:

1. Behovstillfredsställelse och ojämlikheter i relationerna under anställningsintervjun.
I detta avsnitt diskuteras vems behov anställningsintervjun avser fylla och vem som dominerar intervjutillfället.
2. Relationen under anställningsintervjun utifrån kandidatens synvinkel.
I detta avsnitt diskuteras kandidaternas valfrihet, deras roll som marknadsaktör och deras roll som pedagog på Vittra.
3. Makt i relationen under anställningsintervjun.
I detta avsnitt diskuteras hur makt påverkar relationerna under anställningsintervjun.

Dessa tre aspekter av matchningsmodellen och relationerna under anställningsintervjun diskuteras och jämförs med data från teorikapitlet för att strukturera, analysera och belysa det empiriska materialet.

5.1.1. Behovstillfredsställelse och ojämlikheter i relationerna under anställningsintervjun.

Matchningsmodellen avser, enligt Bergström (1998) och Wanous m. fl. (2000) att fylla både organisationens och kandidatens behov. De behov som i Vittra skall fyllas vid intervjutillfället är enligt skolcheferna organisationens. På frågan vems behov som skall fyllas vid anställningsintervjun svarar Adam:

Det är organisationens behov som skall fyllas vid anställningsintervjun.

Efter en liten paus kompletterar Adam sitt svar med:

Även kandidatens behov är centrala.

Liknande resonemang fördes av samtliga skolchefer. Bertil nyanserade sitt svar med:

Kandidaten måste dock vara beredd att arbeta på Vittras villkor.

Skolcheferna menar alltså att både organisationens och kandidatens behov skall fyllas under anställningsintervjun, även om kandidaterna skall arbeta på Vittras villkor. Pedagogerna upplever att intervjuerna är till för att fylla skolchefens och organisationens behov. De

betraktar inte intervjun som en dialog utan snarare som ett informationssamtal. (Wanous m.fl. 2000 och Zottoli m.fl. 2000) De upplever att skolchefen inte var intresserad av att veta om kandidaten sympatiserade eller misstycckte utan var mest intresserad av att ge information. Erika sa:

Intervjuarens behov styrde samtalet och därför kom jag inte till tals på andra områden än de som skolchefen ansåg viktiga.

Flera av pedagogerna menar att de inte hade berättat särskilt mycket om sig själva och deras erfarenheter utan mest lyssnat och bekräftat det skolchefen berättade. Fredrika uttrycker:

Han (skolchefen) ville bara gå igenom intervjumallen så fort som möjligt och ville inte diskutera något annat utanför denna.

Det är alltså organisationens behov som tillfredsställs under anställningsintervjun. Det sker inte någon social interaktion vid anställningsintervjun som, enligt Wanous m.fl. (2000), är en förutsättning för att matchningsmodellen skall vara framgångsrik. Pedagogerna upplever att de får mycket information under anställningsintervjun men att de inte ger information i samma utsträckning, vilket illustreras med att bara intervjumallen diskuteras. Om inte den sociala interaktionen uppnås kan inte de båda parterna göra ett rationellt val. Om inte den sociala interaktionen sker och det rationella valet möjliggörs kan detta, enligt Wanous m.fl. (2000) leda till minskad produktivitet, kreativitet och effektivitet. Skolcheferna betraktar anställningsintervjun som en situation där matchningsmodellen tillämpas, det vill säga att både organisationens och individens behov tillfredsställs (Bergström 1998). Pedagogerna däremot betraktar anställningsintervjun som en situation där den traditionella rekryteringsmodellen tillämpas, det vill säga att bara organisationens behov tillfredsställs (Bergström o.a.). Matchningsmodellen bygger på jämlika förhandlingar om behov under anställningsintervjun. (Wanous m.fl. 2000) Pedagogerna ger uttryck för att anställningsintervjun inte var ett jämlikt tillfälle utan att skolchefens behov överordnades kandidatens. Detta belyses då en skolchef instinktivt svarar att ”det är organisationens” behov som skall fyllas under intervjun. Detta kan medföra att kandidaterna inte känner sig självförverkligade, tillfredsställda och säkra i sin arbetsituation, som Wanous m.fl. (o.a.) beskriver.

Kandidatens behov tillfredsställs bara under intervjun under förutsättning att kandidatens behov inte avviker från organisationens. Detta kan exemplifieras med att en skolchef uttrycker ”Kandidaten måste dock vara beredd att arbeta på Vittras villkor”. Detta blir också tydligt då pedagogerna upplever att anställningsintervjun går ut på att skolchefen försöker berätta om Vittra. Om Kandidaten är tillräckligt duktig på att bekräfta skolchefen, det vill säga att kandidaten ger skolchefen en upplevelse att kandidatens behov inte avviker från organisationens, kan denne rekryteras. Det förefaller alltså som att skolchefens behov dominerar anställningsintervjun. Under en anställningsintervju där matchningsmodellen tillämpas skall ingen av parterna dominera intervjun, menar Bergström (1998). Det ligger dock, enligt skolcheferna, i anställningsintervjuns natur att kandidaterna upplever sig som underlägsna och att skolcheferna skall dominera intervjun. Carolina hävdade:

Det är naturligt att de (kandidaterna) är underlägsna. De vill ju ha anställning. Annars skulle de inte vara på intervjun alls.

Pedagogerna upplever också att skolchefen dominerade intervjutillfället även om det kanske inte var avsiktligt. Pedagogerna menar att det faktum att intervjumallen följs bidrar till att skolchefen dominerar intervjun. Gustav uttryckte:

Jag blev stressad av frågorna i intervjuformuläret. Jag tror inte att han (skolchefen) menade det så, men jag fick inte något utrymme under intervjun.

Pedagogerna upplever alltså att, det som Alvesson (2002) beskriver som, kommunikativ rationalitet inte uppnås vid en anställningsintervju. Det samtal som skolchefen och pedagogerna har kan inte betraktas som kommunikativt rationellt då det har ett antal störande moment. Ett störande moment är till exempel intervjumallen som gör att samtalet inte får karaktären av ett samtal mellan mycket nära vänner. (Bergström 1998) Pedagogen Helge menade:

Det är endast starka individer som kan stå emot skolchefens dominans. Det är bara de som vågar gå utanför intervjumallen.

Det är inte bara intervjumallen som skapar dominansförhållandena vid anställningsintervjun. Även det material som kandidaterna har tagit del av skapar dominansförhållanden i form av att intervjuaren är överlägsen kandidaten, som Bergström (1998) beskriver. Ida sa:

Vissa delar av det material som tillsänds kandidaten innan intervjun är så avancerat att det är svårt att förstå. Det är en medveten strategi för att disciplinera kandidaten och skapa ett överläge för skolchefen. Man vill inte framstå som en idiot.

Pedagogerna menar att kandidaten blir underlägsen vid anställningsintervjun. Att kandidaten är disciplinerad upplevde vissa av pedagogerna till och med som ett av intervjuens syften. Det innebär alltså en direkt motsats till den jämlika förhandling som Wanous m.fl. (2000) beskriver att matchningsmodellen skall vara. Kommunikativt rationella samtal förekommer sällan, enligt Bergström (1998). Därför kan det vara svårt att undvika kommunikativa störningar vid anställningsintervjun. Några pedagoger menade dock att skolcheferna strategiskt använde sig av kommunikativa störningar för att försäkra sin dominans under anställningsintervjun, vilket Alvesson (2002) beskriver.

Kandidaterna känner sig underlägsna på grund av att de blir disciplinerade av organisationens tester. De tester som genomförs på individen från organisationens sida förutsätter att det går att mäta och kategorisera individen på värdeskalor vilket Townley (1993) beskriver. Hon ifrågasätter inte korrektheten av mätningarna utan utreder vilka följder testerna får. Townley (o.a.) menar att testerna disciplinerar individen. De markerar vad som anses rätt och vad som är fel och skapar hierarkier. Det vill säga att i och med att kandidaterna betygssätts markerar organisationen vad som är rätt och fel

5.1.2. Relationen under anställningsintervjun utifrån kandidatens synvinkel

Ett av de förhållanden som återfinns på kandidatens sida av relationen under anställningsintervjun är huruvida kandidaten har en annan anställning eller är i behov av ett arbete. Matchning kan försvåras då kandidaten kan vara i behov av en anställning, menar Bergström (1998). En majoritet av kandidaterna har andra anställningar och är därför inte tvungna att ta anställningen om de känner att de inte passar in i organisationskulturen. David sa:

Jag tror att de flesta har jobb så de är inte tvungna att ta en anställning.

Pedagogerna menar att de flesta av dem som söker anställning har en tidigare anställning eller kommer direkt från universitetet. De tror inte att någon som söker sig till Vittra har en trängd ekonomisk situation. Rekryteraren har ändå ett överläge mot kandidaten på grund av organisationens rykte om att vara en elitorganisation. Detta rykte kan betraktas som en föreställning om verkligheten som baseras på individens tolkningar av verkligheten. Det behöver alltså inte vara verkligheten vilket Hacking (1999) och de los Reyes (2001) beskriver. Erika uttrycker:

Det rykte som finns om Vittra gör att organisationen och rekryteraren alltid har ett överläge mot kandidaten som är större än det som normalt finns vid intervjusituationer.

Ingen av pedagogerna hade alltså en ekonomiskt pressad situation när de valde att söka sig till Vittra. Phillips (1998) beskriver att matchning kan försvåras, då kandidaterna sällan har fler alternativ att välja mellan och därför tvingas anpassa sig till organisationen då de är beroende av en inkomst. Detta är alltså inte fallet bland pedagogerna på Vittra. Pedagogerna menar att Vittra får kvalificerade medarbetare genom sitt rykte, men pedagogerna upplever sig som lurade när de senare arbetar i organisationen.

Det kan aldrig skapas en jämlik relation vid anställningsintervjun då individen alltid vill bli rekryterad, menar Townley (1993). Hon menar att individen ställs inför valet att ha arbete eller vara arbetslös. Att ha arbete är i dagens samhälle, enligt författaren, en diskurs som är mer positivt laddad än att vara arbetslös. Individen ställs inför valet att vara medlem i det kollektiv som klassificeras som deltagare på arbetsmarknaden eller inte, varför valet inte blir ett val från individens sida. När det gäller kandidater till Vittra väger valet oftast inte mellan att ha arbete eller inte utan det är organisationens goda rykte som komplicerar valet. Det väljer mellan att arbeta i en organisation med ett professionellt rykte eller någon annanstans. På Vittra förefaller däremot organisationens rykte göra så att kandidatens val inte kan betraktas som ett val. Därför kan matchningsmodellens ideal om jämlika förhandlingar som Wanous m.fl. (2000) beskriver inte betraktas som uppfyllt på Vittra.

Ett annat av de förhållanden som återfinns på kandidatens sida av relationen under anställningsintervjun är huruvida kandidaten kan agera som en marknadsaktör eller inte. Att agera som en marknadsaktör innebär att kalkylera risken vid en anställning. Traditionellt har arbetsgivare kalkylerat risken med att anställa medarbetare, till exempel riskerar denna kandidat att sjukskriva sig ofta eller riskerar denna kandidat att lämna organisationen (Bergström m.fl. 2000). Risken vid en anställning beskriver Bergström (1998) som en allt viktigare aspekt att bedöma även för arbetstagaren vid val av anställning. Om anställningssituationen skall vara jämlik måste även kandidaterna kalkylera risken med att ta anställning hos arbetsgivaren. Att kalkylera risken med en anställning innebär för en arbetstagare att bedöma om denna kan få andra anställningar under tiden eller om efter den föreliggande anställningen eller inte. På Vittra kan skolcheferna inte bedöma risken men de menar att det är utvecklande för individen att arbeta på Vittra, varför det torde leda till att individen är mer attraktiv för andra anställningar. Adam sa:

På grund av att Vittra leder den pedagogiska utvecklingen kan det bara ses som positivt att ha arbetat på Vittra.

Skolcheferna uttrycker dock att det finns förutfattade meningar om friskolor och att dessa kan för individer som söker sig från Vittra vara till nackdel. Bertil sa:

Det enda som kan vara negativt med att arbeta på Vittra är då pedagogen möter en rekryterare med negativ inställning till friskolan.

Risken med en anställning har pedagogerna inte kalkylerat då de tog anställning vid Vittra. Då anställningen är ett heltidsjobb finns det ingen större anledning att kalkylera det som Bergström m.fl. benämner som företagsrisk. Pedagogerna behöver inte hålla kontakt med andra företag för att de redan har en anställning på Vittra. De är beroende av en arbetsgivare men de har anställningstrygghet så de riskerar inte att bli arbetslösa. Både pedagoger och skolchefer hävdar att det som Bergström m.fl. (2000) beskriver som marknadsrisken med en anställning hos Vittra är låg. Möjligheten att ingå andra kontrakt med andra arbetsgivare senare begränsas inte av en anställning på Vittra utan de menar att det betraktas som positivt att ha arbetat på Vittra av framtida arbetsgivare. I och med att risken bedöms som låg att arbeta på Vittra kan valet betraktas som rationellt. Vittra är drivande i pedagogisk utveckling och det ansåg pedagogerna var viktigt. Fredrika sa:

Det kan nog bara ses som en bra erfarenhet att ha jobbat här.

De kandidater som rekryteras till Vittra kan dock inte betraktas som självständiga marknadsaktörer som Bergström m.fl. (2000) beskriver. Kandidaterna har inte kalkylerat risken med en anställning utan Vittra är en organisation som skolcheferna och pedagogerna bedömer som en organisation där marknadsrisken och företagsrisken är låg vilket dock inte var anledningen till att de sökte sig till organisationen.

Ytterligare ett av de förhållanden som återfinns på kandidatens sida av relationen under anställningsintervjun är i vilken utsträckning kandidaten anpassar sig för att bli en Vittrapedagog. Då delar av en individs personlighet inte stämmer överens med organisationskulturen kan individen välja att undertrycka de avvikande delarna menar Alvesson (2001). Pedagogerna ger inte en helt rättvisande bild av dem själva under intervjutillfället och skolcheferna förväntar sig inte heller det. Carolina säger:

Kandidaterna försöker i början av rekryteringsprocessen framställa sig som bättre än vad de egentligen är men blir senare under rekryteringsprocessen ärligare.

Pedagogerna menar att de själva aldrig ljög under intervjutillfället. Helge menade:

Jag sa kanske heller inte hela sanningen.

Pedagogerna anser att då de inte tvingades att säga vad de tyckte om alla delar i organisationens idé och om formella delar i organisationen behöver de inte framstå som några bråkstakar under intervjun. De delar som de inte sympatiserar med undviker de att prata om och undertrycker. (Alvesson 2001) Vissa delar av deras personliga åsikter hoppades pedagogerna att skolchefen inte skulle beröra under intervjun. Pedagogerna nämnde inte det för skolchefen under intervjun utan de diskuterade det med blivande arbetskamrater eller någon utomstående. Pedagogerna beskriver deras upplevelse under intervjun, som att om de fick anställningen skulle de anpassa sig till organisationskulturen. Ida uttrycker:

Jag tar seden dit jag kommer.

Kandidaterna undertrycker alltså de delarna av sig själva de tror inte passar in i organisationskulturen. De väljer att visa de sidor av sig själva de upplever lyfts fram i organisationskulturen som Alvesson (2001) beskriver. Kandidaterna är alltså disciplinerade till en norm. Normen är en del av organisationskulturen som de tror att skolcheferna letar efter hos de olika kandidaterna. Kandidaterna anpassar sig vid anställningsintervjun till att vara livschansbyggare även om de kanske inte är det. Vittras officiella dokument tydliggör att det inte räcker med formella meriter, ”Det räcker inte att vara bäst i klassen”, utan medarbetarna skall vara livschansbyggare. Intervjun ger ett tillfälle att undersöka hur individen ser på uppdraget som livschansbyggare. De officiella dokument som beskriver rekrytering på Vittra kan tolkas som att rekrytering är uttryck för det som Bergström (1998) beskriver som subjektivering. Om diskussionen mellan individen och intervjuaren under anställningsintervjun leder till att individen beskriver sin syn på uppgiften som livschansbyggare på ett för skolchefen tillfredsställande sätt ges denne möjlighet att välja Vittra. Det kan också beskrivas som om kandidaten tror att om denne väljer att underordna sig skolchefens beskrivning av uppgiften som livschansbyggare ges kandidaten ett val att välja att arbeta på Vittra. Ett val som organisationen kontrollerar.

5.1.3. Makt i relationerna under anställningsintervjun.

Matchningsmodellen förutsätter att anställningsintervjun upplevs som en situation där relationen mellan parterna är likvärdig ur maktsynpunkt. (Bergström 1998, Wanous m.fl. 2000 och Zottoli 2000) Makten fördelas vid anställningsintervjun jämnt mellan intervjuare och kandidaten menar skolcheferna. David säger:

Jag tycker att det (anställningsintervjusituationen) är en jämlik situation.

Vissa skolchefer menar dock att det finns en maktfördelning där intervjuaren är överlägsen kandidaten men det är ett naturligt förhållande. Adam frågade:

De (kandidaterna) kanske känner sig underlägsna, men det är väl naturligt?

Pedagogerna menar att makten under intervjun ligger hos skolchefen. De upplever inte intervjun som ett jämlikt möte som Wanous m.fl. (2000) beskriver. Johanna sa:

Man blir grillad under intervjun.

Skolcheferna hävdar att eventuella maktskillnader mellan skolchefen och kandidaten beror på kandidaten och dennes föreställningar om verkligheten. Dessa föreställningar kan betraktas som skadliga sociala konstruktioner. (Bergström 1998) Föreställningarna kan inte skolchefen påverka. Bertil anser:

Beroende på kandidaten och dennes erfarenheter kan kandidaten uppleva sig som underordnad intervjuaren.

Det är frågorna under intervjun och den omfattande frågemallen som ger kandidaterna upplevelsen av att skolchefen är överlägsen kandidaten. Det är alltså inget naturligt samtal som Bergström (1998) beskriver. Gustav menar:

Den rekryteringsmall som intervjuaren utgår ifrån under intervjun gör att kandidaten upplever sig trängd och maktlös men det fick Vittra att verka proffsig.

De frågor som ställdes under intervjun upplever pedagogerna som överraskande och gav pedagogerna en känsla av underlägsenhet och en upplevelse av att organisationen är professionell. I anställningsintervjuns natur ligger att kandidaten underordnas rekryteraren, enligt Bergström (1998). Liknande förhållande beskriver både pedagoger och skolchefer. Skolcheferna beskriver dock ojämnligheten som ett problem hos kandidaterna medan pedagogerna beskriver ojämnligheten som ett problem i rekryteringsmallen. Ingen av parterna betraktar jämnligheten under anställningsintervjun som ett gemensamt ansvar mellan kandidaten och rekryteraren, som Wanous m.fl. (2000) beskriver.

Anledningen till att skolchefen tilläts dominera intervjun tror flera av de intervjuade pedagogerna berodde på att de innan intervjun hade en uppfattning att det var svårt att få en plats på Vittra. Pedagogerna hade en föreställning om hur det var på Vittra som kan betraktas som en skadlig social konstruktion. (Bergström 1998 och de los Reyes 2001) Därför underordnade de sig skolchefen och ställde inte samma krav som de skulle ha gjort på en kommunal skola. Pedagogen Helge menar:

Man vill ha det som är svårt och fogar sig därför.

Vittras rykte kan alltså vara en anledning till att matchningsmodellen är svår att tillämpa vid anställningsintervjun. Den öppna och jämlika förhandling som matchningsmodellen förutsätter kan, enligt Wanous m.fl. (2000), vara svår att skapa under sådana förutsättningarna. Matchningsmodellens ideal om att individen och organisationen genom jämlik dialog gemensamt skall komma fram till om de passar för varandra, som Wanous m.fl. (o.a.) beskriver, tillgodoses inte under anställningsintervjun. Att söka arbete på Vittra innebär att individen väljer att underordna sig skolchefen under intervjun. (Alvesson 2001) Skolchefen representerar de normer som finns i organisationen. Intervjutillfället kan betraktas som en aktivitet där individen underställs organisationen. I vissa fall underställer sig kandidaten skolchefen utan att själv förstå det som Townley (1993) beskriver. Någon pedagog menar att de blev grillade under intervjun vilket kan leda till att kandidaten omedvetet underordnar sig skolchefen, då denne har de rätta svaren på frågorna.

Sammanfattning:

Matchningsmodellen och relationerna under anställningsintervjun

Kandidatens behov tillfredsställs bara om dessa inte avviker från skolchefens behov. Det är skolchefen och dennes behov som dominerar anställningsintervjun då kandidaterna disciplineras av skolchefen och organisationen. Kandidaterna kan välja bort att arbeta på Vittra om de bedömer att risken med en anställning där är stor. Kandidaterna framställer sig som de tror att skolchefen vill att de skall vara det vill säga som livschansbyggare. Kandidaterna tror att de väljer att förändra sig till livschansbyggare men valet att förändras precis som valet att anställas är val som organisationen kontrollerar. Relationerna under anställningsintervjun med matchningsprincipen är inte jämlika och makten ligger hos skolchefen.

5.2. RJP och dess skapande av realistiska förväntningar

Under denna rubrik presenteras RJP och dess skapande av realistiska förväntningar under anställningsintervjun på Vittra. Materialet presenteras utifrån svaren från de intervjuer som

genomförts. Materialet jämförs med teorin som presenteras i kapitel 3.2. De områden som berörs i kapitlet är:

1. Skapandet av förväntningar.
I detta avsnitt diskuteras negativa aspekter av rekryteringsmodellen. De verktyg som används för att skapa förväntningar belyses samt när förväntningarna skapas och hur kandidaterna själva skapar förväntningar.
2. Demotiverande aspekter.
I detta avsnitt diskuteras hur akuta rekryteringsbehov och negligering av den officiella rekryteringsmodellen försämrar arbetsmoralen.
3. Balans mellan positiv och negativ information för att skapa realistiska förväntningar.
I detta avsnitt diskuteras vikten av att belysa alla aspekter av en anställning vid anställningsintervjun samt hur rekryteringsmodellens professionalitet kan skapa orealistiska förväntningar.

Dessa tre aspekter av RJP och dess skapande av realistiska förväntningar under anställningsintervjun på Vittra diskuteras och jämförs med data från teorikapitlet för att strukturera, analysera och belysa det empiriska materialet.

5.2.1. Skapandet av förväntningar

Anställningsförfarandet skapar förväntningar på anställningen. Vittras rekryteringsmodell utger sig i de officiella dokument, som presenteras på hemsidan och som studerats i samband med denna studie, för att under anställningsintervjun bland annat försöka skapa realistiska förväntningar hos kandidaten på anställningen. De negativa aspekter en anställningsintervju kan ha i form av nedtoning av negativa sidor av en anställning och framhävande av de positiva sidorna, som Bergström (1998), Chatterjee (1998), Phillips (1998) och Wanous m.fl. (2000) beskriver, nämner inte skolcheferna vid anställningsintervjun. Carolina menar:

Det finns inte någon kritik mot Vittras rekryteringsmodell utan den är bara positiv”.

Skolcheferna menar att den feedback de hade fått på modellen är att den fyller allas behov. Adam hävdar att anställningsintervjun har fått omdömena:

Gedigen, professionell, undersökande och ambitiös.

Intervjutillfället har av vissa skolchefer beskrivits som ett samtal snarare än en intervju. (Bergström 1998) Flera av de intervjuade pedagogerna ger vid inledningen av samtalet relativt positiva bilder av organisationens rekryteringsmodell men efter att diskuterat rekryteringsmodellen ett tag menar samtliga att det finns ett antal negativa aspekter i arbetet på Vittra som uppdagades först då de började arbeta. Fredrika menar:

En helt realistisk arbetsintervju kan leda till att Vittra skulle ha svårt att få personal som vill arbeta under de förhållandena.

Nyanställdas förväntningar på anställningen är överdrivna hävdar Adeyemi m.fl. (1995), Chatterjee (1998), Phillips (1998) och Wanous m.fl. (2000). Pedagogerna menar att Vittras omsättning av personal till del beror på att medarbetare upplever besvikelse då den verkliga anställningssituationen avviker från de förväntningar de fick under rekryteringsprocessen i

allmänhet och intervjun i synnerhet. Zottoli m.fl. (2000) beskriver att orealistiska förväntningar kan leda till att medarbetare slutar sina anställningar. Pedagogerna menar att besvikelsen kunde leda till att pedagogerna slutade sina anställningar på Vittra. Ida säger:

Jag blev chockad då jag upptäckte hur det var i verkligheten här. Jag funderar på att sluta för det är ju inte som jag trodde.

Skolcheferna tror att deras rekryteringsmodell inte har några negativa sidor. Samtliga pedagoger menar dock att rekryteringsmodellen har negativa sidor vilket kan leda till bristande engagemang eller till att pedagogerna slutar, vilket beskrivs av Phillips (1998) och Chatterjee (1998). Rekryteringsmodellen kan alltså, så som Bergström (1998) beskriver, leda till att varken organisationens eller individens behov tillfredsställs. Istället skapar skolchefernas negligering av negativa aspekter av en anställning orealistiska förväntningar såsom Adeyemi m.fl. (1995) beskriver.

Det finns ett antal verktyg en organisation kan använda sig av för att skapa förväntningar på anställningen hos kandidaterna. De verktyg som användes för att framställa information under rekryteringsprocessen är framförallt skrift men även tal menar skolchefer och pedagoger. Videofilmer är det verktyg som bäst beskriver hur en arbetssituation ser ut, enligt Wanous m.fl. (2000). Därefter kommer enligt författarna tal och sist kommer skrivet material. Vittra tillämpar alltså de verktyg som ger minst påverkan på kandidaternas förväntningar. Videofilmer använder Vittra inte alls för att beskriva organisationen.

Inte bara verktygen påverkar skapandet av förväntningar på anställningen hos kandidaterna utan också vid vilken tidpunkt RJP genomförs. Vittra genomför en form av RJP sent i anställningsförfarandet men innan anställningsbeslutet. Phillips (1998) beskriver att ett sådant tillvägagångssätt är god timing i tillämpandet av RJP. Phillips (o.a.) beskriver att timing är viktigt i genomförandet av RJP. Till stor del bygger på RJP.s lyckade resultat på timing. Wanous m.fl. (2000) beskriver att vid ett visst läge finns inte längre utrymme för kandidaten att göra ett rationellt val om anställning. Vittras anställningsintervju förefaller alltså välanpassad i tiden. Om RJP genomförs efter anställningsbeslutet kan det inte betraktas som RJP utan betraktas som realistisk socialisering, som Phillips (1998) beskriver.

Skapandet av förväntningar sker inte bara utifrån organisationen utan också utifrån kandidaterna. Kandidaterna kan själva vara orsaken till att de får orealistiska förväntningar. Skolcheferna menar att de försöker berätta om de negativa sidorna hos organisationen, som Adeyemi m.fl. (1995) framhåller, men de menar att det inte alltid går. David säger:

Vittras idé och vision är stark. Därför är det inte så svårt att rekrytera till organisationen men kandidaterna kan bli förförda av organisationens idé.

De kandidater som blir förförda av organisationens idé kan få en chock när de kommer ut i organisationen och märker vad det innebär att i praktiken arbeta efter denna. Zottoli m.fl. (2000) menar att det är en anledning till varför medarbetare slutar. Johanna menar:

Vittras har ett rykte om att vara en professionell organisation.

Ryktet har bidragit till att Pedagogerna ville ha anställning på Vittra. Därför lyssnade de kanske endast till den positiva informationen under intervjun och nonchalerade den negativa.

Även rekryteringens professionalitet bidrar till att kandidaterna blir förförda av organisationen och inte ifrågasätter verksamheten. Gustav säger:

Rekryteringsprocessen förefaller mycket professionell då testen är genomarbetade och tillvägagångssätten gedigna.

Pedagogerna upplever sig utvalda när de fick komma på intervju till Vittra och att de var stolta över att ha presterat väl på personlighetstestet och under arbetsdagen. Några pedagoger beskriver ett rykte om hur svårt det är att få anställning på Vittra och att det är en professionell organisation. Flera av kandidaterna upplever att resultatet från det inledande personlighetstestet är anledningen till att de blev rekryterade. Pedagogerna trodde inte att de skulle få anställning då de inledde rekryteringsprocessen på grund av ryktet. Pedagogernas upplevelser kan betraktas som en föreställning om verkligheten (Bergström 1998 och de los Reyes 2001). Ida menade:

Ett företag som söker medarbetare på ett professionellt sätt som Vittra gör skickar signaler till de som får komma till intervju att de är utvalda.

De är utvalda för att de är de som bäst har klarat alla de tester som genomgått. En realistisk beskrivning av anställningen bör genomföras så tidigt som möjligt i anställningsförfarandet. Kandidaten kan annars ha svårt att ta till sig informationen hävdar Adeyemi m.fl. (1995). Eftersom kandidaterna redan innan första mötet med Vittra hade kommit i kontakt med ett glorifierande rykte, som förstärktes under informationsmötet och under arbetsdagen, kan kandidaterna ha haft svårt att ta till sig mer negativ information.

5.2.2. Demotiverande aspekter

Då organisationen får ett oförutsett behov av arbetskraft som kan uppstå vid till exempel sjukskrivningar blir organisationens rekryteringsbehov akuta. Då behovet är akut att rekrytera en individ kan rekryteringsaktiviteterna förändras. David uttrycker det:

Rekrytering kan ibland bli marknadsföring.

När ett trängande behov av personal uppstår i organisationen hinner ibland inte realistiska förväntningar skapas, på ett sådant sätt som Adeyemi m.fl. (1995) beskriver. Rekryteringsmodellen forceras och därför kan förväntningarna bli orealistiska. Vittras rykte skapar en förutfattad mening om organisationen. De förutfattade meningarna kan liknas vid orealistiska förväntningar som Adeyemi m.fl. (1995), Chatterjee (1998), Phillips (1998) och Wanous m.fl. (2000) beskriver. Helge säger att innan han började sin anställning tyckte:

Det är status att arbeta på Vittra för en pedagog

Denna känsla av status och att vara speciellt utvald försvann då organisationen fick akuta behov och frångick rekryteringsmallen. Erika säger:

De (pedagoger som rekryteras akut) har inte klarat av samma test (rekryteringsprocessen) som jag har. Det känns inte lika speciellt att jobba här längre då vem som helst verkar få jobb ibland.

Skolcheferna är inte medvetna om de demotiverande effekter en sådan akut anställning har för andra pedagoger i organisationen. De som frångår den normala rekryteringsprocessen får, ur pedagogernas perspektiv, första pris utan att genomföra tävlingen. Det strider alltså mot pedagogernas föreställning om verkligheten (Bergström 1998 och de los Reyes 2001). Organisationens syn på rekryteringsprocessen skiljer sig från pedagogernas. Adam menar:

Det är viktigare att inte rekrytera de som inte matchar organisationskulturen än att rekrytera dem som matchar bäst. En individ som helt misstycker med Vittras idé förstör mer för organisationen än vad en individ som matchar utmärkt tillför.

Pedagogerna däremot tror att det är de mest kvalificerade kandidaterna som rekryteras. De har inte upplevt rekryteringsprocessen som en gallring utan snarare som en uttagning. Med gallring menas att de sämsta tas bort och med uttagning menas att de bästa väljs ut. Ida säger:

Jag har ju visat att jag var bäst vid rekryteringsförfarandet. Det skall alla behöva klara tycker jag.

Pedagoger och skolchefer har alltså olika inställning till vad rekryteringsprocessen går ut på. Pedagogerna tror att rekryteringsprocessen går ut på att ta fram de absolut bästa för organisationen. Det innebär att vid varje rekryteringsaktivitet letar rekryteraren efter den som är absolut bäst lämpad att arbeta inom Vittra. Därför betraktar de rekrytering som ett test som skall utföras och den som presterar bäst rekryteras. Anställningen kan ur pedagogernas synvinkel liknas vid ett första pris och strider mot pedagogernas föreställning om verkligheten (Bergström 1998 och de los Reyes 2001).

Skolcheferna däremot betraktar rekryteringsprocessen som ett tillfälle där de som matchar organisationen sämst sällas bort. Det innebär att de som är absolut sämst sällas bort. Skolcheferna betraktar rekrytering som en aktivitet för att försäkra att organisationen inte får in några som motarbetar kulturen i särskilt stor utsträckning. Anställningen är alltså inte ett privilegium i samma utsträckning utan snarare ett bevis på att individen inte avvikit särskilt mycket från normen inom Vittra. Därför ser skolcheferna inte problemet med att frånga rekryteringsprocessen delvis då akuta personalbehov uppstår och förlita sig till provanställningen. Skolchefernas syn på rekrytering verkar överensstämma med den syn som Wanous m.fl. (2000), Phillips (1998) och Chatterjee (1998) har där kandidaten skall klara att hantera sin arbetssituation.

5.2.3. Balansen mellan positiv och negativ information för att skapa realistiska förväntningar

När matchningsprincipen tillämpas skall det finnas en balans mellan positiv och negativ information om en anställning, menar Adeyemi m.fl. (1995). Skolchefen Carolina säger dock:

Vittras mer negativa sidor beskrivs inte under intervjun utan jag fokuserar på de positiva sidorna.

Skolcheferna vill inte berätta om negativa aspekter och menar att de kommer fram ändå. Adam säger:

Jag undviker de stora svarta hålen i organisationen.

Den bild som pedagogerna menar att skolcheferna förmedlade under intervjun var en enbart positiv bild av organisationen, vilket beskrivs av Adeyemi m.fl. (1995), Bergström (1998), Wanous m.fl. (2000), Phillips (1998) och Chatterjee (1998). De menar att det inte lyftes fram några negativa aspekter av Vittra som organisation. Det lyftes inte fram några negativa aspekter kring organisationens kultur och i efterhand upplever pedagogerna att anställningen innebar fler negativa aspekter än de som framställdes under intervjun. Gustav tycker:

Den information som framställdes om organisationen vid anställningsintervjun var "bullshit".

Ida beskrev samma förhållande och hon menar

Det finns en svag länk mellan verkligheten och det som framställs under intervjun. De delar i organisationen som inte fungerar tillfredsställande nonchalerar skolchefen under intervjutillfället".

En till största delen positiv bild av Vittra förmedlas under intervjun, vilket skapar orealistiska förväntningar på anställningen. (Adeyemi m.fl. 1995) Pedagogerna känner sig lurade av skolcheferna när de konfronteras med anställningens negativa delar. Då kan pedagogernas engagemang i organisationen enligt Wanous m.fl. (2000), Phillips (1998) och Chatterjee (1998) minska. Zottoli m.fl. (2000) menar att det också kan leda till att medarbetare slutar sin anställning.

De officiella dokument som studerats och enligt organisationens hemsida tillämpar Vittra en matchningsmodell som liknar RJP vid anställningsintervjun. Matchningsmodellens tillämpning vid anställningsintervjun bygger på att skapa realistiska bilder av både organisationen och kandidaten. Förväntningar på anställningen blir därmed mer realistiska. Erika menar dock:

Arbetsplatsen glorifierades under intervjun både aktivt genom förskönande ord men också passivt genom att intervjun föreföll professionell.

Pedagogerna menar också att rekryteringspraktikerna var så professionella att kandidaterna skapade orealistiska förväntningar på arbetsplatsen. Gustav menar

Det (förhållandet under anställningsintervjun) hade ett marknadsföringssyfte".

Pedagogerna menade att Vittra skall framstå så professionell och avancerad att ingen vågar ifrågasätta dess modeller. De som genomgår rekryteringsaktiviteterna men inte rekryteras kan förstärka Vittras rykte av att vara en överlägsen organisation, som är svår att få arbeta för, då rekryteringsmodellen ger ett sken av att organisation är professionell. Erika menar "

Rekryteringen liknar den i näringslivet. Pedagoger med begränsad erfarenhet från näringslivet kan därför känna sig bortkomna i rekryteringsprocessen i allmänhet och under intervjun i synnerhet.

Orealistiska förväntningar kan, enligt Adeyemi m.fl. (1995) och Zottoli (2000), leda till att medarbetare slutar sin anställning då de blir medvetna om de verkliga förhållandena på arbetsplatsen. Glorifieringen av arbetsplatsen under anställningsintervjun hindrar kandidater

som inte passar för anställningen från att välja bort sig själva. Sannolikheten minskar därmed att den kandidat som anställs verkligen kan hantera arbetssituationen vilket belyses av Wanous m.fl. (2000), Phillips (1998) och Chatterjee (1998). Den verkliga arbetsmiljön beskrevs inte under anställningsintervjun och därför skapades orealistiska förväntningar på organisationskulturen menar pedagogerna. Helge säger:

Rekryteringspraktikerna var professionellt genomförda att kandidaterna fick höga förväntningar på andra personalpraktiker.

Skolcheferna tror att Vittras rekryteringsmodell leder till att pedagogerna får realistiska förväntningar på arbetet. De menar att ansvaret för att skapa realistiska förväntningar ligger hos kandidaten och att denne bör söka information själv och som Carolina säger:

Kandidaten måste läsa mellan raderna för att ta reda på hur den faktiska arbetssituationen ser ut.

Skolcheferna menar dock att det kanske kan vara problematiskt för vissa kandidater att läsa mellan raderna och att rekryteringsmodellen då kan leda till orealistiska förväntningar hos dem speciellt bland de kandidater som arbetat inom den traditionella skolan. Detta förhållande råder inte organisationen över och det är inte rekryteringsmodellens fel, menar skolcheferna. Adam säger:

Orealistiska förväntningar har sin grund i individernas olika förutsättningar och förutfattade meningar.

Det kan alltså vara rekryteringsprocessens professionalitet som skapar orealistiska förväntningar på arbetet. Den bild pedagogerna får av organisationen när de läser mellan raderna är att den är mycket professionell. På grund av att organisationen har en professionell rekryteringsprocess förväntar kandidaterna sig att all verksamhet sköts på samma professionella sätt. Rekryteringsprocessen ger kandidaterna en bild av att organisationen är något den inte är. De intervjuade pedagogerna ger uttryck för att Vittras rekryteringsmodell är mycket professionell. Flera av dem menar att rekryteringspraktikerna gav dem en känsla av att Vittra som organisation är måna om sina medarbetare. Flera av pedagogerna nämner att rekryteringen var omsorgsfull och till och med organisationens VD kunde höra av sig till dem som potentiellt skulle rekryteras. De omsorgsfulla rekryteringspraktikerna följs inte upp av liknande personalvårdande praktiker. Flera av de intervjuade menar att det var en besvikelse efter det att de hade rekryterats till organisationen att upptäcka att andra praktiker inte höll lika hög standard. Delar av de orealistiska förväntningarna har alltså inte sin grund i direkt felaktig information som beskrivs av Adeyemi m.fl. (1995), Chatterjee (1998), Phillips (1998) och Wanous m.fl. (2000). Delar av de orealistiska förväntningarna har istället sin grund i indirekta orsaker som organisationens diskrepans mellan personalvårdande praktiker och rekryteringspraktiker.

Orealistiska förväntningar på arbetet kan leda till bland annat minskad arbetstillfredsställelse, ökad intention att sluta och stress vilket Wanous m.fl. (2000) och Bergström (1998) beskriver. Pedagogerna på Vittra menar att rekryteringspraktikerna ger en någorlunda bild av arbetsuppgifterna som pedagog i organisationen. De menar dock att rekryteringspraktikerna avviker från de personalvårdande praktiker i sådan utsträckning att de upplever liknande känslor av minskad arbetstillfredsställelse, ökad intention att sluta och stress som Bergström (1998) och Wanous m.fl. (2000) beskriver. Anledningen till dessa känslor menar författarna är kandidaternas orealistiska förväntningar på arbetsuppgifterna medan de nyrekryterade

pedagogerna emellertid beskriver felaktiga förväntningar på arbetsituationen som anledning till känslorna.

Sammanfattning:

Anställningsintervjun är ett tillfälle där företrädesvis positiv information presenteras och där orealistiska förväntningar skapas. De verktyg som används för att genomföra RJP är dåliga men tidpunkten för genomförandet av RJP är bra. Akuta rekryteringsbehov kan ha demotiverande effekter då organisationen rekryterar utanför den vanliga rekryteringsprocessen. Organisationens rykte och dess professionella rekryteringspraktiker förför kandidaterna. De får därför orealistiska förväntningar på anställningen och organisationen vilket resulterar ibland annat ökad personalomsättning. RJP tillämpad på Vittras sätt skapar orealistiska förväntningar.

5.3. Matchningsmodellen – ett uttryck för både organisationens formella och informella aspekter

Under denna rubrik presenteras matchningsmodellen som ett uttryck för både organisationens formella och informella aspekter. Materialet presenteras utifrån svaren från de intervjuer som genomförts. Materialet jämförs med teorin som presenteras i kapitel 3.3. De områden som berörs i kapitlet är:

1. Formella aspekter.
I detta avsnitt diskuteras hur de formella aspekterna av en anställning på Vittra kommuniceras.
2. Informella aspekter.
I detta avsnitt diskuteras hur de informella aspekterna av en anställning på Vittra kommuniceras.
3. Subjektiv rekrytering.
I detta avsnitt diskuteras hur subjektiv rekrytering tar sig uttryck i organisationens stereotyper och inställning till olikheter.

Dessa tre aspekter av matchningsmodellen som ett uttryck för organisationens formella och informella aspekter under anställningsintervjun på Vittra diskuteras och jämförs med data från teorikapitlet för att strukturera, analysera och belysa det empiriska materialet.

5.3.1. Formella aspekter

Informationen under intervjun beskriver de formella delarna av en anställning vid Vittra så som organisationens vision, mål, arbetstid, lön och elevantal på ett bra och tydligt sätt. Adam säger:

Informationen får kandidaten tillsänt sig skriftligen och den diskuteras under anställningsintervjun. Informationen består mest av (organisationens) vision och mål och lite formalia.

Pedagogerna menar att den bild som skolcheferna målar upp under intervjun ger en rättvisande bild av organisationens formella delar. På grund av att skolchefen beskriver både positiva och negativa sidor av det formella arbetet var bilden korrekt. Flera pedagoger anser att de fått en god bild av Vittras formella delar. Gustav säger:

Den (den formella sidan) var bra beskriven. Organisationens vision och mål pratade vi mycket om under intervjun.

Att upprätta kontrakt där parternas officiella skyldigheter regleras, vilket Bergström (1998) beskriver, förefaller fungera väl vid anställningsintervjun. Då skolcheferna utgår från en intervjumall, menar de, att informationen inte vinklas utan den bild kandidaten får av organisationen är neutral. Bertil säger:

Då alla frågorna skall gås igenom får ingen del av intervjun oproportionerligt utrymme. Detta gör att rekryterarens egna värderingar minimeras och organisationens värderingar maximeras och samtalet blir mer stringent då intervjun handlar mest om individens syn på Vittra och om dennes plats som Vittrapedagog.

Pedagogerna upplever emellertid att dialogen delvis är vinklad och inte ger en rättvis bild även om de inte tror att skolchefen avsiktligt ljuger. Helge säger:

De (skolcheferna) menar inte att vinkla informationen. Det bara blir så.

Även om skolcheferna inte ljuger och följer intervjumallen då de rekryterar till organisationen framhävs de goda sidorna och de sämre nedtonas, som Bergström (1998) beskriver.

5.3.2. Informella aspekter

Organisationens informella delar så som arbetsklimat och arbetsmiljö diskuteras väldigt sparsamt under rekryteringsprocessen. Den kan diskuteras under intervjun. Skolcheferna menar att det kan vara svårt att beskriva Vittras organisationskultur i ord. Har kandidaten inte arbetat på det sättet innan kan det vara svårt menar Adam då han säger:

Det kan vara omöjligt att föreställa sig hur det är att arbeta på Vittra.

Pedagogerna menar att de inte diskuterar arbetsmiljö och kulturella aspekter under intervjun. Johanna säger:

Vi kom helt enkelt aldrig in på det (de informella sidorna).

Det kan dock vara svårt för kandidaten att förstå då denne kan förblindas av den positiva informationen om Vittras vision och mål. Bertil säger:

Organisationskulturen går att utläsa mellan raderna under intervjun.

Skolcheferna menar att de som är nya i organisationen behöver socialiseras in i organisationskulturen. Pedagogerna menar att information om den faktiska arbetssituationen inte framkommer under intervjun. En pedagog upplever att informationen under intervjun är missvisande. Gustav säger:

Informationen är en sanning med modifikation.

Att upprätta kontrakt där parternas inofficiella skyldigheter regleras, vilket Bergström (1998) beskriver, förefaller inte fungera vid anställningsintervjun. Båda parter beskrev att ansvaret för att skapa förhållanden där sådana kontrakt kan upprättas ligger hos motparten. Pedagogerna upplever att den bild som skolcheferna målar upp under anställningsintervju inte

bereder dem en möjlighet att göra ett rationellt val om de passar för organisationen eller inte vad det gäller organisationens informella delar, som Wanous m.fl. (2000) beskriver. Det skriftliga materialet som sänds till kandidaterna illustrerar ett idealt tillstånd. Där beskrivs inte de situationer som kan gå fel i organisationen och stor del av den information som individen får är skriftlig. Skolcheferna menar att det kan leda till att orealistiska förväntningar. (Adeyemi m.fl. 1995, Chatterjee 1998, Wanous m.fl. 2000 och Phillips 1998) Carolina säger:

Saker (någon del i den uppmålade bilden av organisationen)
går förr eller senare fel.

Denna svaghet menar skolcheferna att de undviker i och med arbetsdagen och intervjun. Den faktiska arbetssituationen och de praktiska momenten upplever pedagogerna att de får kontakt med först under början av deras provanställning. Ingen pedagog hade blivit informerad om de praktiska delarna av att arbeta på Vittra utan uteslutande informerats om de övergripande delarna. Johanna säger:

Att komma ut i organisationen blev en chock för en del medarbetare.

En orealistisk bild undviks i och med arbetsdagen och intervjun. De skapar realistiska förväntningar på organisationens informella sida menar skolcheferna. Det håller inte pedagogerna med om. Pedagogerna beskriver anställningsintervjun som ett tillfälle som liknar en traditionell anställningsintervju, där enbart positiv information framhävs (Adeyemi m.fl. 1995).

5.3.3. *Subjektiv rekrytering*

Subjektiva rekryteringsgrunder kan vara uttryck för en organisations informella sidor. Matchningsmodellen bidrar till att nedtona de objektiva rekryteringsgrunderna till förmån för subjektiva rekryteringsgrunder. Det vill säga att skolcheferna i en sådan modell lämnas större utrymme att subjektivt bedöma om en kandidat passar i organisationen eller inte. Detta lämnar större utrymme attraktivitet vid anställningsintervjun menar Bergström (1998) En bedömning påverkad av attraktivitet speglar en organisations informella sidor. Adam sa:

Det ligger i sakens natur att skolchefen påverkas av sina egna värderingar. Man går på magkänsla.

Vissa skolchefer ger uttryck för att den mest avgörande faktorn vid anställningsintervjun är den upplevelsen eller den magkänsla, som infann sig under intervjun. Carolina tror:

Rekrytering på magkänsla skulle leda till lika bra resultat
som Vittras rekryteringsmodell.

Modellen bygger på att en sådan magkänsla skall infinna sig hos skolchefen. Skolcheferna menar att det är omöjligt att undvika att rekrytera dem som förefaller mest attraktiva för rekryteraren. Bergström (1998) beskriver attraktivitet som att illusionen skapas hos rekryteraren, i det här fallet skolchefen, om att kandidaten passar väl in i organisationen på grunder som kanske inte alls är representativa eller relevanta för organisationen. Rekryteringsgrunderna, upplever pedagogerna, är både skolchefens personliga och organisationens värderingar. Gustav menar:

Det kommer alltid en slags magkänsla under
intervjutillfället som påverkar skolchefens beslut.

Pedagogerna upplever inte att skolchefen rekryterar på personligt subjektiva grunder utan de menar att grunderna som kandidaterna rekryteras på är objektiva och relevanta för organisationen. Flera av pedagogerna tror dock att intervjuaren påverkas av magkänslan vid intervjutillfället. (Bergström 1998) Pedagogerna anser att rekryteringsmodellen kan leda till subjektiva bedömningar. Några pedagoger menar att det inte går att ta reda på om en kandidat har förutsättningar för att arbeta inom Vittra genom att kryssa i olika blanketter utan menade att traditionella rekryteringsmodeller är bättre.

Subjektiva rekryteringsgrunder kan vara uttryck för en organisations informella sidor. Då objektiva rekryteringsgrunder och formella meriter sätts ur spel till förmån för mer subjektiva grunder riskerar en homosocial reproduktion att ske. Bergström (1998) Det som författaren beskriver som attraktivitet ges stort utrymme och organisationen riskerar därför att rekrytera individer på grunder som inte är relevanta för organisationen. Det kan vid rekrytering vara svårt för rekryteraren att skilja på vad denne upplever som bra och vad som verkligen är bra för organisationen, vilket de intervjuade framhåller. Detta förhållande blir speciellt komplicerat vid tillämpandet av matchningsmodellen då mätbara formella meriter kompletteras med mer subjektiva upplevelser hos rekryteraren. (Bergström o.a.)

Subjektiva rekryteringsgrunder lämnar större utrymme för att rekrytera stereotyper. De som rekryteras till Vittra är företrädesvis unga kvinnor med ett aktivt utåtriktat liv som delar Vittras mål och vision. Utöver det finns inte någon stereotyp även om dessa karakteristika ofta stämmer in på unga kvinnor, som är överrepresenterade inom organisationen. Intervjumallen och kompetensprofilen har sin utgångspunkt i dessa karakteristika. David säger:

De som rekryteras är individer som reflekterat kring sin roll som pedagog. De är utåtriktade, ambitiösa och kreativa individer både som pedagoger och privat.

Pedagogerna ger en liknande bild av stereotypen på Vittra. Pedagogerna upplever att rekryteringen är strategiskt i Vittras arbete. Rekrytering går på Vittra ut på att anställa en viss typ av människor som passar i organisationskulturen och reproducerar organisationskulturen. (Alvesson 2001) Det är en genomtänkt rekrytering. Johanna säger:

De (Vittra) får individer som passar bra ihop och som är villiga att satsa på arbetet.

Pedagogerna upplever att det inte rekryteras någon som avviker. Några pedagoger beskriver dock att de som rekryteras inte får ha starka viljor. Ida säger:

Individerna i Vittras skall vara påverkbara.

Det finns alltså en homosocial reproduktion på Vittra. Unga kvinnor med vissa karakteristika rekryteras vilket kan leda till det som Bergström (1998) och Alvesson (2001) beskriver som reproducering av existerande kultur. Organisationen eftersträvar att åtnjuta fördelarna med en stark kultur som till exempel att komplexa arbetsbeskrivningar inte behöver göras för att medarbetarna instinktivt, mot bakgrund av den starka kulturen, vet vad som är rätt och fel tillvägagångssätt i organisationen. Nackdelarna med en sådan praktik kan vara att medarbetarna blir mer konforma. Det kan leda till att kreativiteten hämmas i organisationen

då det finns ett samband mellan effektivitet, kreativitet, innovationsförmåga och olikheter i arbetsstyrkan. (Alm, 1999, Leijon m.fl. 2001 och de los Reyes 2001).

Vittras officiella dokument om organisationskultur uttrycker olikhet som ett av den formella organisationens ledord. Kandidater som är olika kan dock välja att anpassa sig till organisationen. De tror dock att de själva väljer att förändras (Bergström 1998 och Alvesson 2001). Olikheter förefaller inte vara något som Vittra prioriterar i sin rekryteringsmodell. Skolchefen Carolina menar:

Organisationens rekryteringsmodell ger utrymme för olikheter och oliktankande. Detta sker dock inom vissa begränsningar. Han menar att olikheter kan leda till mer dynamiska team.

Olikheter kan tillföra organisationen effektivitet, innovation och kreativitet. Alm (1999), Leijon m.fl. (2001) och de los Reyes (2001) David uttrycker ett liknade resonemang och menar att de konflikter som olikheter kan leda till är eftersträvansvärda då han säger:

Konflikter kan till viss del vara positivt för organisationen.

Skolcheferna framhåller att värderingarna måste matcha organisationen men menar att olikheter utöver värderingar bara är positivt och bidrar till mer kompletta team. Rekryteringsmallen öppnar för att rekrytera individer som är olika i sin personlighet. Rekryteringsmallen har flera olikhetsparametrar. Dessutom bygger arbete med ungdomar på att kandidaten kan hantera konflikter. Pedagogerna menar att de som upplever att de avviker från den stereotyp eller de värderingar som Vittra står för undertrycker dessa tendenser under intervjun. De värderingar de inte står för i Vittra väljer pedagogerna att undvika att diskutera för att slippa att blotta sig eller för att slippa att underkasta sig Vittras värderingar.(Alvesson 2001) Ida säger:

Jag ville inte verka avvikande så jag sa inget om det jag tycker är fel inom Vittra.

Pedagogerna upplever också att skolcheferna undviker att fråga om personliga delar för att undvika konflikter med kandidaterna. Om någon har en avvikande åsikt vid intervjun upplever pedagogerna att det kan vara svårt för denne att få anställning. De konflikter som uppstår när pedagogerna kommer ut i organisationen skyfflas under mattan (de los Reyes 2001). Pedagogerna menar att då konflikter inte går att undvikas tillskrivs orsaken till konflikten den individ som har en avvikande vilja och denne rubriceras som felrekryterad. Officiellt sett har individen inte varit ärlig vid rekryteringstillfället. Konflikter handlar inte om några förhållanden som organisationens står för. Fredrika säger:

Skolcheferna vill ha medarbetare som fogar sig i Vittrarollen och ingen inom organisationen får vara öppet kritisk.

De flesta pedagoger upplever sig som disciplinerade av Vittras modell. Alvesson (2001) beskriver att organisationens normer får medarbetarna att anpassa sig. Normen i organisationen är att inte vara kritiskt och därför framförs heller ingen kritik under anställningsintervjun. Under anställningsintervjuerna förefaller subjektivering vara vanligt. Subjektivering beskrivs av Bergström (1998) som att kandidaten väljer att framställa sig som organisationen föredrar. Då kandidaten har avvikande uppfattningar lever de i uppfattningen att de väljer att förändras. Då skolcheferna menar att de är toleranta för olikheter kan det tolkas som att de som är olika men som väljer att anpassa sig i organisationens mall, det vill

såga de som är föremål för subjektivering, rekryteras. Matchningsmodellen är, enligt Bergström (o.a.), en social praktik som kan liknas vid subjektivering. Det vill säga att individen som skall förändras tror att denne själv väljer att förändras. Vittras officiella dokument om organisationskultur och om rekrytering uttrycker dock en jämlik relation mellan individen och organisationen. Olikhet är ett av organisationens ledord och de individer som har frågor om organisationen och dess kultur får möjlighet att ställa dem under intervjutillfället. Vittras informella sida förefaller dock inte lämna utrymme för någon olikhet.

Bland dem som har tillräckliga formella meriter för en anställning ges erbjudandet till dem som är villiga att underordna sig de normer som råder i organisationen och som bäst passar in i organisationskulturen. Även om det kan se ut som att organisationen och individen väljer varandra är det fortfarande organisationen som väljer de individer som väljer att underordna sig. Bergström (1998) hävdar att matchningsmodellen därför bara är en mer utvecklad form av traditionella urvalsmodeller. Han menar att matchningsmodellen innebär att organisationens fokus har skiftat från att anställa på formella meriter till att istället komplettera anställningskriterierna med mer subjektiva upplevelser hos intervjuaren om huruvida individen passar in i organisationen eller inte. Till organisationen rekryteras alltså de som inte är olika organisationens informella delar.

Sammanfattning:

Under anställningsintervjun beskrivs organisationens formella delar såsom mål och visioner väl. Däremot är informationen om organisationens informella delar såsom organisationskultur och arbetsmiljö begränsad. Rationella val om anställning kan därför inte göras och parterna skyllde detta på varandra. Valet av anställning blir istället skolchefens subjektiva val påverkad av attraktivitet. De som rekryteras är unga medgörliga kvinnor och olikheter är inte intressant att rekrytera. Rekrytering är alltså ett uttryck för både organisationens formella och informella aspekter.

6. Diskussion

I detta kapitel presenteras en diskussion kring studiens frågeställning. Materialet är för att skapa tydlighet uppdelat på samma sätt som i teorikapitlet och analyskapitlet. Detta innebär att först presenteras matchningsmodellen och relationerna under anställningsintervjun sedan RJP och dess skapande av realistiska förväntningar och sist matchningsmodellen som ett uttryck för både organisationens formella och informella aspekter.

6.1. Matchningsmodellen och relationerna under anställningsintervjun

Relationerna vid anställningsintervjun ändras då matchningsmodellen tillämpas hävdar Bergström (1998). Författaren menar att relationerna blir mer jämlika det vill säga att både rekryterarens och kandidatens behov tillfredsställs. Detta förefaller inte vara fallet vid anställningsintervjun på Vittra. Kandidatens behov tillfredsställs bara om dessa inte avviker från skolchefens behov. Relationerna blir således mer jämlika om kandidaten inte avviker från organisationskulturen. Det är skolchefen och dennes behov som dominerar anställningsintervjun. Maktrelationen förefaller alltså inte vara förändrad då matchningsmodellen tillämpas. Ojämlikheter i relationerna kan istället förstärkas av att matchningsmodellen tillämpas. Skolchefen och dennes behov samt organisationskulturen skapar ojämlikheten.

Makt kan beskrivas som något som finns i relationer mellan människor. Makt ligger i det förhållningssätt människor har till varandra. Förhållningssätt uttrycks i handling och låter sig inte mätas (Alvesson 2002). Vi kan alltså inte direkt beskriva makt utan makt kan bara förstås indirekt genom vad som faktiskt sker i olika handlingar. Det är svårt att beskriva makt vid anställningsintervjun på Vittra utan den förstås indirekt genom vad som faktiskt sker. Alvesson (o.a.) hävdar att makt beskrivs bäst genom utövandet av olika praktiker. De praktiker som utspelar sig under anställningsintervjun utövar således makt. Dessa maktutövande praktiker begränsas vid rekryteringsstillfället ”då individen får möjlighet att göra ett självständigt val” Bergström (1998:25). Intervjusituationen på Vittra kan dock tolkas som att kandidaten bara ges ett självständigt val om denne passar in i organisationen och att organisationen väljer kandidaten. Matchningsmodellen ger utrymme för skolcheferna att utöva makt i relationerna till kandidaterna under anställningsintervjun. Kandidaterna kan välja bort att arbeta på Vittra om de till exempel bedömer att risken med en anställning där är stor, vilket dock inte är sannolikt (Bergström m.fl. 2000). Är kandidaten på anställningsintervjun vill troligen denne ha anställningen (Bergström 1998). Kandidatens självständiga val kan således betraktas som en illusion.

Makt kan betraktas som något ständigt och ofrånkomligt. Alvesson (2002) beskriver makt som en ständigt pågående kamp. Anställningsintervjun kan betraktas som en sådan kamp, då både kandidaterna och skolcheferna menar att det är motpartens fel att förhållandena inte är jämlika. Förhållandena är inte jämlika då skolcheferna har ett naturligt överläge (Phillips 1998 och Bergström 1998). Det naturliga överläget bygger på föreställningar om anställningsintervjun på Vittra. Dessa föreställningar disciplinerar kandidaterna. Kandidaterna blir inte disciplinerade när de kommer till anställningsintervjun utan kandidaterna är redan disciplinerad av sina föreställningar om konceptet anställningsintervju på Vittra innan de anländer till intervjun.

Det som disciplinerar kandidaterna är deras föreställningar om verkligheten på Vittra. (Bergström 1998) Föreställningarna om hur en medarbetare skall vara på Vittra, till exempel

livschansbyggare, fungerar disciplinerande. Allmänt accepterade föreställningar kan kallas för diskurser. Diskurserna existerar inte hos individen utan bortanför individen. Alla underordnas diskursen om att vara livschansbyggare. Kandidaterna anpassar sig till föreställningarna och framställer sig som de tror att skolchefen vill att de skall vara, det vill säga som livschansbyggare. Kandidaterna tror att de väljer att förändra sig till livschansbyggare. Valet att förändras precis som valet att anställas är val som organisationen kontrollerar. Relationerna under anställningsintervjun med matchningsprincipen är således varken jämlika eller öppna, som Wanous m. fl. (2000) beskriver, utan makten ligger följaktligen hos skolchefen. Skolcheferna har makten därför att de ges företräde att definiera vad som betraktas som tillåtet, accepterat eller rätt under anställningsintervjun och därför att skolcheferna styr intervjun utifrån intervjumallen (Phillips 1998).

När skolchefen definierar det som är tillåtet, accepterat eller rätt vid anställningsintervjun, markerar det vad som är normalt och därmed implicit vad som är avvikande. Makten ligger i företrädet att tolka verkligheten i form av vad som är tillåtet, accepterat eller riktigt. I de äldre rekryteringsformerna, där endast organisationens behov skulle tillfredsställas tolkade organisationen vad som är tillåtet, accepterat eller riktigt och disciplinerade då kandidaten. Bergström (1998) hävdar att så nödvändigtvis inte är fallet i matchningsprincipen. Där ges ansvar till individen som tidigare förbehållits organisationen vad gäller informationshantering och valmöjligheter och ett mer rationellt val från båda parter kan göras. Det förefaller dock som att Vittra på grund av sin starka kultur, det vill säga de tydliga definitionerna av vad som är tillåtet, accepterat eller riktigt, fortfarande disciplinerar kandidaterna trots att matchningsmodellen tillämpas. Vittra tillämpar inte en sådan form av matchningsmodell som Bergström (o.a.) beskriver utan en rekryteringsform som fokuserar mer på organisationens behov. Rekrytering handlar om val av individer och är inte ett ömsesidigt val. Detta innebär ett val av ett mänskligt subjekt vilket inte är fritt utan historiskt producerat av ett antal föreställningar om verkligheten. Skolcheferna definierar vad som är tillåtet, accepterat eller riktigt under intervjun vilket förklarar de upplevelser som pedagogerna på Vittra ger uttryck för i form av underlägsenhet som också Phillips (1998) beskriver. En stark organisationskultur definierar starkare vad som är tillåtet, accepterat eller riktigt under intervjun, vilket disciplinerar kandidaten i större utsträckning än svagare organisationskulturer.

Matchningsmodellen kanske utjämnar maktrelationerna och kandidaten kanske inte disciplineras i samma utsträckning. Bergström (1998) hävdar att matchningsmodellen potentiellt jämnar ut ojämlikheten i maktrelationerna och han påstår: "Individen anförtros att bedöma informationen utifrån sina egna kunskaper och erfarenheter" (Bergström o.a.:25). Författaren menar alltså att föreställningar får mindre utrymme att disciplinera individen i matchningsmodellen, vilket påverkas av kontexten, där andra praktiker kan få utrymme. Maktrelationerna har alltså, enligt författaren, förändrats. Det förefaller inte vara fallet på Vittra. Då Vittra har en stark organisationskultur, disciplineras kandidaterna trots att matchningsmodellen tillämpas. När kandidaten lämnar anställningsintervjun är denne inte samma individ som innan anställningsintervju utan en individ som disciplinerats och efter anställningsintervjun mer liknar en livschansbyggare.

Den starka organisationskulturen på Vittra ger således inte utrymme för kandidaten att göra ett rationellt och självständigt val under anställningsintervjun. Matchningsmodellen som Wanous m.fl. (2000) och Bergström (1998) beskriver, erbjuder dock ett rationellt och självständigt val. Fler sidor av individen lyfts fram vid anställningstillfällen med matchningsprincipen. Dessa sidor blir föremål för värdering på skalor. Vad som värderas som

bra respektive dåligt är tydligare i en stark organisationskultur. Då skapas allt tydligare ramar för vad som värderas som bra och dåligt i en organisation. Dessa ramar, det vill säga vad som betraktas som tillåtet, accepterat eller riktigt, på Vittra disciplinerar kandidaten och denne anpassar sig till ramarna, vilket Phillips (1998) beskriver som socialisering. De individualiteter, som gör individen till en individ, försvinner därför i socialiserande disciplinerande processer under anställningsintervjun speciellt i organisationer med starka kulturer.

Något förenklat kan anställningsintervjun på Vittra liknas vid en charad. Den som spelar charader försöker utifrån sina egna förutsättningar få sina medspelare att gissa vad denne föreställer. Kandidaterna spelar upp en charad för skolchefen och om skolchefen gissar att charaden skall föreställa en livschansbyggare får kandidaten en anställning. Vid charader är alla spelare medvetna om att det är ett fiktivt beteende som visas upp. Anställningsintervjun på Vittra kan dock betraktas som en charad där både kandidaten och skolchefen är mer eller mindre omedvetna om att det är ett fiktivt beteende som kandidaten spelar upp. Det är en mer eller mindre omedveten charad och den behöver inte avspegla den verkliga kandidaten. Skolcheferna och pedagogerna har en föreställning om att deras möte är en anställningsintervju där matchningsmodellen tillämpas. Anställningsintervjun kan dock betraktas som en mer eller mindre omedveten charad. Enligt matchningsmodellen skall anställningsintervjun vara jämlik och ge kandidaten utrymme för ett självständigt fritt val. På Vittra kan anställningsintervjun betraktas som ojämlig och den ger inte utrymme för ett ömsesidigt rationellt val.

6.2. RJP och dess skapande av realistiska förväntningar

Matchningsmodellen avser att skapa realistiska förväntningar hos kandidaten på vad anställningen innebär men den kan ge direkt motsatt effekt och istället bidra till att skapa orealistiska förväntningar. Matchningsmodellen avser, enligt Wanous m.fl. (2000), Phillips (1998) och Bergström (1998), matcha organisationens kultur med individens värderingar och normer. De intervjuade nyrekryterade pedagogerna ger uttryck för att Vittras rekryteringsaktiviteter kan ge kandidaterna orealistiska förväntningar på organisationskulturen. Förväntningar om att till exempel organisationens värderingar och normer placerar medarbetaren på Vittra i centrum, vilket tilltalar många kandidater.

Matchningsmodellen med hjälp av RJP kan i fallet Vittra ge motsatt effekt. Vittras rekryteringspraktiker kan ge kandidaterna orealistiska förväntningar på organisationskulturen, även om kandidaterna har realistiska förväntningar på arbetsuppgifterna. Att matcha individen och organisationen med varandra med hjälp av RJP kan leda till att kandidaten får realistiska förväntningar på arbetsuppgifterna (Adeyemi m.fl. 1995, Chaterjee 1998, Phillips 1998 och Wanous m.fl. 2000) men det kan också leda till orealistiska förväntningar på organisationskulturen, då rekryteringspraktikerna är oproportionerligt prioriterade i organisationens personalvårdande praktiker. Detta blir speciellt tydligt då akuta rekryteringsbehov uppstår vilket flera pedagoger betonar. Då pedagoger rekryteras utanför den ordinarie rekryteringsprocessen, kan det ha demotiverande effekter bland övriga medarbetare. Den föreställning pedagogerna har av att vara utvalda som medarbetare i den professionella organisationen Vittra kan då raseras i och med att rekryteringen utanför den officiella rekryteringsprocessen sker. Detta är ett förhållande som skolcheferna inte verkar vara medvetna om.

Vittras rekryteringspraktiker kan liknas vid matchningsmodellen, som beskrivs av bland andra Wanous m.fl. (2000). Sådana rekryteringspraktiker kan få individen att känna sig

självförverkligad, tillfredställd och säker i sin arbetssituation (Wanous m.fl. 2000, Phillips 1998 och Chatterjee 1995). Om rekryteringspraktikerna inte kombineras med personalvårdande praktiker på samma omsorgsfulla och professionella nivå kan diskrepansen leda till att de nyrekryterade pedagogerna upplever cynism och desillusion, vilket Watson (2001) beskriver.

Anställningsintervjun är ett tillfälle där information presenteras och där förväntningar på anställningen skapas (Wanous m.fl. 2000 och Bergström 1998). Dessa förväntningar skapar föreställningar om verkligheten. Alla människor har någon form av föreställning om verkligheten. Dessa föreställningar existerar inte i ett vakuum utan i de sociala system som individen befinner sig. En organisation med stark kultur, det vill säga ett starkt definierat socialt system, påverkar de föreställningar som en individ får starkare än i en svagare organisationskultur. Föreställningarna kan därför betraktas som sociala konstruktioner, det vill säga påverkade av omgivningen, till exempel Vittras organisationskultur och rykte. En social konstruktion är bara en tolkning av verkligheten. Hacking (1999) hävdar att när en föreställning är allmänt accepterad bör den inte betraktas som verkligheten utan snarare som en social konstruktion. Hacking (o.a.) hävdar att det kan vara skillnad mellan föreställning och verkligt objekt och att det kan finnas ett antal onödiga och till och med skadliga sociala konstruktioner. Vi kan betrakta kandidaternas och skolchefernas föreställningar om vilka syften rekryteringsprocessen har i allmänhet och anställningsintervjun i synnerhet som skadliga föreställningar. De sociala system som skolchefer och kandidater refererar till under en anställningsintervju är tolkningar av en verklighet, som vi kan betrakta som sociala konstruktioner. Det är därför viktigt att ifrågasätta de föreställningar kandidater och skolchefer har av vad en anställningsintervju syftar till. Organisationens rykte och dess professionella rekryteringspraktiker kan förföra kandidaterna och skapa orealistiska föreställningar om verkligheten på Vittra (Adeyemi 1995). Pedagogerna kan därför få orealistiska förväntningar på anställningen och organisationen, vilket bland annat kan resultera i ökad personalomsättning (Zottoli m.fl. 2000).

Det förefaller alltså som att väl genomförda RJP, ironiskt nog, kan leda till att kandidaterna som skall matchas med organisationskulturen får en felaktig bild av organisationskulturen. RJP på Vittra är mer professionellt och mer genomarbetat än andra personalvårdande praktiker. Pedagogernas föreställningar om Vittras organisationskultur skapas utifrån de positiva upplevelser de får under anställningsintervjun. Det innebär att RJP kan motverka matchning, om intervjutillfället inte avspeglar den verkliga organisationskulturen. Den information, som framställs under intervjun, kan i sig vara korrekt men det sätt den framställs på avspeglar en kultur som inte existerar. Det innebär att den officiella rekryteringen ger ett sken av en organisationskultur som den informella sidan av organisationen inte kan leva upp till. Detta kan leda till det som Watson (2001) beskriver som cynism och disillusion eller till att individerna lämnar organisationen som Alvesson (2001) beskriver. Det kan också leda till det som Bergström (1998) beskriver som subjektivering. RJP tillämpad på Vittras sätt kan skapa orealistiska förväntningar. En professionell och genomarbetad RJP måste således följas upp av professionellt utarbetade personalvårdande praktiker.

6.3. Matchningsmodellen – ett uttryck för både organisationens formella och informella aspekter

Organisationskultur i amerikanska storföretag har studerats av Watson (2001). Hans resonemang kan vara intressanta för studien och appliceras därför. Han studerar skillnaden mellan verkliga företeelser och etablerad teori kring företagande, vilket kan ha likheter utanför amerikanskt storföretagande. Värderingar, meningsskapande och hur de informella

delarna i en organisation konstrueras är viktigt att beakta. Watson (o.a.) menar att det finns både en formell och en informell sida, av organisationskulturen. ”The official culture of the organisation is the system of meanings espoused of the managerial dominant coalition”. Watson (o.a.:112) “The unofficial culture of the organisation are the system of meanings actually prevailing in the organisation.” Watson (o.a.:112)

Organisationer består alltså av både en formell och en informell sida hävdar Townley (1993) och Watson (2001). Townley (o.a.) utvecklar resonemanget och menar att det enda en kandidat vet vid rekryteringstillfället är delar av organisationens formella sida. Kandidaten är informerad om lön, arbetsbeskrivningar och arbetstider men mindre om vad som förväntas av denne i form av effektivitet, entusiasm och inställning. Anställningskontraktet kan därför betraktas som ofullständigt, då det ingår efter anställningsintervjun. Därför är det, enligt författaren, viktigt att utveckla den informella sidan av kontraktet. Den informella sidan är den delen av organisationen som kandidaterna identifierar sig med. I Vittras fall är det en föreställning om organisationskulturen, som de skapar vid anställningsintervjun. Kandidaterna identifierar sig med en mycket professionell organisation. Watson (2001) menar att kandidaternas identitet är viktig. Watson (o.a.) hävdar att det är viktigt att denna sida är i balans med den formella sidan. Han hävdar också att det är viktigt att tydliggöra den informella sidan av organisationen för att ledningen skall kunna förstå vad medarbetarna identifierar sig med. Den informella sidan på Vittra kan förefalla mer professionell än vad den egentligen är. På Vittra förefaller det finnas en obalans mellan de formella och de informella delarna i rekryteringspraktikerna. Skolcheferna på Vittra kan ha brustit i att tydliggöra den informella sidan av att arbeta på Vittra vilket förklarar diskrepansen i skolchefernas och pedagogernas föreställningar om Vittra informella delar. Detta kan ha sin orsak i att Vittra ger ett ibland orealistiskt sken av professionalism. Organisationen borde således tydliggöra de informella delarna av organisationskulturen för kandidaterna tidigare i anställningsprocessen.

Kandidaterna identifierar sig med de informella delar de kommer i kontakt med det vill säga rekryteringspraktiker som är mer professionella än andra personalkurativa praktiker. Kandidaterna förförs att tro att den informella kulturen avspeglas vid intervjutillfället. Adekvat information om den informella kulturen bör således ges. Under anställningsintervjun beskrivs Vittras formella delar såsom mål och visioner väl. Däremot är informationen om organisationens informella delar såsom organisationskultur och arbetsmiljö begränsad och i vissa fall missvisande. Med missvisande avses att rekryteringspraktikerna är mer professionellt utformade än andra personalvårdande praktiker. Rationella val om anställning kan därför försvåras vid anställningsintervjun. Ett förhållande som parterna skyller på varandra.

Organisationens kultur är det verktyg en ledning borde använda för att få medarbetarna att arbeta mot gemensamma mål (Jönsson 1988). För att bli rekryterad till en organisation måste, enligt Brunsson m.fl. (1998) en individ uppfylla vissa ”standards” i organisationen. Dessa standards representerar de värden mot vilka en organisationskultur kontinuerligt reproduceras. På Vittra kan rekryteringspraktikerna, som är mer professionellt utformade än andra personalvårdande praktiker, leda till att de standards kandidater tror att de uppfyller inte är de standards som är mest relevanta för organisationen. Bergström (1998) ifrågasätter om de värden som lyfts fram vid anställningsintervjun verkligen påverkar organisationen positivt. Han menar att rekrytering med hjälp av matchningsprincipen speciellt i organisationer med starka kulturer kan vara en form av social reproduktion som nödvändigtvis inte är positivt för organisationen. Det är således viktigt att lyfta fram de egentliga standards och värden som finns i organisationen. En praktik som avspeglar organisationens informella aspekter är vem

som rekryteras till organisationen. De som rekryteras är unga medgörliga kvinnor. Medarbetarna som rekryteras enligt matchningsmodellen förefaller vara allt mer konforma (Bergström 1998). Olikheter är inte intressant att rekrytera då det kanske leder till konflikter och dålig arbetsmiljö, vilket Hofstede (1991) och Leijon m.fl. (2001) beskriver. Rekrytering är ett uttryck för både organisationens formella och informella aspekter. Det innebär att de som rekryteras kan vara individer som anpassar sig till den starka organisationskulturen även om de vid anställningsintervjun inte hade sympatiserat med de värden som kulturen lyfter fram först under provanställningen. Detta kan liknas vid subjektivering som Bergström (1998) beskriver.

Ytterligare en informell aspekt av organisationen är rekryterarens individuella preferenser. Det kan vid rekrytering vara svårt för rekryteraren att skilja på vad denne upplever som bra och vad som verkligen är bra för organisationen, vilket de intervjuade framhåller. Detta förhållande blir speciellt komplicerat vid tillämpandet av matchningsmodellen, då mätbara formella meriter kompletteras med mer subjektiva upplevelser hos rekryteraren (Bergström 1998). Valet av anställning blir istället skolchefens subjektiva val påverkad av attraktivitet (Bergström o.a.). Watson (2001) hävdar att ingen rekryterare kan vara värderingsfri och därför kan arbete med kultur vara komplicerat då en person aldrig kan undvika svårigheter, då egna värderingar kan strida mot de värderingar som framhålls i organisationskulturen. Detta blir speciellt svårt i organisationer med stark kultur som i Vittra. De intervjuade menar att rekryterarna inte avsiktligt påverkar intervjun för att anställa de som tillfredsställer det som rekryteraren upplever som bra, Bergström (1998) beskriver det som attraktivitet, utan att det är något naturligt som beror på komplexiteten i rekrytering. Beslut om anställning kommer, enligt Watson (o.a.), alltid att påverkas av den beslutandes begränsade rationalitet. De förhållanden som råder i Vittra är att intervjuarna påverkas av sina individuella preferenser. Detta är inte något som kan undvikas helt men det är ett förhållande som förstärks av rekrytering enligt matchningsprincipen, då subjektiva kriterier kan betraktas som objektiva (Bergström 1998), speciellt då Vittra har en stark organisationskultur. Management is an activity in search of it self... Managers are in search of themselves.” (Watson o.a.:57) Detta citat belyser att managers/rekryterare alltid kommer att vara begränsat rationella och påverkas av sin begränsade rationalitet. Därför kan rekrytering enligt matchningsprincipen leda till homosocial reproducering, det vill säga att *rekryterare är på jakt efter sig själva*. Rekryterare i organisationer med starka kulturer kanske inte bara är begränsat rationella vid val av kandidat utan de är kanske till och med irrationella.

Det måste föras en ständig dialog kring det kulturella innehållet i organisationen även vid anställningsintervjun. För att medarbetarna skall kunna reflektera kring det kulturella innehållet krävs det att det förs en sådan dialog. Denna dialog är den process med vilken medarbetarna identifierar sig med organisationen. I denna dialog är frågor som behandlar ansvar, förtroende och åtagande viktiga. Då kandidaterna identifierar sig med den informella sidan måste denna sida lyftas fram för att kandidaten tydligt skall veta vad som gäller i organisationen. Detta är speciellt viktigt i en organisation med stark kultur som Vittra då stark kultur bygger på gemensamma uppfattningar om organisationens formella och informella sida. Om inte detta görs är det sannolikt att cynism och disillusion sprider sig bland medarbetarna som Watson (2001) beskriver. På Vittra kan cynism och disillusion framträda då rekryteringspraktiker avviker från den starka organisationskulturen. Detta kan framträda då kandidaternas föreställningar om organisationens informella sida visar sig vara orealistiska eller då organisationen går vid sidan av deras professionella rekryteringspraktiker och rekryterar på ett mindre professionellt sätt.

7. Slutsats

I detta kapitel resoneras inte utifrån specifika förhållanden på Vittra utan i generella termer. I följande kapitel besvaras studiens frågeställning utifrån studiens syfte:

Hur går rekrytering i organisationer med starka kulturer till?

I organisationer med starka kulturer kan rekrytering enligt matchningsmodellen;

- ...skapa relationer som förstärker ojämlikheter.

I organisationer med starka kulturer har rekrytering blivit allt mer komplext i takt med att medvetenheten om vikten av organisationskultur blivit större. De föreställningar som rekryterare och kandidater har av en anställningsintervju påverkar relationerna. Då organisationen rekryterar under rubriken matchningsprincip i starka kulturer rekryterar organisationen de som underordnar sig organisationens normer. Kandidater som söker sig till organisationer med starka kulturer underordnar sig omedvetet organisationens normer då dessa tydligt framträder och utesluter alternativa beteenden det vill säga att de subjektiveras. Matchningsmodellen avser att utjämna maktrelationerna under anställningsintervjun, men då kulturen i organisationen är stark kan matchningsmodellen istället förstärka ojämlikheterna under anställningsintervjun.

- ... skapa orealistiska förväntningar på organisationskulturen.

Vid tillämpandet av RJP för att matcha organisationen och kandidaten kan realistiska förväntningar på anställningen skapas medan orealistiska förväntningar på organisationskulturen kan formas. Kandidaterna skapar sina föreställningar om verkligheten i organisationen utifrån informationen under anställningsintervjun men också utifrån organisationens rykte och det allmänna intryck de fått av organisationen under rekryteringsprocessen. Då detta kan ge ett mer professionellt intryck av organisationens personalkurativa praktiker än vad de verkligen är, kan orealistiska föreställningar om organisationskulturen skapas. Orealistiska förväntningar kan bland annat leda till att medarbetarna blir cyniska och desillusionerade eller till att de vill lämna sin anställning. Det kan också leda till att medarbetarna subjektiveras.

- ... vara ett uttryck för organisationens formella och informella sida.

Då matchningsmodellen tillämpas kan det vara viktigt att utveckla den informella sidan av kontraktet. Den informella sidan kan nämligen vara missvisande under anställningsintervjun med matchningsmodellen i organisationer med starka kulturer. I organisationer med starka kulturer kan det vid anställningsintervjun vara viktigt att föra en dialog kring den informella sidan av anställningskontraktet, då medarbetarna identifierar sig med den informella sidan.

Matchningsmodellen ger utrymme för mer subjektiva bedömningar av kandidaten, varför rekrytering därför kan bli ett uttryck för informella delar av organisationen, som kan strida mot organisationens formella delar. Därför kan rekrytering enligt matchningsmodellen motverka organisationens formella delar. Medarbetarna som rekryteras enligt matchningsmodellen i starka organisationskulturer riskerar att vara konforma då rekrytering kan betraktas som social reproduktion. Rekryterare ges i matchningsmodellen större möjlighet

att påverkas av sin begränsade rationalitet. Därför kan rekrytering i organisationer med starka kulturer bli en praktik där rekryterare betraktar subjektiva anställningskriterier som objektiva vilket kan innebära att *rekryterare är på jakt efter sig själva*.

Frågan; ”Hur går rekrytering i organisationer med starka kulturer till?” förefaller alltså komplicerad att besvara. Då organisationskulturen är den kontext i vilken kandidaten skall arbeta, kan det vara svårt att rekrytera till organisationer med starka kulturer, då de tydligt definierar vad som betraktas som rätt och fel i organisationer. De kandidater som inte avviker från livschansbyggarens ideal får möjlighet att välja att bli anställda av organisationen. Det kan dock ifrågasättas om ett sådant val verkligen kan göras. En organisation med en stark kultur förefaller framhäva positiva aspekter av organisationen på ett övertygande sätt. *Vid rekrytering till organisationer med starka kulturer försöker organisationen rekrytera kandidater med värderingar som matchar organisationens kultur*. När matchningsprincipen tillämpas ökar komplexiteten vid anställningsintervjun. Fler sidor av kandidaten undersöks och kandidatens val verkar bli allt mer kontrollerat av rekryteraren. Då matchningsmodellen tillämpas kan rekryterarens roll under anställningsintervjun få en mer informativ karaktär. Då informerar rekryteraren kandidaten om organisationen. I organisationer med starka kulturer verkar denna information tendera att bli marknadsföring för de värden som anses som rätt och fel. Därför kan föreställningar om organisationen skapas under rekryteringsprocessen, som leder till realistiska förväntningar på anställningen.

Då matchningsmodellen tillämpas blir fler sidor av individen och organisationen intressanta vid anställningsintervjun. Vissa av dessa sidor kan kanske både rekryterare och kandidater ha reflekterat kring i begränsad utsträckning. De kan dock ha föreställningar om vad de informella delarna innebär. Föreställningar kan betraktas som sociala konstruktioner och bör ifrågasättas. Den information som utbyts kan vara bristfällig och skapa missvisande bilder av både kandidaten och organisationen. För att hantera den reflekterade situationen kan rekryterare anställa de individer som förefaller bäst passa in i organisationen. Det kan, om rekryteraren inte har reflekterat i större utsträckning kring organisationens formella sida, leda till att denne rekryterar på magkänsla. De som rekryteras blir allt mer konforma, då tidigare subjektiva rekryteringsgrunder görs till objektiva, när matchningsmodellen tillämpas. Den här studien visar att rekrytering i organisationer med starka kulturer handlar om relationer, förväntningar och kulturella uttryck.

Källförteckning.

Adeyemi Tope & Mulvaney Will, 1995, *The development and administration of realistic job previews*, Journal of Equal Opportunities International, Volume 14, number 5, pp. 1-8.

Alm Daina, 1999, *Fördel mångfald – En tankeväckare om mångfald i organisationer*, Publishing House AB, Uppsala.

Alvesson Mats, 2001, *Organisationskultur och ledning*, Liber AB, Malmö.

Alvesson Mats, 2002, *Kommunikation, makt och organisation – Kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag*, Nordstedts juridik, Stockholm.

Alvesson Mats & Sköldberg Kaj, 1994, *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.

Bergström Ola, 1998, *Att passa in*, Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag, Bokförlaget BAS, Göteborg.

Bergström Ola (m.fl.), 2000, *Handla med människor – Perspektiv på human resource management*, Academia adacta, Lund.

Brunsson Nils & Jacobsson Bengt, 1998, *Standardisering*, Erlanders Gotab, Stockholm.

Chatterjee Camille, 1998, *Reality bites*, Journal of psychology today, volume 31, number 6, pp. 14-14.

Cox Taylor Jr. & Beale Ruby L., 1997, *Developing Competency to Manage Diversity - Readings, Cases & Activities*, Berrett – Koehler Publisher Inc., San Francisco.

Crowther Jonathan, 1995, *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Oxford University Press, Oxford.

De los Reyes Paulina, 2001, *Mångfald och differentiering – Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Ejvegård Rolf, 1993, *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.

Fernler Karin, 1996, *Mångfald eller likriktning – effekter av en avreglering*, Nerenius & Santéus Förlag AB, Stockholm.

Fisher Cynthia D., Schoenfeldt Lyle F., Shaw James B., 1999, *Human resource management*, Houghton Mifflin company, Boston.

Hacking Ian, 1999, *The social construction of what?*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Halvorsen Knut, 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.

Hofstede Geert, 1991, *Organisationer och Kulturer* - om interkulturell förståelse, Studentlitteratur, Lund.

Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn, 1997, *Forskningsmetodik* - Om kvalitativa och kvantitativa metoder, Studentlitteratur, Lund.

Jönsson Sten, 1988, *Kommunal organisation* – Från programbudgetering till kommundelsnämnder, Studentlitteratur, Lund.

Leijon Svante Omanovic Vedran, 2001, *Mångfaldens mångfald* – olika sätt att se på och leda olikheter, FE-rapport 2001-381, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Lundahl Ulf & Skärvad Per-Hugo, 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.

Mintzberg Henry, 1983, *Structure in Fives- Designing Effective Organisations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ.

Phillips Jean M., 1998, *Effects of realistic job previews on multiple organisational outcomes* - A meta analysis, *Academy of management journal*, Volume 41, Number 6, pp. 673-690.

Rubenovitz Sigvard, 1987, *Organisationspsykologi och ledarskap*, Esselte Studium AB, Göteborg.

Strömberg Alva, 1994, *Stora synonymordboken*, Centraltryckeriet, Borås.

Sveiby Karl-Erik, 1991, *Kunskapsledning*, Affärsvärldens förlag, Stockholm.

Townley Barbara, 1993, *Foucault, Power/Knowledge, and its relevance for human resource management*, *Academy of management review*, Volume 18, Number 3, pp. 518-545.

Wanous John P. & Reichers Arnon E., 2000, *New employee orientation programs*, *Human resource management review*, Volume 10, Number 4, pp. 435-451.

Watson Tony J., 2001, *In search of management* – Culture, chaos and control in managerial work, Thomson Learning, London.

Zottoli Michael A. & Wanous John P., 2000, *Recruitment source research: Current status and future directions*, *Human resource management review*, Volume 10, Number 4, pp. 353-382.

Appendix

1. Teoretisk källkritik

Litteraturen är föreslagen av:

Dan Kärreman, Ekonomie doktor vid Lunds Universitet. Kärreman föreslog Bergström (1998), (2000), Wanous m.fl. (2000) och Townley (1993).

Ola Bergström, Ekonomie doktor vid handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Bergström föreslog Wanous m.fl. (2000) och Leijon m.fl. (2000).

Svante Leijon, docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Göteborg. Leijon föreslog Alvesson (2001).

Per-Hugo Skärvad, docent i företagsekonomi vid Lunds Universitet, föreslog den metodologiska litteratur som tillämpats, nämligen Lundahl m.fl. (1999), Alvesson m.fl. (1994), Ejvegård (1993), Halvorsen (1992) och Holme m.fl. (1997).

Litteraturen som valts är således skriven av ett begränsat antal författare och föreslagna av ett begränsat antal auktoriteter på området. Källornas trovärdighet och representerbarhet är likväl hög. Övrig tillämpad litteratur i studien är litteratur som refererats till i de ovan föreslagna litteraturen.

2. Intervjumall

1. Skulle du kunna beskriva Vittras rekryteringsmodell?
2. Vems behov avser rekryteringen fylla?
3. Hur fördelas makten mellan individen och intervjuaren vid intervjutillfället?
4. Är parterna helt ärliga vid rekryteringstillfället, vad gäller formella och informella rättigheter och skyldigheter?
5. Skapar Vittras rekryteringsmodell realistiska förväntningar eller glorifieras arbetsplatsen / individen under intervjun?
6. Innehåller informationen under intervjun både negativ och positiv information och i vilken ordning fördelas informationen?
7. Har de som intervjuas andra anställningsalternativ att välja bland?
8. Hur framställs informationen om Vittra?
9. Vem är det som framställer informationen?
10. Anpassas tillfället efter individen?
11. Mäts diskrepans i förväntningar och i så fall hur?
12. Vad är det som bestämmer vilken information som framställs vid intervjutillfället?
13. När genomförs intervjuerna?
14. Vilka verktyg används vid intervjuerna för att presentera information för individen?
15. Kan intervjuerna leda till några negativa aspekter?
16. Finns det någon stereotyp som föredras vid rekryteringstillfället?
17. Vilka karakteristika har de som blir rekryterade?
18. Vilka är rekryteringsgrunderna?
19. Hur tas dessa grunder fram?
20. Är dessa grunder relevanta för organisationen?
21. Öppnar dessa grunder upp för mångfald i organisationen?
22. Är dialogen ärlig eller vinklar parterna informationen under intervjun?
23. Utifrån vems värderingar rekryteras individer till organisationen. Organisationens eller rekryterarens?
24. Dominerar någon part intervjun?
25. Tror du att det finns förutfattade meningar om intervjusituationen och i så fall vilka?
26. Tror du att den som söker anställning kalkylerar risken med anställningen att bli beroende av en arbetsgivare eller att utvecklas på ett sätt som inte är attraktivt på arbetsmarknaden?
27. På vilket sätt tror du att denne gör det?