

# Rekruttering i flerkulturelle samfunn

I årene fremover får Norge sannsynligvis økende behov for arbeidskraft. Et stadig mer internasjonalt arbeidsmarked reiser viktige spørsmål om hvordan ansettelsesprosesser kan tilpasses flerkulturelle søkergrupper.

## TEKST

**Gro Mjeldheim Sandal**

**Geir Scott Brunborg**

**David Lackland Sam**

**PUBLISERT 1. mars 2008**

## ABSTRACT:

### **Recruitment in multicultural societies**

An ever expanding global labour market, and the emergence of culturally diverse societies as well as a large expatriate work force, require research that demonstrates how applicants from different cultures can be recruited to positions through fair and effective selection practises. Several studies have predicted a future shortage of qualified workers in many areas of the Norwegian labour market. Strategies must therefore focus upon increased inclusion of the inactive working population of non-Western immigrants. This article focuses on cultural variability in recruitment practices as well as different strategies applied by candidates in job interviews and psychological assessments. Mechanisms in the labour market that lead to exclusion of ethnic minorities or the limitation of their mobility are identified. Particular attention is given to issues related to discrimination, working life demands, and acculturation strategies.

Keywords: recruitment, culture, self-presentation, values, discrimination

## EMNER

rekruttering

kultur

selvpresentasjon

Verdier

Diskriminering

Kompetanse er spådd å bli den viktigste konkurransefaktoren i framtidens arbeidsliv (Gooderman, Nordhaug & Ringdal, 1999; Nordhaug, 2002; Pfeffer & Sutton, 2000), og følgelig vil rekruttering av ansatte representere en stadig mer sentral oppgave. Utviklingstrekkene i arbeidsmarkedet fordrer at de metoder og kriterier som anvendes i rekruttering, i økende grad betraktes i et kulturelt perspektiv. Tall fra Statistisk sentralbyrå (2006) viser at andelen av ikke-etniske nordmenn øker kraftig og utgjør over åtte prosent av befolkningen. Norge vil i framtiden være avhengig av arbeidsinnvandring for å dekke behovet for kompetanse på mange områder.

Underskudd på arbeidskraft vil også utfordre arbeidsgiveres vilje og evne til å rekruttere mennesker som i dag faller utenfor arbeidsmarkedet. Her er ikke-vestlige innvandrere overrepresentert med en arbeidsledighet som er mer enn dobbelt så høy som for etniske nordmenn. De rekrutteres dessuten oftere inn i dårlig betalte og midlertidige jobber som ligger under deres kompetansenivå (Hayfron, 2001).

Virksomheter som opererer på tvers av nasjoner, eller med utenlandske avdelinger eller datterbedrifter, vil også måtte tilpasse rekrutteringspraksis til kulturelle forhold. Nordhaug og Døving (2006) har pekt på at grunnleggende utfordringer for multinasjonale selskaper er å integrere personalpolitikk og styringssystemer på tvers av enheter i ulike land, samtidig som de tar høyde for de institusjonelle verdiene og kulturelle kravene i vertslandet. Slagordet «think globally, act locally» som brukes av et stort multinasjonalt selskap, illustrerer denne problematikken. Behov for lokal tilpasning kan være bestemt av hvor mye kulturen i morselskapet avviker fra den settingen som datterselskapet/underavdelingen opererer i. Personalledelse og administrasjon blir ofte regnet som et av de områdene der organisasjonene er mest tilbøyelige til å holde på nasjonale særtrekk og være mest motstandsdyktige mot endring (Gooderman et al., 1999; Ryan, McFarland, Baron, & Page, 1999). En årsak til dette kan være at slik praksis i stor grad kan være forankret i de framherskende normene og verdioppfatningene i landet, noe vi skal komme tilbake til senere i denne artikkelen.

Rekruttering er en omfattende prosess som innbefatter aktiviteter som strekker seg fra langsiktig kompetanseplanlegging til hvordan nytilsatte ivaretas på arbeidsplassen. I denne artikkelen skal vi drøfte kulturelle forhold som kan påvirke selve ansettelsesprosessen og samtidig beskrive noe av vår egen forskning på området. Dette er en problematikk som har relevans både med tanke på rekruttering av innvandrere i Norge og for internasjonale organisasjoner som opererer i flere land. I den siste delen av artikkelen skal vi peke på noen mekanismer som bidrar til å favorisere eller ekskludere søkere av utenlandsk opprinnelse i det norske arbeidsmarkedet.

## **Kulturforskjeller i rekrutteringsprosessen**

### **Seleksjonspraksis**

Hvordan ansettelsesprosesser foregår, og hvilke metoder som benyttes, varierer betydelig på tvers av land (Ryan et al., 1999), også innad i Europa (Roe & Berg, 2003). Det kan være nyttig for ledere og andre som driver med personellseleksjon, å være oppmerksomme på negative reaksjoner som kan oppstå dersom man prøver å importere instrumenter eller prosedyrer fra sitt hjemland. Utenlandske arbeidssøkere kan også ha med seg forventninger fra sitt opprinnelsesland som ikke sammenfaller med norske forhold. Mens mye av forskningen innenfor personellseleksjon tidligere dreide seg mest om metodenes prediktive validitet (Sandal, 1999), har man i senere år rettet oppmerksomheten mot kandidatenes opplevelse av prosessen og hvilke konsekvenser dette har for deres ønske om å ta imot et eventuelt jobbtilbud (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005; Steiner & Gilliland, 2001). Virksomhetens

omdømme i markedet kan bli skadelidende dersom jobbsøkere opplever å bli dårlig behandlet, noe som særlig kan ha negativ betydning for tilgang til arbeidskraft i perioder med lav ledighet.

Steiner og Gilliland (2001) sammenfattete flere studier som har vært gjennomført i ulike land, og fant store likhetstrekk når det gjaldt hvilke aspekter ved rekrutteringsprosessen som var viktigst for kandidatens opplevelse av å bli godt behandlet. Deres resultater viste at det mest utslagsgivende var om kandidatene mente at prosessen var rettferdig, om de fikk anledning til å vise sin kompetanse, og om de fikk spørsmål som ble oppfattet som relevante for den aktuelle stillingen. Opplevelse av rettferdighet kan være særlig sterkt knyttet til kulturell bakgrunn og samfunnsforhold (Steiner & Gilliland, 2001). Et eksempel på dette er at det i enkelte afrikanske land er en uttalt forventning om og aksept for at familiemedlemmer favoriseres ved jobbtilbud. En slik praksis kan komme i konflikt med en typisk vestlig forventning om at kompetanse skal være utslagsgivende for ansettelsesbeslutninger, men kan oppfattes som en naturlig forpliktelse i samfunn med tette familieband, fattigdom og høy arbeidsledighet. Et annet eksempel er bruken av kvotering som politisk virkemiddel ved ansettelser i norsk offentlig sektor og krav til kvinnerepresentasjon i styrer. Slike reguleringer kan sees i sammenheng med idealer om likhet og rettferdighet som ligger til grunn for den skandinaviske velferdsstaten. I mer liberalistiske land som USA har selskaper stor valgfrihet i utforming av sin personalpolitikk. Vesteuropiske bedrifter har langt mer innskrenket handlingsrom, på grunn av statlige reguleringer og sterke fagforeninger som ivaretar den enkelte arbeidstakers rettigheter. Rekrutteringspraksis kan med andre ord avspeile de kjerneverdiene som står sentralt i samfunnet.

Et viktig spørsmål er om globalisering over tid vil bidra til en ensretting av praksis. Det har vært hevdet at angloamerikansk personalpraksis er på frammarsj i europeisk arbeidsliv gjennom den rollen som multinasjonale selskaper spiller (Nordhaug et al., 2006). Den økende bruken av personlighetstester i norsk sammenheng, særlig på ledernivå, kan avspeile en slik amerikanisering i rekrutteringspraksis. Byrkjeflot (1997) har pekt på at den amerikanske management-filosofien, der ledelse handler om generelle og målbare egenskaper, står i sterk kontrast til den tyske tradisjonen, som har vært dominerende innenfor norsk arbeidsliv, og som tradisjonelt har vektlagt fagkompetanse. I dette ligger at arbeidstakere som har «gått gradene» i bedriften, med rimelighet har kunnet forvente å bli foretrukket framfor kandidater utenfra. Her har det skjedd store endringer i Norge over de siste årene. Det vil trolig være en forenkling å fortolke et slikt skifte som en «amerikanisering» av det norske arbeidslivet. Samtidig har det skjedd strukturelle endringer ved at såkalte kunnskapsintensive virksomheter har erstattet de tradisjonelle produksjonsbedriftene, og dette vil kunne avspeiles i de kriteriene som vektlegges ved rekruttering av ledere så vel som av andre ansatte.

I hvilken grad arbeidskraften kan forventes å være stabil over tid, vil også kunne påvirke de kriteriene som ligger til grunn for ansettelser. Huo, Huang og Napier (2003) viste at japanske og taiwanske ansettelsesprosesser la relativt større vekt på kandidaters utviklingspotensial og sosiale ferdigheter enn det man fant i angloamerikanske land.

En sannsynlig forklaring er at livslange ansettelsesforhold har dominert særlig japansk arbeidsliv. Rekruttering av nyansatte skjer direkte fra universitetene og høyskolene, og følgelig er det bare et fåtall som kan vise til tidligere arbeidserfaring. I vestlig sammenheng er det derimot en utbredt oppfatning at fleksible, ikke-byråkratiske organisasjoner er vanligere, og at løse ansettelsesforhold har fått større betydning enn tidligere (Nesheim & Olsen, 2006). Et resultat av dette kan være at nytilsatte raskt må finne sitt optimale funksjonsnivå, og at mange virksomheter ikke ser seg tjent med langvarige utviklings-/opplæringsprogrammer på grunn av høy «turnover» (utskifting).

### **Selvpresentasjon og testing**

Mange av de viktige informasjonskildene som benyttes ved ansettelser, er basert på kandidatens selvpresentasjon. Enhver jobbsøknad, personlighetstest eller intervjuatferd vil i større eller mindre grad være påvirket av kandidatens vurdering av hvordan man best markedsfører seg for den aktuelle stillingen, og følgelig vil informasjonen være selektert. En utfordring for den som skal ansette, er å skille mellom inntrykksmanipulering og kandidatens reelle egenskaper og ferdigheter. Dette kan være særlig vanskelig i sammenhenger der kandidatens kulturelle bakgrunn skiller seg vesentlig fra ens egen. I de siste årene har det vokst fram et stort forskningsfelt knyttet til inntrykksmanipulering. Ifølge Paulhus (1984) skiller inntrykksmanipulering som handler om et bevisst ønske om å framstille seg positivt i andres øyne, seg fra selvbedrag som avspeiler et narsissistisk ønske om å se seg selv i et positivt lys. En svakhet ved flere av løgnskalaene som brukes ved psykologisk testing, er at de ikke er i stand til å skille mellom disse aspektene.

Tidligere var det antatt at tendensen til å beskrive seg selv som over gjennomsnittet på positive egenskaper var et nærmest universelt menneskelig trekk. I dag viser forskningslitteraturen at dette særlig særpreger vestlige, individualistiske kulturer (Kurman, 2003). Lalwani, Shavitt og Johnsen (2006) viste at amerikanere av europeisk opprinnelse skåret høyere på selvbedrag enn singaporere og amerikanere av asiatisk opphav. Når det gjaldt inntrykksmanipulering, var bildet motsatt. Dette er i tråd med resultater fra en av våre egne studier som ble gjennomført i samarbeid med koreanske forskere, og som sammenlignet selvpresentasjon hos koreanske og norske studenter (Sandal et al.). Studentene fylte ut personlighetstesten NEO-FFI to ganger med ulike instruksjoner: først ble de bedt om å svare så ærlig som mulig og deretter om å svare slik de ville ha gjort dersom de søkte en attraktiv stilling. Ved å sammenholde skårene under de to testinstruksjonene kunne vi måle effekten av inntrykks på forskjellige personlighetstrekk. Resultatene viste at de koreanske studentene hadde en langt mindre positiv selvbeskrivelse enn de norske da de besvarte testen under instruksjon om å være ærlige. De endret imidlertid selvbeskrivelsen betydelig (signifikant) mer enn de norske da de svarte slik som de ville ha gjort i en ansettelsessituasjon.

Uten inngående kjennskap til de to kulturene kan det være vanskelig å fortolke de ulikhetene som framkommer i denne studien. Mange krysskulturelle psykologiske forskere hevder at oppfatningen av selvet som enhetlig og konsistent (som ligger til

grunn for personlighetstesting), er forankret i et vestlig tenkesett. Den kollektivistiske tenkningen som er utbredt i Øst-Asia, bygger på en såkalt relasjonell forståelse av selvet (Markus & Kitayama, 1991). I dette ligger at stabile atferdsmønstre verken er ønskelig eller forventet, men snarere at «modenhet» kommer til uttrykk gjennom evnen til å innfri sosiale roller, normer og forpliktelser (Jung & Kenny, 2005). Kanskje kan dette være en mulig forklaring på at de koreanske studentene var mer tilbøyelige til å modifisere sin selvbeskrivelse når de forestilte seg at de var i en ansettelsessituasjon.

Innenfor organisasjonspsykologien, innbefattet seleksjonsforskning, har det vært en tendens til å generaliseres amerikanske resultater til andre vestlige land. Som vi tidligere har vært inne på, foreligger det imidlertid forskjeller både når det gjelder rekrutteringsformer og framherskende samfunnsverdier. I en av våre studier antok vi at dette også avspeilte seg i ulikheter i forventninger om hvordan man skaper et godt inntrykk i en ansettelsessituasjon. Den sentrale målemetoden i denne studien var validitetsskalaen «Good Impression» i California Psychological Inventory (Gough, 1952). Denne skalaen ble opprinnelig satt sammen av testledd som ble besvart forskjellig av amerikanske studenter som først ble instruert om å svare oppriktig og deretter slik som de ville ha gjort om de befant seg i en jobbsøkersituasjon. Ettersom den hevdes å ha universell gyldighet som mål på inntrykksmanipulering, egner skalaen seg spesielt godt for krysskulturell validering. Den opprinnelige prosedyren ble derfor gjentatt i et utvalg av norske studenter (Sandal & Endresen, 2002). Også i norsk sammenheng viste det seg at nesten alle testleddene ble besvart forskjellig under de to instruksjonene. De norske studentene skåret likevel konsekvent lavere på skalaen enn de amerikanske studentene uavhengig av hvilken instruksjon de fikk. Da studentene ble bedt om å svare slik som de ville ha gjort i en ansettelsessituasjon, svarte de nærmest identisk med et utvalg bestående av reelle søkere til lederstillinger.

Til tross for at man kan oppleve at det skjer en amerikanisering av det norske samfunnet, er det altså tydelige kulturelle forskjeller i forventninger om hvordan man best mulig presenterer seg i en ansettelsessituasjon. Kanskje kan den tilsynelatende norske beskjedenhet forklares av konformitetspress eller den såkalte «Janteloven»? Alternativt kan de feminine verdiene som tradisjonelt har kjennetegnet det norske samfunnet (Hofstede, 1980), gjøre det mindre nødvendig å skjule egenskaper som kan fortolkes som svakhet. I internasjonal sammenheng, kan vi spekulere i om norske jobbsøkere kan ha en tendens til å undersøke sin kompetanse fordi man er forsiktig med å skape forhåpninger som ikke kan innfris.

Både nasjonalt og internasjonalt er det populært å bruke personlighetstester som rekrutteringsverktøy. Det er mange grunner til å stille spørsmål ved om slike verktøy kan eller bør anvendes i flerkulturelle søkergrupper både av faglige og etiske hensyn (se for eksempel (Sandal, 2000)). Studiene som vi har nevnt i de foregående avsnittene, illustrerer at det kan være svært vanskelig å fortolke og sammenholde personlighetspsykologiske testresultater som baserer seg på selvbeskrivelse når respondentene har ulik kulturell bakgrunn. De testskårene som oppnås, vil være sensitive for arbeidssøkerens forventninger og hans eller hennes erfaringsbakgrunn, og

sammenhenger mellom testskårer og atferd (kriterievaliditet) kan også variere på tvers av kulturer.

## **Intervjusituasjonen**

Både i nasjonal og internasjonal sammenheng er intervjuet den metoden som anvendes hyppigst ved ansettelse, og inntrykket derfra tillegges ofte stor vekt ved ansettelse. Intervjuet gir muligheter for å observere kandidatens opptreden og utseende, og gir samtidig en anledning for å bekrefte, avkrefte og utdype informasjon hentet fra andre kilder, eksempelvis CV og tester. Et viktig element i jobbintervjuet er å vurdere kandidatens *personlige egnethet* for stillingen. Særlig ustrukturerte intervju gir stort rom for subjektivitet i vurderingene hos intervjueren. Det ustrukturerte intervjuet har da også vist seg å være beheftet med en mengde feilkilder som kan forklare at validiteten i mange studier har vist seg å være lav (Posthuma, Morgeson & Campion, 2002).

Det har ofte vært antatt at intervjuere har en tendens til å foretrekke kandidater som er lik dem selv – noe som i sin ytterste konsekvens kan resultere i det som Kanter (1977) har beskrevet som *homososial reproduksjon*. Denne hypotesen har ikke fått entydig empirisk støtte når det gjelder hudfarge eller etnisk opprinnelse. Enkelte studier har riktignok vist at fargede kandidater blir vurdert mer fordelaktig dersom deltakere i intervjupanelet hadde samme etniske bakgrunn som kandidaten (Lin, Dobbins & Fahr, 1992). Andre studier gjennomført i USA har ikke funnet at hudfarge har hatt betydning for utfallet av jobbintervju selv om kandidaten og intervjueren hadde ulik etnisitet. I etterkant var det likevel en tendens til at intervjuerne erindret mørkhudete kandidater som mindre intelligente enn de hvite (Frazer & Wiersma, 2001). I disse eksperimentelle studiene brukte man skuespillere som var instruert om å opptre nærmest identisk, og der man utelukkende studerte betydningen av kandidatens hudfarge. Ut fra sosial identitetsteori (Tajfel, 1978) vil vår vurdering av andre mennesker i stor grad styres av om de oppfattes å tilhøre samme sosiale gruppe som oss selv. I samspillet som finner sted under jobbintervjuet, kan betydningen av likhet i hudfarge være underordnet om intervjuer og kandidat deler samme atferdsmønster når det eksempelvis gjelder øyekontakt, klesdrakt eller verdisyn.

I boken «Vårt rollespill til daglig» viste Ervin Goffman (1959) hvordan man ved hjelp av begreper og synsvinkler fra teaterforestillingen kan forstå dagligdagse situasjoner. Rollespill, selvpresentasjon og inntrykksmanipulering ble beskrevet som viktige elementer. Teatermetaforen kan være velegnet for jobbintervjuet. Rollen som «kandidat» kan innebære klare forventninger og forestillinger om hvordan man skal framstå for å gjøre et fordelaktig inntrykk. For å «lykkes» må arbeidssøkeren ha evne til å signalisere sin kompetanse slik at den forstås av arbeidsgiveren. Ofte kan det være snakk om subtile signaler som sendes ut og som fortolkes av mottakeren som deler den samme kulturelle forståelsen. Mennesker som kommer utenfra, vil kunne oppleve store problemer med å knekke disse kodene. Når intervjuer og kandidat har ulike kulturelle referanserammer, kan dette innebære at de bringer med seg svært ulike forventninger

og verdisett inn i situasjonen, noe som kan gi betydelig rom for mistolkninger og feilaktige beslutninger. Ifølge den krysskulturelle forskeren John Berry (2006) vil faren for misforståelser og andre problemer i samspillet tilta med økt kulturell avstand.

Dette kan illustreres gjennom et eksempel hentet fra boken «Cultures in organizations», der Hofstede (1980) beskriver en selvopplevd situasjon da han som ung nederlandsk ingeniør søkte en lederstilling på lavere nivå i et amerikansk teknologifirma. Han følte seg godt kvalifisert og hadde forberedt seg grundig til intervjuet. Han la vekt på å opptre med beskjedenhet og høflighet slik som han hadde lært at man skulle gjøre som jobbsøker, og ventet på at lederen skulle stille de vanlige spørsmålene. Stor var forbauselsen da intervjueren utelukkende fokuserte på hans detaljkunnskaper innenfor systemutvikling og dertil brukte engelske fagtermer som han ikke forstod. Etter en halvtime med pinlige misforståelser var konklusjonen fra intervjueren at «beklager – men vi trenger en fremragende person til denne stillingen».

Eksemplet illustrerer at spilleregler for jobbintervjuet kan være kulturelt betinget og variere også mellom vestlige land, slik vi tidligere har vært inne på. Til tross for at forskning på inntrykksmanipulering under jobbintervju nærmest har eksplodert i de siste årene, er det fortsatt svært få studier som har hatt et krysskulturelt perspektiv. I en pilotstudie til et av våre pågående prosjekter besvarte studenter fra Norge, Spania og Italia et spørreskjema om hvordan de ville prøve å presentere seg under framtidige jobbintervjuer dersom de søkte attraktive stillinger. Hovedsakelig ble datainnsamlingen gjennomført blant sisteårsstudenter, fordi mange av dem snart ville være i en reell jobbsøkingssituasjon. Tabell 1 gir noen eksempler på forskjellene som framkom mellom de nasjonale gruppene. Selv om størrelsene på utvalgene var relativt små, gir resultatene holdepunkter for at det foreligger kulturforskjeller i hvilken atferd som oppfattes som fordelaktig i et jobbintervju. Både for bedrifter som rekrutterer arbeidskraft fra utlandet, og for utenlandske arbeidstakere, kan det være nyttig å ha kunnskap om lokale normer for selvpresentasjon. Tatt i betraktning at innvandrere utgjør en økende andel av befolkningen, er det samtidig et interessant spørsmål om slike kulturforskjeller vedvarer og påvirker deres muligheter i arbeidsmarkedet. Trolig vil det her være variasjoner både på gruppe- og individnivå. For eksempel fant Snyder (1987) at personer som skåret høyt på egenskapen selvmonitorering, i større grad var opptatt av hvordan folk oppfattet dem, og handlet ut fra dette.

**TABELL 1. SPANSKE, ITALIENSKE OG NORSKE STUDENTERS SVAR PÅ HVORDAN DE ØNSKER Å PRESENTERE SEG SELV NÅR DE SØKER EN ATTRAKTIV STILLING. PROSENTVIS ANDEL SOM SVARTE «GANSKE VIKTIG» ELLER «SVÆRT VIKTIG»**

|  | Norge<br>N=215 | Italia<br>N=72 | Spania<br>N=68 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Vise at du har selvtillit og at du er best i alt som du foretar deg                | 35.5           | 35.0           | 58             |
| Være foreberedt på å nevne familieforhold som kan påvirke dine arbeidsprestasjoner | 12.4           | 7.5            | 35             |

**TABELL 1. SPANSKE, ITALIENSKE OG NORSKE STUDENTERS SVAR PÅ HVORDAN DE ØNSKER Å PRESENTERE SEG SELV NÅR DE SØKER EN ATTRAKTIV STILLING. PROSENTVIS ANDEL SOM SVARTE «GANSKE VIKTIG» ELLER «SVÆRT VIKTIG»**

|  |      |      |      |
|--|------|------|------|
| Vise vilje til å gjøre personlige forsakelser for arbeidsplassen | 41.5 | 23.3 | 60   |
| Ikke si noe som kan oppfattes som selvskryt                      | 52.2 | 37.0 | 32.5 |

## Mekanismer i arbeidsmarkedet

### Skjult og åpen diskriminering

Medieoppslag har pekt på at mange innvandrere med utenlandske navn opplever jobbintervjuet som en flaskehals ved at de ikke blir innkalt til intervju. Når Hassan ikke blir innkalt til jobbintervju før han skifter navn til Olav, er dette en klar demonstrasjon på at mange arbeidstakere er skeptiske til arbeidssøkere fra ikke-vestlige kulturer. Eksperimentelle studier gjennomført i flere vestlige land har bekreftet denne problemstillingen (Cross & Waldinger, 1997; Wrench, Rea & Ouali, 1999). Det er en klar tendens til at søkeren fra majoritetsbefolkningen blir foretrukket og hyppigere innkalt til intervju. I Norge er alle statsbedrifter pålagt å innkalle innvandrere til jobbintervju, men dette reduserer ikke nødvendigvis faren for en diskriminerende praksis. Subjektive vurderinger av personlig egnethet basert på jobbintervju kan være svært vanskelig å etterprøve, og det er også vanskelig for utenforstående å observere de alternativene som arbeidsgivere velger mellom.

Dersom man kan bevise at arbeidsgivere bevisst velger bort de best kvalifiserte søkerne eller gir dem dårligere lønn og arbeidsbetingelser på grunn av etnisk bakgrunn og /eller nasjonal opprinnelse, er dette et klart uttrykk for diskriminering som rammes av lovverket. De færreste norske arbeidsgivere vil nok vedkjenne seg en diskriminerende praksis. Snarere vil beslutninger kunne legitimeres ut i fra risikovurderinger (Djuve, 2005). Herunder ligger problemer med å skaffe til veie kunnskaper om utdanning og ansettelsesforhold i opprinnelsesland, særlig for innvandrere med kort fartstid i Norge. Når det er stor usikkerhet forbundet med hvor produktive jobbsøkere er, kan dette resultere i det som kalles statistisk diskriminering. Den enkelte jobbsøker kan da bli vurdert ut fra en oppfatning om hva som kjennetegner gjennomsnittspersonen fra gruppen han eller hun representerer. Eksempelvis viser tall fra Statistisk sentralbyrå at somaliere som gruppe har lavere utdanning og er svakere integrert i det norske samfunnet enn andre innvandrergrupper. Dersom dette danner grunnlaget for å avvise enhver arbeidssøker med somalisk opprinnelse uten en individuell vurdering, foreligger det statistisk diskriminering.

Petersen og Dietz (2005) gjennomførte et eksperiment der studenter ble inndelt i tre kategorier basert på skalaen Subtle Prejudice Scale: de som ikke hadde fordommer, de som har skjulte fordommer, og de som er åpent fordomsfulle. Deretter simulerte de en rekrutteringssituasjon der de ba deltakerne om å rangere kandidater fra majoritetsgruppen og ulike etniske minoritetsgrupper. Halvparten av gruppen ble instruert om å vektlegge at den aktuelle organisasjonen burde bevares homogen, mens

den andre halvparten ikke fikk instruksjon. Resultatene viste at personer som ikke hadde fordommer mot innvandrere, kun la kvalifikasjoner og kompetanse til grunn i rangeringen av kandidater. De deltakerne som var åpenlyst fordomsfulle, rangerte majoritetssøkere konsekvent høyest på tross av åpenbare forskjeller i kompetanse. Gruppen som var skjult fordomsfulle, viste seg å diskriminere innvandrerkandidatene bare når de ble instruert til å tenke på å holde organisasjonen de rekrutterte til, homogen. Disse resultatene kan tyde på at hensynet til arbeidsplassen kan legitimere en diskriminerende rekrutteringspraksis. Dersom arbeidsgiveren tror at bedriftens samhandlingspartnere (kunder, underleverandører eller viktige grupper blant ansatte) har etniske preferanser, kan diskrimineringen være et resultat av rene lønnsomhetsbetraktninger.

Avtalen om inkluderende arbeidsliv som er undertegnet av de store aktørene i arbeidslivet (bl.a. NHO og LO), framhever at den enkelte arbeidsplassen er den viktigste arenaen i arbeidet med å styrke rekrutteringen av personer som står utenfor arbeidslivet. Samtidig har arbeidstakere i Norge et sterkt stillingsvern, noe som kan bidra til at terskelen blir høy for å ansette arbeidssøkere hvor det foreligger stor usikkerhet. I en studie foretatt ved FAFO finner Djuve (2005) at virksomheter som benytter virkemidler som reduserer risiko, i større grad enn andre ansetter ikke-vestlige arbeidstakere. Dette kan eksempelvis dreie seg om midlertidige ansettelse eller akkordlønn. Dette kan ha både fordeler og slagsider. På den ene siden kan arbeidstakeren få mulighet til verdifull erfaring og kompetanseutvikling som på sikt kan gjøre han eller henne mer attraktiv på arbeidsmarkedet. På den andre siden innebærer en slik fleksibilitet ikke nødvendigvis mobilitet oppover. Snarere kan personen bli fanget i en livssituasjon med vedvarende usikkerhet. Et annet resultat fra FAFO sin undersøkelse var at arbeidsplasser der mer enn 10 prosent av de ansatte var ikke-vestlige innvandrere, gjorde mer bruk av eksterne rekrutterere. Dette innebærer ikke nødvendigvis at profesjonelle rekrutterere er mer risikovillige enn bedriftene selv når det gjelder å ansette innvandrere, slik det konkluderes i rapporten. Kanskje kan det handle om at enkelte virksomheter har vansker med å få dekket sitt kompetansebehov. Dermed kan de både være mer tilbøyelige til å rekruttere ansatte fra «ransonene» der ikke-vestlige innvandrere er overrepresenterte, og til å søke bistand fra eksterne rekrutterere.

### **Et nytt arbeidsliv**

Etter hvert som behovet og etterspørselen etter utenlandsk arbeidskraft stiger, vil bedrifter kunne tjene på en bevisst strategi for å tiltrekke seg interessante kandidater. Ut fra den såkalte «attraksjon – seleksjon – bortfall»-teorien (Schneider, 1985) vil organisasjoner ofte ende opp med en svært homogen gruppe ansatte som har sammenfallende personligheter, holdninger og verdier. Uten bevisste grep hevder Schneider (1985) at denne potensielt destruktive prosessen vil vedvare fordi jobbsøkere vil foretrekke virksomheten nettopp fordi den speiler deres egne verdier og preferanser. Dette kan gjøre virksomheten lite omstillingsdyktig ved endringer i produkt- eller

arbeidsmarkedet, noe som innebærer behov for å rekruttere ansatte fra andre grupper enn tidligere.

Det store underskuddet på arbeidskraft som kan komme i årene framover, innebærer at mange bedrifter må legge mer ressurser i hvordan de markedsfører seg for potensielle arbeidssøkere, også for grupper som tidligere ofte har vært marginaliserte, eksempelvis ikke-vestlige innvandrere. Stillingsannonser og informasjonsmaterieell er viktige virkemidler som signaliserer organisasjonens verdier og hvilke mennesker som man ønsker å rekruttere. Eksempelvis kan man gjennom bilder og illustrasjoner implisitt kommunisere målgruppens etniske eller kulturelle bakgrunn. Multinasjonale virksomheter har ofte hatt en markedsføringsstrategi som innebærer at de prøver å framstå som en arbeidsplass med kulturelt mangfold. Ifølge Avery (2003) er dette ikke nødvendigvis effektivt for å rekruttere kandidater fra minoritetsgrupper, og det utslagsgivende er om de etniske minoritetene som profileres, har en overordnet posisjon eller ikke. Det synes altså å være viktig at det også foreligger signaler om muligheter for å gjøre karriere i virksomheten. Manglende vertikal mobilitet i arbeidsmarkedet er en viktig problemstilling med henblikk på mange innvandrergupper. Jo høyere opp man kommer i organisasjonshierarkiene, desto mindre blir andelen av ikke-etniske nordmenn. Årsakene til dette er sannsynligvis sammensatt. Delvis kan dette skyldes konserverende mekanismer i organisasjonene som bidrar til at også utenlandske arbeidstakere opplever et «glasstak» på samme måte som man har opplevd er tilfellet for kvinner.

En annen viktig faktor som kan påvirke innvandreres mobilitet og tilgang til mange jobber, er at arbeidsgivere i stor grad benytter seg av nettverk for å kartlegge aktuelle kandidater. Både norsk og internasjonal empirisk forskning bekrefter at nettverk har en selvstendig betydning for innvandreres muligheter i arbeidsmarkedet (Djuve og Hagen, 1995, Waldinger, 1987). Det er rimelig å anta at det er de godt integrerte innvandrerne som mest kan benytte seg av nettverk for å skaffe seg jobb. Innenfor kulturpsykologi forskes det mye på hvordan såkalte akkulturasjonsstrategier påvirker innvandreres levestandard (Berry, 2006). I dette ligger hvordan innvandrere forholder seg til sin kulturelle opprinnelse og deltakelse i vertssamfunnet. Ved siden av integrasjon skilles det mellom assimilasjon, separasjon og marginalisering. Mens assimilasjon avspeiler at innvandreren nærmest gir avkall på tankegods og verdier fra sin opprinnelseskultur og går inn for å bli mest mulig norsk, innebærer separasjon og marginalisering at innvandreren foretrekker et liv på utsiden av sitt vertssamfunn. Generelt synliggjør dette perspektivet betydningen av innvandrerenes egne verdier og motivasjon for sin situasjon i samfunnet generelt, så vel som i arbeidsmarkedet. Samtidig må innvandrernes holdninger også sees i lys av hvordan samfunnet, og den enkelte arbeidsplassen, tar imot og ivaretar deres behov (Van Oudenhoven, Prins & Buunk, 1998).

I de senere år har det vært en økende etterspørsel etter kommunikasjons- og samspillskompetanse innenfor mange områder, og dette kan ha gjort integrasjonsprosessen vanskeligere for mange innvandrere. Nylig viste en norsk rapport

at nærmere halvparten av arbeidsinnvandrere fra Pakistan, Tyrkia, India og Marokko som kom til Norge i første halvdel av 70-tallet, i dag er uføretrygdet (Fevang & Røed, 2006). I tillegg til diskriminering i seleksjonsprosesser og manglende insentiver til å forbli i yrkeslivet på grunn av fordelaktige trygdeordninger, peker forfatterne på at personer med innvandrerbakgrunn kan ha manglende kompetanse i det moderne arbeidslivet. I de siste tiårene har økt sysselsetting innenfor servicevirksomhet, flatere organisasjoner og større innslag av arbeid i team bidratt til å vri kompetansekravene bort fra manuelle og tekniske ferdigheter og over til mer abstrakte, mellommenneskelige kvalifikasjoner (Nordhaug, 2002). Tjenesteytende funksjoner infiltrerer stadig flere konstruksjons- og produksjonsprosesser, slik at kravene til kompetanse blir mer sammensatte også på disse områdene. Også dette er mekanismer som kan bidra til en ytterligere marginalisering av enkelte grupper mindre ressurssterke innvandrere.

## **Avslutning**

Evnen til effektiv rekruttering av utenlandsk arbeidskraft kan bli en viktig konkurransefaktor innenfor mange områder i framtiden. Organisasjoner som er i stand til å arbeide bevisst og kreativt på dette området, kan bli vinnerne. Et eksempel er helseforetak som har opprettet en såkalt ressursbank bestående av ansatte fra mange av verdens land, og som sammen behersker et stort antall språk. Ansatte i ressursbanken brukes aktivt som rollemodeller og til å rekruttere og integrere nye fremmedspråklige medarbeidere. Lovparagrafer eller formelle pålegg er neppe tilstrekkelig til å sikre at utenlandske søkere ikke diskrimineres i rekrutteringssituasjonen. Kompetanseheving blant ledere og andre som medvirker i ansettelsesbeslutninger, vil kunne ha stor betydning. For begge parter (arbeidsgiver og arbeidstaker) dreier det seg om å lære om hverandres kulturer og utvikle kulturell forståelse og toleranse overfor hverandre. Vel så viktig er det å forstå hvordan de metoder og teknikker som anvendes i prosessen, kan slå forskjellig ut for kandidater med ulike kulturell bakgrunn.

Gro Mjeldheim Sandal

Det psykologiske fakultet

Universitetet i Bergen

Christiesgt 12

5015 Bergen

Tlf 55 58 86 85

E-post [gro.sandal@psych.uib.no](mailto:gro.sandal@psych.uib.no)

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 329-335*

**TEKST**

**Gro Mjeldheim Sandal**, Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen

+ Vis referanser

Referanser

- Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment Advertising – are differences black and white? *Journal of applied psychology*, 88(4), 672-679.
- Berry, J. W. (2006). Contexts of acculturation. In D. L. Sam & J. W. Berry (Eds.), *The Cambridge handbook of acculturation psychology* (pp. 27-42). Cambridge: Cambridge University Press.
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the Correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928-944.
- Cross, M. & Waldinger, R. (1997). *Key issues for research and policy of migrants in cities*. Metropolis. Utrecht: ERCOMER publication office
- Djuve, A. B. (2005). Hvem inkluderer innvandrere? I H. Torp (red.), *Nytt arbeidsliv. medvirkning, inkludering og belønning* (pp. 172-191). Trondheim: Gyldendal Akademisk.
- Fevang, E. & Røed, K. (2006). *Veien til uføretrygd i Norge* (No. 10/2006). Oslo: Stiftelsen Frischsenteret for samfunnsøkonomisk forskning.
- Frazer, R. A. & Wiersma, U. J. (2001). Prejudice versus discrimination in the employment interview: We may hire equally, but our memories harbour prejudice. *Human relations*, 54(2), 173-191.
- Goffman, E. (1959). *Vårt rollespill til daglig*. Oslo: Pax forlag.
- Gooderman, P. N., Nordhaug, O. & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative science quarterly*, 44(33), 507-531.
- Gough, H. G. (1952). On making a good impression. *Journal of educational research*, 46, 32-42.
- Hayfron, J. E. (2001). Language training ,language proficiency and earnings of immigrants in Norway. *Applied economics*, 33, 1971-1979.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Jung, T. Y. & Kenny, D. A. (2005). Judgment of moderator variables of agreement in person perception: A comparison of two cultures *Asian journal of social psychology*, 8, 155-171.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women in the corporation*. New York: Basic books inc.
- Kurman, J. (2003). Why is self-enhancement low in certain collectivist cultures? An investigation of two competing explanations. *Journal of cross-cultural psychology*, 34, 496-510.
- Lalwani, A. K., Shavitt, S. & Johnson, T. (2006). What Is the relation between cultural orientation and socially desirable responding? *Journal of personality & social psychology*, 90(1), 165-178.
- Lin, T. R., Dobbins, G. H. & Fahr, J. (1992). A field study of race and age similarity effects on interview ratings in conventional and situational interviews *Journal of applied psychology*, 77, 363-371.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(98), 224-253.
- Nesheim, T. & Olsen, K. M. (2006). Nye grenser i arbeidslivet? I P. Heum, T. Nesheim, O. Nordhaug & L. G. Salvanes (red.), *Arbeidsliv i omstilling* (pp. 35-53). Bergen: Fagbokforlaget.
- Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Bergen: Universitetsforlaget.

- Nordhaug, O., Gooderman, P. N. & Ringdal, K. (2006). Omstilling til angloamerikansk personalledelse? I P. Heum, T. Nesheim, O. Nordhaug & L. G. Salvanes (red.), *Arbeidsliv i omstilling* (pp. 91-104). Bergen: Fagbokforlaget.
- Paulhus, D. L. (1984). Two component models of socially desirable responding. *Journal of personality and social psychology*, 46, 598-609.
- Petersen, L. E. & Dietz, J. (2005). Enforcement of workforce homogeneity and prejudice as explanations for employment discrimination. *Journal of applied social psychology*, 35(4), 144-159.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel psychology*, 55.
- Roe, R. & Berg, P. T. (2003). Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European journal of work and organizational psychology* 12(3), 257-287.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. & Page, R. (1999). An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variabilities in practice. *Personnel psychology*, 52, 359-391.
- Sandal, G. M. (1999). Personlighetstester som rekrutteringsmetode i norsk næringsliv. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 36, 764-771.
- Sandal, G. M. (2000). Personlighetstester og utvelgelse av ledere. I: S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandal, G. M. & Endresen, I. M. (2002). The Sensitivity of the CPI Good Impression Scale for Detecting Faking Good' among Norwegian Students and Job Applicants. *International journal of selection and assessment*, 10(4), 304-311.
- Sandal, G. M., Kim, U., Pallesen, S., Park, Y., Shin, S. & Lackland Sam, D. Impression management and self-efficacy in Norway and Korea. Submitted.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual review of psychology*, 36, 573-611.
- Snyder, M. (1987). *Public appearance/private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: Freeman.
- Steiner, D. D. & Gilliland, S. W. (2001). Procedural justice in personnel selection: International and cross-cultural perspectives. *International journal of selection and assessment*, 9(1/2), 124-137.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in social psychology of intergroup relations* New York: Academic Press.
- Van Oudenhoven, J. P., Prins, K. S. & Buunk, P. B. (1998). Attitudes of minority and majority members towards adaptation of immigrants. *European journal of social psychology*, 26, 649-661.
- Wrench, J., Rea, A. & Ouali, N. (1999). *Migrants, ethnic minorities and the labour market*. New York: Palgrave.