

**Berit Lødding**

**«Forskjellig, men ikke for forskjellig»**  
Arbeidsgiveres beretninger om rekruttering av høyere  
grads kandidater med innvandrerbakgrunn

NIFU skriftserie nr. 11/2003

NIFU – Norsk institutt for studier  
av forskning og utdanning  
Hegdehaugsveien 31  
0352 Oslo

ISSN 0808-4572



## Forord

Arbeidet som ligger til grunn for denne rapporten utgjør en del av et større, tverrfaglig prosjekt ved NIFU kalt 'Overføring av kompetanse til det norske arbeidslivet', hvor vi undersøker situasjonen på arbeidsmarkedet for universitets- og høyskolekandidater som er utdannet i Norge og i utlandet. Det fokuseres samtidig på situasjonen både for kandidater med norsk og kandidater med utenlandsk opprinnelse. Delprosjektet har i sin helhet vært finansiert med forprosjektmidler fra satsningen: *Arbeidslivsforskning – nye utfordringer for arbeidslivet* i Norges forskningsråd.

I foreliggende rapport er oppmerksomheten rettet mot tilgangen til faglig relevant arbeid for synlige minoriteter, enten de har utdanning fra Norge eller fra utlandet, slik dette omtales av personalansvarlige med omfattende erfaring fra rekrutteringsprosesser. Risikoreduksjon og mangfoldorientering er to ulike strategier som utforskes gjennom informantenes beretninger om hvilke resonnementer og avveininger som ligger til grunn for ansettelsesbeslutninger.

Prosjektet har en referansegruppe bestående av representanter fra Næringslivets hovedorganisasjon, Arbeidsgiverforeningen NAVO, Akademikerne, Norsk tjenestemannslag, Association of Norwegian Students Abroad (ANSA), Organisasjon mot offentlig diskriminering (OMOD), Informasjonssenteret for internasjonal utdanning (NAIC), Norgesnettrådet, Arbeids- og administrasjonsdepartementet og Utdannings- og forskningsdepartementet, som alle har bidratt til gode diskusjoner. Sverre Try og Jannecke Wiers-Jensen har vært viktige medspillere i utformingen av denne rapporten. Det samme gjelder Jens B. Grøgaard som også har vært prosjektleder. Lars Nerdrum har lest og kommentert manus til hele rapporten.

Vi ønsker å takke informantene – ingen nevnt, ingen glemt – for deres sjenerøse meddelelse av innsikt og for konstruktive innspill til presentasjonen av intervjuene i denne rapporten.

Oslo, mai 2003

Petter Aasen  
Direktør

Lars Nerdrum  
Forskningsleder



# Innhold

<b>Sammendrag .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Arbeidsgiveres beslutningsprosess .....</b>	<b>10</b>
1.1 Etnisitet og utdanningsbakgrunn som to dimensjoner .....	11
1.2 Preferansediskriminering versus statistisk diskriminering.....	12
1.3 Mangfold av egenskaper.....	15
1.4 Konsekvenser av mangfold .....	18
1.5 Om metodevalget.....	21
<b>2 Omtaler av rekrutteringsarbeidet.....</b>	<b>22</b>
2.1 Finanskonsernet Pecuña .....	23
2.2 Teknologibedriften Elektra.....	26
2.3 Den offentlige institusjonen Trekanten.....	28
2.4 Hospitalet.....	30
2.5 Forskningsinstituttet Vektra .....	33
2.6 Utvelgelsesfirmaet Eklekt .....	35
<b>3 Forskjeller på forskjeller.....</b>	<b>39</b>
3.1 Mangfold som tilstrekkelig, men ikke nødvendig betingelse? .....	40
3.2 Et spørsmål om mangel på arbeidskraft?.....	43
3.3 Karakterenes betydning .....	46
3.4 Svak humankapital?.....	47
3.5 Signaliseringsproblemet som ulikt geografisk fordelt.....	48
3.6 Motsatte individualiseringsprosesser.....	50
3.7 Av ukjent sortering? .....	51
3.8 Konklusjon .....	51
<b>Referanser: .....</b>	<b>54</b>



## Sammendrag

Tilgang til faglig relevante stillinger for kandidater med minoritetsetnisk bakgrunn er tema i denne rapporten som er basert på intervjuer med personalansvarlige, her kalt rekrutterere, i seks ulike bedrifter og virksomheter. Risikoreduksjon og mangfoldsorientering er to nokså forskjellige strategier eller vektlegginger i rekrutteringsprosessen som utforskes i denne rapporten, både gjennom litteratur og gjennom intervjuene med rekruttererne.

Den første strategien er orientert mot å redusere risiko for tap. Denne logikken er vel kjent fra økonomisk litteratur. Statistisk diskriminering er en betegnelse på den forskjellsbehandlingen som foregår når beslutninger tas under usikkerhet, det vil si under mangel på informasjon. Kostnadene ved å innhente tilstrekkelig informasjon om en søker med utenlandsk utdanning eller utenlandsk opprinnelse, oppfattes som store, slik at det vil være billigere å ansette en annen søker. Dette er en form for diskriminering som kan kalles ikke-intendert og samtidig rasjonell innenfor sin avgrensede kontekst.

Preferansediskriminering er en betegnelse på intendert og ikke-rasjonell forskjellsbehandling. Denne går ut på at en arbeidsgiver velger bort en søker med innvandrerbakgrunn, selv om denne søkeren har like gode eller bedre kvalifikasjoner enn konkurrentene med majoritetsbakgrunn, og det ikke vil koste mer å ansette innvandreren. Ingen av rekruttererne i vårt materiale gir uttrykk for en slik tilbøyelighet, og dette ville også ha vært svært overraskende av minst to grunner. For det første ville preferanse for hvite søkere fremfor søkere med synlig minoritetsbakgrunn som den overordnede ledetråden i rekrutteringen, sosialt sett være et uakseptabelt standpunkt. For det andre ville en slik posisjon være i strid med normene som gjelder for en rekrutterer. Disse normene kommer til syne gjennom intervjuene. De dreier seg om økonomisk og personalpolitisk ansvarlighet på vegne av bedriften og de oppgavene de arbeider med, altså en plikt til å handle i tråd med bedriftens eller virksomhetens interesser.

Den andre strategien er også økonomisk begrunnet og retter seg mot å øke mangfoldet i bedriften eller virksomheten. Blant flere begrunnelser kan to fremheves, det gjelder direkte og indirekte gevinster av mangfoldsstrategisk rekruttering. Med direkte fordeler menes at en etnisk bredt sammensatt stab gir konkurransefortrinn i kraft av omfattende språklige og kulturelle kunnskaper og ferdigheter. Indirekte gevinster av mangfoldsledelse vil omfatte nye ideer som oppstår som et resultat av kreative spenninger og dynamikk i et miljø hvor personer med ulik bakgrunn settes til å samarbeide. I litteraturen på dette feltet er imidlertid risiko ved mangfoldsledelse et forsømt tema, blir det hevdet. De indirekte fordelene kan sies å være beheftet med usikkerhet og derfor også med risiko for tap. I litteraturen om mangfoldsledelse er det imidlertid utsiktene til gevinst som blir tillagt vekt. Derfor kan man si at denne strategien står i motsetning til orienteringen mot å redusere risiko for tap. Risikoreduksjon kan sies å være likhetsgenererende, ettersom 'det kjente' systematisk betraktes som mer interessant enn 'det ukjente'.

Materialet som er samlet inn i dette prosjektet, er begrenset når det gjelder antallet undersøkelsesenheter, men den kvalitative tilnærmingen har vært særlig gunstig med tanke på å få frem kompleksiteten i de resonnementene som rekruttererne presenterer. Vi finner eksempler på mangfoldsorientering blant rekruttererne, og de kan fremheve direkte fordeler ved en stab som samlet innehar forskjellige personligheter og ferdigheter. En av rekruttererne fremhever i tillegg indirekte fordeler ved heterogene team i form av større kreativitet og bedre evne til å utvikle nye produkter. Vårt materiale tyder på at mangfoldsstrategier kan ha appell i organisasjoner hvor innovasjon og nytenkning er ønskelig, som for eksempel innenfor privat, konkurranseutsatt sektor. Vi finner denne tenkningen i utvelgelsen av potensielle ledere og i en flat organisasjonsstruktur. Derimot kan det synes som et arbeidsmiljø hvor oppgavene er gitt på forhånd, ikke i samme grad inviterer til oppfinnsomhet og kreativitet.

Svikt i tilbudet av høyere grads kandidater med innvandrerbakgrunn fremstår som årsaken til fraværet av slike medarbeidere i faglige stillinger innenfor en offentlig institusjon som inngår i vår undersøkelse. Svært gode prestasjoner fra et lite utvalg av utdanninger gjennomført i Norge, beskrives som viktige kriterier under vurdering av nyutdannede søkere. Fagbakgrunn og prestasjonsnivå er de primære aspektene ved kandidatene, mens etnisk bakgrunn er et sekundært, eller endog i prinsippet et uinteressant aspekt. Denne institusjonen omtales som tradisjonsbevisst og orientert om etablerte faglige allianser, og rekruttereren forteller at mangfoldsledelse har liten eller ingen appell i institusjonen. Ikke desto mindre fremholder rekruttereren at kompetente minoritetsetniske søkere ville blitt rekruttert, dersom de fantes. Dermed kan vi si at mangfoldsorientering ikke er en *nødvendig* betingelse for rekruttering av minoritetsetniske medarbeidere, men andre deler av materialet gir holdepunkter for at mangfoldsorientering kan være en *tilstrekkelig* betingelse for slik rekruttering.

Mangel på kompetent arbeidskraft synes å være en særdeles sterk drivkraft for orientering mot nye rekrutteringsarenaer, selv om dette innebærer store ekstraoppgaver for arbeidsgiveren. Vi har grunnlag for å anta at økt etnisk mangfold i staben kan åpne opp for en større mangfoldsorientering i ledelsen. Det er imidlertid også klart at en utvidelse av rekrutteringsgrunnlaget kan skje uten at mangfoldsstrategisk tenkning har vunnet tilslutning.

Den bedriften i vårt materiale som i størst grad forsvarer en rekrutteringsstrategi som går ut på å unngå risiko for tap, er et byrå som foretar utvelgelse på oppdrag fra andre. Denne rekruttereren antyder at dette er en strategi som konsulenter i et rekrutteringsbyrå vil ha gode grunner for å benytte fordi de skal bistå oppdragsgivere i å unngå fiasko. En konsulent vil dermed være orientert mot sannsynlighet for aksept hos oppdragsgiver, mens en arbeidsgiver som ansetter direkte, kan tillate seg å være mer opptatt av den utvalgte sannsynlige produktivitet.



Ulike årsaker til bortvalg av kandidater med minoritetsetnisk bakgrunn blir også drøftet i rapporten. Disse omfatter problemer med signalisering av kompetanse, inkludert uformell kompetanse og ikke minst signalisering av norskspråklige ferdigheter blant arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn. Arbeidsgiveres manglende kompetanse i å vurdere og bedømme kompetanse fra andre land, er også poengtert av en rekrutterer, som også fremhevet fordelene ved utdanning fra Norge fremfor utdanning fra andre land for minoritetsetniske søkere. Den eneste åpningen for positiv diskriminering av personer med innvandrerbakgrunn som kommer til syne gjennom rekrutterernes resonnementer, gjelder de minoritetsetniske søkerne som har særdeles gode karakterer. Dette ser ut til å bli tolket som et tegn på særdeles høy produktivitet og yteevne.

Det finnes minst to tolkninger av hva slags nedslagsfelt et mangfoldsperspektiv vil ha. Den ene tolkningen er at betingelsene for å skape etnisk sammensatte miljøer er tilstede når dette perspektivet preger tenkningen med hensyn til flere andre aspekter, som kjønn, alder og utdanningsbakgrunn både i betydningen fag og lærested. En ganske annen tolkning av mangfoldsperspektivet er at dette strekker seg et stykke og ikke lenger. Etnisk norske kandidater utdannet i utlandet kan tilføre bedriften innsikt fra andre læresteder, mens kandidater med utdanning fra ikke-vestlige land vil være *for forskjellige* til at den annerledesheten de representerer blir vurdert som fruktbar. Det finnes med andre ord forskjell på forskjeller. Vår tilnærming til disse spørsmålene gjennom intervjuer med enkeltpersoner er ikke så godt egnet til å avgjøre hvilken tolkning som vil være den mest dekkende. Dette ville forutsette intervjuer og observasjoner på flere nivåer, det vil si en metodisk tilnærming til rekrutteringsprosessen som går mer i retning av et feltarbeid.

# 1 Arbeidsgiveres beslutningsprosess

... myten om at bedriftsøkonomi er en vitenskap,  
er båret frem av et dyptsittende psykologisk  
behov inne i de fleste av oss for sikkerhet på  
områder hvor sikkerhet ikke finnes ...

Steinar A. Hopland, i Ukeavisen

Ledelse og Næringsliv nr 20, 2002

Ansettelsesprosessen er trolig den viktigste, men minst forståtte delen av et arbeidstakerforhold, hevder Petersen et al. (2000:763), som mener at spørsmålet om *hvem som blir ansatt* hvor er avgjørende for å forstå senere ulikheter mellom arbeidstakere når det gjelder opprykk og lønn. Han mener at det finnes et stort rom for subjektive vurderinger og forutinntatte meninger eller fordommer i ansettelsesprosessen. Kvitastein et al. (1996) er inne på det samme når de anser *innpass* i arbeidslivet for høyt utdannede personer med innvandrerbakgrunn som et større problem enn *tilpasning* når de først er kommet inn. En annen undersøkelse tyder på at arbeidssøkere med utdanning fra utlandet har betydelige vanskeligheter med å skaffe seg den første faglig relevante jobben, men når de først har klart dette, vil ofte arbeidsgivere med innovative behov verdsette deres ”spesielle” bakgrunn, fordi dette utfyller og beriker den typisk norske kompetansen (Nerdrum et al. 2003).

Hvordan resonnerer personalansvarlige som ansetter høyt utdannet arbeidskraft om de prosessene som går ut på å velge mellom kandidater til en jobb? Hvordan omtaler de mulighetene for søkere med innvandrerbakgrunn i ansettelsesprosessen? Hva slags logikk eller tankemønstre presenterer rekruttererne når de forteller om sine avveininger? Hvilke konsekvenser avtegner seg som følge av disse tankemønstrene når det gjelder innvandreres sjanser på arbeidsmarkedet?<sup>1</sup> Dette er spørsmål vi søker å belyse i denne rapporten.

Diskriminering er et begrep som synes uunngåelig når innvandreres sjanser på arbeidsmarkedet tematiseres. Noen innfallsvinkler til begrepet vil bli drøftet i det følgende, men empirien som presenteres i denne rapporten inviterer også til refleksjon over hvordan og på hvilke betingelser kandidater med innvandrerbakgrunn lykkes på arbeidsmarkedet. Vi skal vie en del plass til ideen om at ledelse med fordel bør være orientert om mangfold i oppbyggingen av arbeidsfellesskap. Mangfoldsledelse (*diversity management*) er et tema som fremfor alt er kjent fra USA. Empirien som presenteres i denne rapporten,

---

<sup>1</sup> Inspirert av Zink (2001), og for enkelhetens skyld skal vi benytte begrepet ’rekrutterer’ om de personalansvarlige som er intervjuet i denne undersøkelsen. Det kan innvendes at dette ikke er noe godt norsk ord. En viktigere innvending kan være at begrepet ikke nødvendigvis er helt dekkende for alle de sentrale informantene på arbeidsgiversiden som er intervjuet i denne undersøkelsen. En av informantene la for eksempel vekt på at det var utvelgelse og ikke rekruttering som var hans kompetansefelt. Vi drister oss likevel til å benytte dette som en fellesbetegnelse på personer som hver og én i virkeligheten har en tittel som er forskjellig fra de andres.

demonstrerer at det er stor variasjon mellom arbeidsgivere når det gjelder i hvilken grad de har tilegnet seg disse ideene. Som vi vil komme inn på, kan mangfoldsledelse handle om å sette sammen flerfaglige miljøer, det vil si at det å oppnå variasjon i utdanningsbakgrunn kan være en sentral målsetning i rekrutteringsprosesser. Variasjon med hensyn til etnisk opprinnelse eller kulturbakgrunn kan også være en målsetning. Empirien demonstrerer at arbeidsgivere som snakker om mangfoldsstrategier, kan ha dette som et gjennomgående ledestråd på mange plan. Det ser imidlertid ut til at mangfoldsledelse slett ikke er noen forutsetning for at innvandreres skal vinne innpass hos en arbeidsgiver. Riktignok kan det synes som en mangfoldsorientering gir større rom for forskjeller, inkludert etniske forskjeller, men at det langt på vei dreier seg om variasjoner over samme tema: det vil fortsatt finnes grenser for hvor store forskjeller som er akseptable. Det er forskjell på forskjeller.

## 1.1 Etnisitet og utdanningsbakgrunn som to dimensjoner

I utformingen av prosjektet 'Overføring av kompetanse til det norske arbeidsmarkedet' ved NIFU, som dette arbeidet er en del av, ble fire kategorier kandidater fremhevet som interessante for sammenligninger. De fire kategoriene springer ut av to ulike hoveddimensjoner, nemlig etnisk bakgrunn, operasjonalisert som majoritetsbakgrunn versus minoritetsbakgrunn og utdanningssted i betydningen norsk versus utenlandsk lærested. Designet er gjengitt i figur 1.1. Som et utgangspunkt er de to hoveddimensjonene altså lansert som dikotome variabler, men med en plan om å utforske dette videre.

**Figur 1.1:** Kategorier av kandidater etter etnisk bakgrunn og utdanningssted

	Kandidater med majoritetsbakgrunn	Kandidater med minoritetsbakgrunn
Utdannet ved norske læresteder	A	B
Utdannet ved utenlandske læresteder	C	D

Mye av den tradisjonelle innvandringsforskningen kan sies å handle om sammenligninger av arbeidsmarkedssituasjonen for kandidater med henholdsvis minoritets- og majoritetsbakgrunn som er utdannet ved norske læresteder, det vil si kategoriene A og B. Prosjektet er designet slik at dette er mulig, men det åpnes også for en rekke andre sammenligninger. Betydningen av å ha utdanning fra Norge fremfor fra et utenlandsk lærested kan sammenlignes både for kandidater med majoritetsbakgrunn og for kandidater med minoritetsbakgrunn. Ett blant flere interessante spørsmål vil være i hvilken grad kandidater med minoritetsbakgrunn har andre problemer med å overføre kompetanse fra utlandet enn kandidater med majoritetsbakgrunn.

I de planlagte kvantitative undersøkelsene kan en studere arbeidsgiveres vurderinger indirekte. En har tilgang til resultatene av arbeidsgiveres ansettelsesbeslutninger gjennom å fokusere på arbeidsmarkedssituasjonen til de ulike kategoriene av kandidater, og dette med langt flere uavhengige variabler enn de som er nevnt her. I dette kvalitativt orienterte

delprosjektet fokuseres det imidlertid på arbeidsgivere og deres uttalelser om rekrutteringsprosesser som står i fokus.<sup>2</sup> Vi ønsket å få presentert og drøftet de resonnementene som rekrutterere anser som viktige i beslutningsprosessene. Rekruttererne underbygger sine synspunkter med henvisning til krav, oppgaver og ansvarsområder som påhviler den bedriften eller virksomheten de arbeider i. Derfor må vi tro at de presenterer noe utover egne, personlige preferanser eller tilbøyeligheter gjennom intervjuet. Ikke mindre viktig er det at rekruttererne overfor intervjueren blir organisasjonens ansikt utad, det vil si at vedkommende kan ønske eller føle ansvar for å gi et positivt bilde av organisasjonen. Dette skal vi komme tilbake til.

I samtalene med rekruttererne ble de to ulike dimensjonene fra figur 1.1 introdusert og diskutert. På grunnlag av disse samtalene kan vi si at dikotomiseringen av de to variablene innebærer en nokså grov forenkling. Dette er neppe overraskende. Også i de kvantitative undersøkelsene vil disse variablene kunne deles inn i flere enn de to verdiene 'norsk' og 'ikke-norsk'. På grunnlag av intervjumaterialet som presenteres i neste kapittel, skal vi se at det finnes viktige forskjeller i hvordan vestlige versus ikke-vestlige læresteder oppfattes av rekrutterere, og likeledes at det finnes store forskjeller i oppfatninger langs den dimensjonen som handler om landbakgrunn eller etnisitet. Samtidig finnes et asymmetrisk sammenfall av etnisitet og lærestedets beliggenhet.<sup>3</sup> Dette drøftes mer inngående i kapittel 3, hvor vi sammenfatter de empiriske poengene i lys av signal- og filterteori. Videre vil vi finne grunnlag for å hevde at etnisk minoritetsbakgrunn bør presiseres som 'synlig minoritetsbakgrunn', eller opprinnelse fra land i Asia, Afrika og Latin-Amerika. Det er en slik betydning som ligger bak valget av betegnelsen 'minoritetsetnisk' som ofte benyttes i denne rapporten.

## 1.2 Preferansediskriminering versus statistisk diskriminering

En diskusjon av fenomenet diskriminering ser ut til å være en obligatorisk øvelse når en vil sette søkelys på innvandreres innpass på arbeidsmarkedet. Som en første tilnærming, kan en hevde at et vesentlig skille i oppfatninger av hva begrepet betyr, dreier seg om diskriminering som bevisst handling versus diskriminering som utilsiktet konsekvens. I følge mer folkelige oppfatninger synes det som betegnelsen 'diskriminering' oppfattes som upassende når det ikke kan påvises noen 'ond vilje'. Begrepet har en svært negativ valør i dagligtalen, og dette kan henge sammen med at spørsmålet om forsett er et grunnleggende prinsipp innenfor det juridiske feltet. Hvorvidt aktører ønsker å diskriminere, er imidlertid et spørsmål med begrenset interesse for en samfunnsforsker, ikke minst fordi sinnstilstander ikke er tilgjengelige for direkte observasjon. I sosiale kontekster kan det være slik at jo mer kontroversielle preferanser er, desto vanskeligere vil det være å avdekke dem. Som Pihl (2000) har poengtert, det finnes store problemer forbundet med å studere hva som er inne i menneskers hoder, når en persons selvpresentasjon er den eneste

---

<sup>2</sup> Både den kvantitative og den kvalitative tilnærmingen har sine begrensninger. Svakheter ved den fremgangsmåten som er valgt i dette prosjektet, er tema senere i kapitlet.

<sup>3</sup> Bare ikke-vestlige innvandrere har utdanningsbakgrunn fra ikke-vestlige land.

kilden man har for utforsking av personens intensjoner. Samtidig vil atferd være intensjonell, og derfor er det vel verdt å lytte til hvordan rekrutterere resonnerer om sine valg.

I økonomisk teori blir et skille mellom intendert versus ikke-intendert diskriminering, gjerne koblet til et skille mellom ikke-rasjonell versus rasjonell handling, betegnet med begrepsparet *preferansediskriminering* og *statistisk diskriminering*. Broomé et al. (1996) er blant dem som har drøftet disse to formene for diskriminering. Med preferansediskriminering menes det at en arbeidsgiver foretrekker en arbeidssøker med majoritetsbakgrunn fremfor en innvandrer med de samme eller høyere kvalifikasjoner, selv om det ikke vil innebære større kostnader å ansette innvandrerene. Valget er i dette tilfellet ikke økonomisk rasjonelt, men styres av fordommer og feilaktig virkelighetsoppfatning. Det har vært diskutert om diskriminering av denne typen vil bli borte av seg selv. Arrow (1973) kom frem til at innenfor et konkurransebasert økonomisk system, vil diskriminering i denne betydningen forsvinne, ettersom arbeidsgivere med slike tilbøyeligheter ville utmanøvrere seg selv i et konkurransebasert marked. Becker (1968) stilte seg tvilende til dette og viste til at en konkurransebasert markedsøkonomi ikke hadde gjort ende på diskriminering av svarte i USA (referert i Cain 1986).

Statistisk diskriminering er en betegnelse på den forskjellsbehandlingen som foregår når beslutninger tas under usikkerhet, det vil si under mangel på informasjon. Her kan beslutningstakeren bygge på tidligere erfaringer om at sannsynligheten er stor for at innvandrerene har lavere kvalifikasjoner enn hva som kan leses ut av papirene eller at det vil koste mer å ansette innvandrerene i form av forandringer i arbeidsorganisasjonen. Kostnadene ved å innhente informasjon om hvorvidt slike tidligere erfaringer er relevante når det gjelder den aktuelle innvandrerene, vurderes som så store at det blir billigere å ansette en annen søker. I dette tilfellet kan man forstå beslutningen som økonomisk rasjonell. Forskerne poengterer at det vil være uklare grenser mellom disse to formene for diskriminering. Hvorvidt det er snakk om preferansediskriminering med utspring i fordommer eller statistisk diskriminering på grunnlag av rasjonelle overveielser, vil i siste instans være et spørsmål om arbeidsgiverens kunnskaper er korrekte, og i så fall hvor sannsynlig det er at kunnskapene er dekkende for den aktuelle innvandrer som søker jobben (Broomé et al. 1996:16-18).

En av grunnene til at skillet mellom disse to formene for diskriminering ikke er krystallklart, er at det kan finnes noen mellomformer. En slik vil være diskriminering ut fra hensyn til andres, for eksempel kunders, fordommer. Dette vil kunne betegnes som rasjonelt i den grad beslutningen bygger på overveielser om antatt tap.

En annen grunn til at de to formene for diskriminering ikke kan holdes klart atskilt, bunner i at det er grunn til å problematisere kunnskapsbegrepet i denne sammenhengen eller hvorvidt erfaringer som legges til grunn i vurderinger av søkere med innvandrerbakgrunn i realiteten er objektive. Som også Broomé et al. (ibid) synes å antyde, vil en årsak til at det

kan være vanskelig å skille mellom de to formene for diskriminering være at det kan eksistere bestemte bilder og tankemønstre som kan fungere som et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag. Kunnskap behøver således ikke å være basert på noen objektiv virkelighet, annet enn en subjektiv enighet om hvorledes virkeligheten er. Virkeligheten konstrueres sosialt. Diskurser om innvandrere og stereotypifisering (positiv og negativ) utgjør et kunnskapsgrunnlag for beslutninger blant arbeidsgivere.

Rogstad (1998) inntar en slags mellomposisjon i spørsmålet om diskriminering er uttrykk for intenderte eller uintenderte handlingsmønstre, når han peker på at ”svake, og av arbeidsgiverne ikke nødvendigvis erkjente preferanser må skilles fra mer direkte negative holdninger til innvandrere. Konsekvensene er imidlertid betydelige fordi arbeidsgivere med slike oppfatninger systematisk vil velge etniske nordmenn. Relativt svake og uklare begrunnelser i enkeltstående tilfeller vil derfor i sum resultere i store forskjeller mellom gruppene.” (ibid: 22).

I gjennomgangen av empirien i neste kapittel, skal vi se at minimering av risiko er et tema som enkelte av rekruttererne er sterkt opptatt av. Ingen av rekruttererne ga uttrykk for ønske om å diskriminere søkere med etnisk minoritetsbakgrunn, hvilket neppe er forbløffende. Tvert imot tilkjennega enkelte at de gjerne skulle ha sett at organisasjonen hadde vært ”spenstigere” og i større grad tilstrebet rekruttering av minoritetsetniske arbeidstakere. Det er imidlertid begrunnelser for beslutninger som har størst interesse når vi i denne undersøkelsen fokuserer på rekruttereres omtaler av ansettelsesprosesser.

Enten man kaller det svake og uerkjente preferanser eller diskriminering på grunnlag av rasjonelle overveielser, dreier dette seg om noe som i den økonomiske litteraturen, forstås som forsøk på å redusere risiko for tap. For en arbeidsgiver kan arbeidstakernes lovfestede rettigheter, ikke minst oppsigelsesvernet, inngå i beslutningsgrunnlaget og føre til at risikomomentene får sterkere innflytelse i valgsituasjonen. Ukjent utdanningsbakgrunn, men også usikkerhet omkring kandidaters uformelle kompetanse, kan være vesentlige ankepunkter mot minoritetsetniske kandidater med utdanning fra utlandet.

Når en tar på alvor de beskrivelsene av usikkerhetsmomenter som vil gjelde vurderingene av innvandrere som arbeidssøkere, kan en imidlertid undre seg over at dokumenterbare forskjeller i arbeidsmarkedstilknytning ikke er enda større mellom innvandrere og personer med etnisk norsk bakgrunn. Noe spissformulert kan en hevde at de teoretiske forklaringene på empiriske forskjeller langt overgår hva empirien inviterer til. For denne undersøkelsen synes litteraturen om diskriminering å være til begrenset hjelp for å forstå rekrutterernes resonnementer. Vi vil derfor drøfte en annen innfallsvinkel som også bygger på økonomisk logikk, det dreier seg om å øke mangfoldet i organisasjonen. Mens logikken om risikoreduksjon – at det vil være mer lønnsomt å satse på det kjente fremfor det ukjente – kan sies å fungere likhetsgenererende, vil en innenfor en mangfoldsstrategisk tenkning oppfatte det slik at ”likhet lammer”.

### 1.3 Mangfold av egenskaper

Zink (2001:38) daterer opprinnelsen til mangfoldsledelse eller *diversity management* til tidlig 60-tallet i USA. Som Broomé et al (2001) gjør oppmerksom på, er litteraturen om mangfoldsledelse i første rekke fra USA og i noen grad fra Storbritannia. Det hevdes ofte at denne litteraturen er av normativ og ikke-akademisk karakter. Prasad & Mills (1997) mener at akademikerens interesse for mangfold i arbeidslivet begrenses seg til heiarop på avstand ("*distant cheerleading*", referert i Broomé et al 2001: 24). Cox' (1994) kan sies å imøtegå denne påstanden ved sin gjennomgang av et stort antall studier på dette området. En av hans konklusjoner er at det potensialet for kreativitet og problemløsning som ligger i mangfoldsorientering, er underutnyttet. En grunntanke hos Cox er at ledelseskompetanse må utvikles for å få dette til. Boka synes således å føye seg inn i den store mengden av litteratur om ledelse og organisasjonsutvikling.

Broomé et al (2001) drøfter hvordan mangfoldsledelse skiller seg fra det de kaller kvotering og positiv diskriminering, det vil ideer og praksiser som i USA er mest kjent som *affirmative action*. Mangfoldsorienteringen kan sies å være preget av spontanitet og frivillighet. Den kan kalles proaktiv ved at den er drevet frem av økonomi snarere enn sentralt definert politikk, den bygger på lokale oppfatninger av behov for arbeidskraft og markeder. Kvotering derimot er initiert politisk ovenfra og ned, drevet frem juridisk og kan dermed i større grad sies å være reaktiv. Mens kvotering er rettet inn mot å oppheve eller kompensere for tidligere diskriminering, handler mangfoldsledelse om en prosess av stadig organisatoriske endringer for å møte stadig nye krav i en global verden (ibid:26).

Det hevdes også at mangfoldstenkningen i motsetning til positiv diskriminering potensielt kan inkludere alle aspekter av forskjellighet, altså ikke avgrenset til rase, kjønn og funksjonsdyktighet. For Loden & Rosener (1991) handler mangfold om seks primære dimensjoner: alder, kjønn, rase, etnisitet, fysisk funksjonsdyktighet og seksuell orientering. Blant sekundære dimensjoner lister de: utdanning, geografisk bosted, sivilstatus, om en har barn, ens religion, inntekt, arbeidserfaring, det vil si dimensjoner som kan tenkes å ha stor, men likevel mindre fundamental betydning i utformingen av selvet (Loden & Rosener 1991 referert i Broomé 2001:27). I vår undersøkelse er det grunn til å oppfatte utdanning som et primært aspekt, noe som vil utdypes nedenfor.

Inndelingen til Loden og Rosener kan problematiseres i flere henseender, for eksempel kan det diskuteres om en persons religiøse tilhørighet kan oppfattes som et primært snarere enn et sekundært aspekt. Det kan også hende at primære aspekter vil være formidlet gjennom sekundære aspekter og omvendt. Det betyr at det vil finnes "underjordiske nettverk av korrelasjoner". Som Grøgaard uttrykker det med henvisning til Bourdieu (1985): "det er først når man kombinerer tre til fire sentrale aspekter ved livet, at man oppdager en livssituasjon eller en konkret gruppe med sine problemer, sin orientering, sin atferd og sine lojaliteter" (Grøgaard 1993:146).

Et langt stykke på vei kan en argumentere for at rase eller etnisk bakgrunn utgjør noe grunnleggende ved selvet. Etnisk bakgrunn utgjør det som Andersson (2000), inspirert av Calhoun (1995), kaller en kategorisk identitet. I en migrasjonskontekst konstitueres innvandrere og flyktninger som en homogen gruppe på grunnlag av *ett fellestrekk*, som også differensierer dem fra de innfødte, nemlig at de har opprinnelse fra en annen nasjon eller et etnisk område i annen stat enn der de bor. Andersson peker på at betegnelser som 'innvandrere', 'pakistanere', 'afrikanere' eller 'muslimer' lades med normative føringer for hvordan 'de' skal oppfattes som 'forskjellig fra oss' (ibid:16). Både minoritet og majoritet konstrueres som homogene størrelser og som motsetninger gjennom kategoriseringen, noe som tilsier at slik kategorisering har mye til felles med klassifisering. Jenkins (1994) er imidlertid opptatt av at etnisk kategorisering ikke kan reduseres til klassifisering. Han mener at en må være oppmerksom på at asymmetriske maktforhold vil prege interne og eksterne definisjoner av etnisk identitet. For eksempel vil stigmatisering medføre at de kategoriserte kan komme til å tenke om seg selv i undertrykkernes språk, poengterer han (ibid:217).

Det som her er sagt tilsier at rase og etnisitet i høy grad kan kalles primære aspekter ved selvet, mens utdanning synes å være mindre grunnleggende. Et viktig spørsmål er imidlertid: For hvem er slike aspekter primære og sekundære? Dersom vi snevrer inn denne omfattende tematikken til å handle om hva som foregår når arbeidsgivere vurderer arbeidssøkere, kan det argumenteres for at utdanning er det primære, samtidig som etnisk bakgrunn er, ikke bare sekundært, men prinsipielt irrelevant. Arbeidsgivere lever imidlertid ikke i et vakuum. De vil være påvirket av pågående diskurser i samfunnet. Samtidig er de organisasjonene de arbeider for vevet inn i større og mer overordnede sammenhenger og preget av skiftende tendenser i det norske arbeidslivet.

Hvilke aspekter som kan kalles primære versus sekundære, kan med andre ord problematiseres, men et viktig poeng er altså at antallet aspekter av forskjellighet innenfor mangfoldstrategisk ledelse i prinsippet oppfattes som ubegrenset, slik Broomé et al. (2001:26) har fremhevet. Hvorvidt egenskapene det refereres til i mangfoldstenkningen kan sies å være gruppebaserte eller individbaserte er gjenstand for en viss diskusjon. Mer interessant kan det være å drøfte i hvilken grad fremheving av egenskaper betyr sementering av stereotype oppfatninger om forskjeller mellom grupper eller kategorier. Cox (1994) refererer til en stor mengde litteratur som viser hvordan stereotypifisering bidrar til å forenkle verden ved å gjøre persepsjon og kognitive prosesser mer effektive (ibid:88 ff).

Et interessant eksempel på stereotypifisering for ikke å si essensialisering finnes imidlertid i hans egen bok i et kapittel hvor han diskuterer en rekke ulike eksempler på kulturelle forskjeller og hvordan disse kan anvendes i organisasjoner. Her beskriver han selvhevdende atferd og verbal dristighet som en anerkjent form for identitetsuttrykk i afrikansk amerikansk kultur, særlig blant menn, og forteller at direkte konfrontasjon er en foretrukket måte å løse konflikter på. Vi får vite at handling oppfattes som viktigere enn



retorikk blant svarte i USA. Dette relaterer Cox til litteratur om vestafrikansk kultur, hvor det etter sigende ikke eksisterer noe skille mellom tro og handling, det vil si at handlinger forstås som en nøyaktig refleksjon av forestillinger. Dette mener Cox potensielt kan forklare svarte amerikaneres forakt for retorikk og verbalitet som ikke følges av handling (ibid:123). Her kan det innvendes at en forakt for retorikk kanskje vel så mye kan oppfattes som en reaksjon på erfaringer i samtiden. Uavhengig av om beskrivelsen av ekspressivitet blant svarte amerikanske menn er korrekt eller ikke, synes forestillingen om at dette kan tilbakeføres til en vestafrikansk arv, å forutsette en forståelse av kultur som noe nærmest deterministisk. Cox' definerer kultur som "*the system of values, beliefs, shared meanings, norms and traditions that distinguish one group of people from another*" (ibid: 161). Han er dermed inne på at forskjell er et sentralt element i konstruksjonen av grupper og forholdet mellom grupper. En banebrytende innsikt fra Barth (1969) er at forskjeller mellom etniske grupper kan studeres som forestillinger som blir til i mellometniske relasjoner over tid. Det vil si at det er dynamikken i produksjonen av slike forestillinger mer enn innholdet i dem, som har interesse. Hva forskjeller mellom etniske grupper består i, vil variere geografisk og historisk, mens selve forskjellsgenereringen fremtrer som et universelt fenomen. Denne innsikten ligger også til grunn for Bourdieus (1984) analyser av smak som uttrykk for sosial distinksjon.

I denne studien fokuseres det på hvordan forskjeller, inkludert de som relateres til ulik etnisk opprinnelse, kan vise seg å bli aktualisert og gjort til et relevant aspekt i en jobbsøknings- eller rekrutteringsprosess. Med andre ord mener vi at etnisitet må studeres empirisk med oppmerksomhet på hvilke tolkningsforslag som lanseres eller hvordan etniske forskjeller tillegges betydning i rekrutterernes beretninger. I neste kapittel skal vi se at en arbeidssøkers henvisning til sin minoritetsetniske bakgrunn viste seg å falle svært heldig ut, og at vedkommende fikk tilslutning til sin tolkning av hvordan hans etniske bakgrunn ville være relevant for arbeidsgiveren. Vi skal se at hans tolkning var kreativ og personlig og ikke appellerte til stereotype oppfatninger av noe opprinnelig eller originalt ved hans kulturelle bakgrunn.

På et tilsvarende abstraksjonsnivå, det vil si løsrevet fra spesifikk geografisk eller kulturell bakgrunn, er det i alle fall tenkelig at selve migrasjonserfaringen kan ha appell i et arbeidsmarked som i høyeste grad bifaller fleksibilitet og omstillingsevne. En fremmeds ambivalente identitet som verken venn eller fiende "i sitt nye hjemland", men med kjennetegn som begge deler, tilsier at en slik argumentasjon ikke nødvendigvis er enkel og liketil (Bauman 1990).

Uansett synes det å være viktigere å undersøke forskjellsmarkering empirisk enn å forespeile hvordan en eller annen form for spesifikk etnisk forskjellighet kan begunstige og berike et arbeidsfellesskap. Argumentet er altså at det vil være et empirisk spørsmål hvilke aspekter som fremheves og oppfattes som troverdige. Med andre ord har forskjell, som bærende idé i mangfoldsledelse, et betydningsinnhold som en vanskelig kan være enig om på forhånd, i alle fall på et detaljert eller konkret plan. På sammen måte som for etnisitet,

vil også forestillinger om sosiale eller psykologiske forskjeller mellom kjønn lett komme til å forutsette stereotyper. Hva et ”kvinnelig bidrag” til et styrerom eller i en lederposisjon skal bestå i, vil raskt virke innsnevrende på levende kvinners handlingsrom. Ellingsæter og Solheim (2002) hevder at det finnes allmenn aksept for at naturgitte forskjeller som hudfarge er ugyldige og ”forbudte” kriterier for å tilskrive personer iboende, personlige egenskaper. Samtidig mener de at det ikke finnes noe tilsvarende forbud på kjønnets arena.<sup>4</sup> De kan kanskje ha rett i dette, men flere forskere (bl.a. Stolcke 1995) har observert hvordan ”kultur” har erstattet ”rase” for tilskrivninger av individuelle og kollektive egenskaper i den europeiske debatten om integrasjon av innvandrere fra ikke-vestlige land.

## 1.4 Konsekvenser av mangfold

Uansett må en idé om forskjellighet forutsettes hvis et begrep som mangfold skal være meningsfullt. Disse paradoksene kan sies å være elegant forenklet i Zinks (2001: 39) distinksjon mellom direkte og indirekte fordeler av et mangfoldsorientert arbeidsmiljø. Med direkte fordeler menes en bedrifts eller et foretaks konkurransefortrinn i kraft av medarbeideres relativt konkrete kunnskaper og ferdigheter når det gjelder språk, kunnskaper om etikette og omgangsformer i andre land, hvordan et lands byråkrati fungerer og hvilke normer og verdier som gjelder. Indirekte avkastning av mangfoldsledelse derimot, vil omfatte nye ideer som oppstår som et resultat av kreative spenninger og dynamikk i et miljø hvor personer med ulik bakgrunn settes til å samarbeide. Påstanden er at mangfold virker gunstig inn på organisatoriske prosesser som kommunikasjon, kreativitet og problemløsning.

Dette kan hevdes å være selve credoet i *diversity management*, men noen vil også innta de vantros posisjoner. Som en parallell til diskusjonen om usikkerhet i det foregående, kan det fremheves at de indirekte fordelene ved mangfold, som beskrevet hos Zink (2001), er noe en vil måtte streve for å avdekke. De indirekte fordelene er med andre ord beheftet med usikkerhet. En kan derfor hevde at det finnes en risiko for tap. I mangfoldsledelse er det imidlertid utsikter til gevinst som betones. Et eksempel på dette kan være diskusjonen om tverrfaglighet eller flerferdighet (Sørhaug 1996) i kunnskapsbedrifter. Noen vil hevde at flerfaglighet gir ulike innsikter som vil kunne stimulere til nytenkning og problemløsning. Andre peker på faren for å frembringe et Babels tårn og mener at forutsetningen for faglig nyvinning og kreativitet er høy grad av spesialisering og fordypning, med inngående kjennskap til et gitt og relativt avgrenset begrepsapparat i et miljø hvor det eksisterer en relativt stor enighet om begreperets betydning. Andre igjen vil avvise dette som ortodoksi. Når det gjelder betydningen av etnisk mangfold, har det vært hevdet at etnisk homogene samfunn ikke kan tilskrives særlig betydningsfulle nyvinninger, om man da ser bort fra ostehøvelen og gjøket.

---

<sup>4</sup> De fremhever at troen på *de naturlige kjønnsforskjeller* synes å være høyst levende i den postindustrielle æra: ”selv i høyteknologiske norske kunnskapsbedrifter kan ledere med ansvar for kompetanseutvikling i fullt alvor rapportere at de bruker bøker som «Menn er fra Mars, kvinner er fra Venus» for å sette sammen arbeidsteam med mangfold som kriterium” (ibid: 66). Problemet er ikke intensjonen om mangfold, men innsnevringen av hva forskjellene skal bestå i.

Her skal vi ikke ta stilling til denne diskusjonen ved å forsøke å føre bevis for at den ene eller andre posisjonen kan belegges empirisk. Snarere ønsker vi å demonstrere at det finnes ulike oppfatninger blant arbeidsgivere om betydningen av mangfold. Med grunnlag i denne undersøkelsen kan en si at verken den ene eller den andre posisjonen ser ut til å være noen forutsetning for innvandreres ansettelsessjanser. Mens Zink (2001) ikke fant holdepunkter for at de indirekte fordelene hun fremhever ved mangfoldsperspektivet hadde fått gjennomslag, skal vi vise at en av arbeidsgiverne som inngår i denne undersøkelsen, hadde en slik tilnærming og endog så dette som en forutsetning for å overleve i markedet. Mangfoldsperspektivet kan ikke avgrenses til etnisk eller nasjonal opprinnelse. Der hvor disse ideene har fått gjennomslag, oppfattes mangfold å gjelde visse sentrale aspekter, som for eksempel utdanningsbakgrunn, noe vi skal komme tilbake til under gjennomgangen av intervjuene.

Broomé et al. (2001: 28 ff ) gjennomgår 10 områder med muligheter for økt inntjening som mangfoldsperspektivet kan tenkes å åpne opp for. Disse gjengis her i den rekkefølgen forfatterne presenterer dem. For det første vil en mangfoldsstrategi gi tilgang til et større potensial av arbeidskraft, men også tilgang til et større reservoar av talenter når det rekrutteres fra en bredere del av befolkningen. For det andre kan turnover og fravær i minoritetsgrupper som allerede finnes på arbeidsplassen tenkes å bli mindre dersom eventuelle opplevelser av marginalisering avtar med en stadig bedre og dyktigere mangfoldsorientert ledelse. For det tredje vil økende fleksibilitet i en organisasjons prosesser, systemer og prosedyrer tvinge seg frem ettersom arbeidsstokken blir stadig mer mangfoldig. Det kan endog tenkes at en ledelse som ønsker å øke fleksibiliteten i en organisasjon, med hensikt kan øke mangfoldet for å bryte ned en mulig vegring mot endring.

Det fjerde mulighetsområdet synes forenlig med det Zink (2001) kaller indirekte fordeler av mangfoldsledelse; en mangfoldig arbeidsstokk vil kunne tilføre større fantasi og kreativitet i måten organisasjonen fungerer på. Også hos Cox (1994) er dette et sentralt poeng. Etter å ha gjennomgått flere undersøkelser på feltet, mener han det er holdepunkter for at økt kulturelt mangfold vil føre til økt kreativitet og oppfinnsomhet (ibid: 33). Broomé et al. nyanserer poenget om kreativitet noe ved å peke på at det neppe er snakk om økt evne til å løse eksisterende problemer, men heller større evne til å finne helt nye tilnæringsmåter. Ettersom personer med ulik bakgrunn har innsikt i ulike realiteter, kan mangfoldsorienterte arbeidsfellesskap medføre en åpenhet for nye innsikter og tankebaner, de kan bidra til større fantasi og evne til å finne nye veier. Dette betyr at arbeidsfellesskapet vil være mer mottakelig for endringer, noe som vil være et fordel i en verden som stadig endrer seg, fremhever Broome et al. (2001:29). En konsekvens av dette, som forfatterne ikke drøfter, er at mangfoldsstrategier synes best egnet i organisasjoner hvor innovasjon og nytenkning er ønskelig, som for eksempel innenfor privat, konkurranseutsatt sektor. Oppfinnsomhet er ikke en dyd i et arbeidsmiljø hvor oppgavene er gitt på forhånd. Idealet om en korrekt fremgangsmåte under saksbehandling innenfor

byråkratiet, inviterer ikke til innovasjon eller fantasi, tvert i mot. Dette vil vi drøfte mer inngående i neste kapittel under gjennomgangen av det empiriske materialet.

For det femte kan det tenkes at mangfoldsorientering oppøver arbeidstakernes evne til toleranse og åpenhet for nye ideer gjennom meningsutveksling, uenighet og diskusjon. Et sjette poeng er at mangfold muliggjør justering eller korleksjon av en bedrift eller organisasjons selvbilde. En parallell her er den fremmedes blick som kan oppdage noe de innfødte ikke ser på grunn av vanetenking, innforståthet eller endog selvtilstrekkelighet og selvtilfredshet. Poeng nummer syv er at mangfold kan stimulere til kunnskapsutveksling og deling av kunnskap, ikke minst forutsetter overføring av taus kunnskap at mennesker kommer i kontakt med hverandre. Som det åttende mulighetsområdet fremheves organisasjonen eller bedriftens evne til å gjenspeile befolkningen. Utgifter til markedsføring vil spares dersom fornøyde kunder kommer tilbake etter å ha vært møtt med flerkulturell og flerspråklige kompetanse. Det niende mulighetsområdet går ut på at en arbeidsplass preget av mangfold er bedre i stand til å definere og rette seg inn mot nye markeder sammenlignet med en homogen arbeidsstokk. Kommunikasjon med et større spekter av kunder og etablering av nye markeder er mulig når arbeidsstokken består av personer som kan identifisere et uutnyttet potensial i markedet. Et tiende område er den velviljen bedriften skaper i markedet og i befolkningen på nettopp grunnlag av sin mangfoldsorientering. På samme måte som under lanseringen av miljøvennlige produkter, vil det være vanskelig for konkurrenter å avvise en standard satt av pionerer på dette feltet.

Broomé et al. (2001) mener at risikofaktorer ved mangfoldsorientering er et forsømt tema i litteraturen. I første rekke anføres faren ved at mangfoldet resulterer i et Babels tårn av språklig forvirring, uklarhet, misforståelser og feil. Etnosentrisme og stereotypifisering er andre risikomomenter som kan sies å henge sammen. Etnosentrisme dreier seg om at ens egen gruppes verdier blir gjort til standard for bedømmelse av andre. Gjennom stereotypifisering står en i fare for å fordreie og overdrive forskjeller i forhold til andre grupper. Potensialet for stereotyper hevdes å øke i organisasjoner som er preget av mangfold, men også mulighetene for å luke ut feilaktige oppfatninger kan tenkes å øke med vedvarende kontakt mellom personer med ulik bakgrunn. Ikke minst anføres en risiko for sosial stratifisering som vil finnes i alle organisasjoner, men som kan anta mer ondartede uttrykk når de også får en etnisk dimensjon. Forfatterne peker på at kamp om makt og privilegier lett kan utvikle seg i stedet for en økt forståelse mellom ulike grupper (ibid: 32). Alt i alt synes det som betoningen av risiko forespeiler høyere kommunikasjonskostnader, problemer med å etablere en god bedriftskultur, høyere transaksjonskostnader – kort sagt mindre evne til innovasjon.

Ut fra Borchgrevinks (1996) gjennomgang av feltarbeidsbaserte studier i etnisk sammensatte arbeidsmiljø i Norden, synes det som horisontal eller vertikal segregering utmerket godt kan foregå uten kamp om makt eller andre former for fiendtlighet. For eksempel kan manglende norskkunnskaper blant innvandrere være både en årsak til og en virkning av unnvikelsestendenser mellom nordmenn og innvandrere (ibid: 28-29).

Unnvikelser og avstand kan føre til marginalisering, som igjen resulterer i etnisk diskriminering. Segregering kan springe ut av nyere former for organisering av arbeidet hvor det stilles store krav til både fleksibilitet og effektivitet, og slike utstøtelsesprosesser kan foregå stillferdig og bygge seg opp fra flere kanter. Dette kan foregå på en slik måte at det ikke er mulig å utpeke noen skyldige i diskrimineringen, poengterer Borchgrevink (ibid:50).

Kulturkollisjoner, hang til å holde seg til personer med gjenkjennelig bakgrunn, mistillit og skepsis til personer som representerer noe ukjent er blant de forholdene Broomé et al. anfører som mulige bremseklosser for kreativitet i mangfoldige og sammensatte arbeidsmiljøer. Videre kan fragmentering og lojalitetskonflikter være resultat av at medarbeidere blir tildelt roller som eksperter på ulike delmarkeder (op.cit.: 33). Her kan det innvendes at faren for å miste helheten av syne, vil være til stede ved enhver form for oppgavedifferensiering. I det store og hele argumenterer forfatterne for at brudd, konflikt, interne motsetninger og friksjon kan representere baksiden av medaljen ved mangfoldsledelse, og at dette forekommer i større grad enn litteraturen på feltet vanligvis erkjenner. Beskrivelsene av risiko synes simpelthen å gi et mer pessimistisk bilde av hvilke konsekvenser en mangfoldsstrategi kan ha.

## 1.5 Om metodevalget

Vår tilgang til rekrutteringsstrategier i bedriftene er intervjuene som er gjennomført med utvalgte personalansvarlige. Om rekruttererne kan det sies at ikke alle var direkte involvert i rekruttering av enkeltmedarbeidere. Noen hadde slike oppgaver, mens andre arbeidet med strategisk rekruttering på et mer overordnet nivå. Det finnes også variasjon mellom rekruttererne når det gjelder hvilket antall ansettelsler de var involvert i per år. Dette fremgår av neste kapittel.

En umiddelbar innvending mot intervjuer som metode, kan være at det ikke gir inntak til hvordan rekruttererne handler, vi har bare deres beskrivelser av handlinger. Som vi har vært inne på, står rekrutterernes selvpresentasjon sentralt, i betydningen presentasjon av bedriften og presentasjonen av rekruttereren selv. Vi har også nevnt at rekruttererne kan føle ansvar for å fremstille bedriften i et positivt lys. Intervjuene handlet imidlertid ikke så mye om konkrete handlinger, men mer om resonnementer og avveininger under beslutningsprosesser. Derfor kan det fremheves at den kvalitative tilnærmingen har vært særlig gunstig med tanke på å få frem kompleksiteten i de resonnementene som rekruttererne presenterte. En kan si at avveininger og beskrivelser av hva en ønsker å oppnå gjennom rekrutteringen har vært vårt interesseområde, og dette krever en høy grad av verbalitet og refleksjon over prosessene. Gjennom vel en times samtale er det tolkningsarbeid i valgsituasjoner mer enn konkrete handlinger som er blitt presentert av rekruttererne. Det har vært slående hvordan alle rekruttererne har tilkjennegitt interesse og vilje til å reflektere om temaet. Som Vike (2003:222) poengterer: «Organisasjoner er i høye grad ”refleksive verdener” (mange tenker og snakker mye og kritisk om det som foregår), og ønsket om å bli betraktet og kommentert, er ofte langt større enn det man ofte antar.»

## 2 Omtaler av rekrutteringsarbeidet

I dette avsnittet presenteres intervjuene med bedriftene. Det er hensyn og avveininger knyttet til ansettelse av nyutdannede som står i fokus, og utenlandsk utdanningsbakgrunn samt kandidaters utenlandske opprinnelse er dimensjoner som etter hvert ble trukket inn i samtalen. Ofte fremhevet rekruttererne hvilke krav og forventninger de stilte til nye medarbeidere med henvisning til karakteristika ved arbeidsplassen, ved arbeidsmiljøet, arbeidsoppgavene eller medarbeidernes kontaktflate under arbeidet. I intervjuene står med andre ord en eller annen form for selvforståelse sentralt når rekruttering tematiseres. Dette kan oppfattes som vektlegginger av kvaliteter ved arbeidsplassen, det vil si at rekruttererne ikke bare gjengir sine oppfatninger, men vel så mye presenterer sin organisasjon, dens verdier og standarder overfor en uinnvidd. Et interessant poeng er at slike presentasjoner ikke var særlig likelydende på den måten at en søker måtte være konform eller gli inn i miljøet ved å være lik alle andre. Tvert imot kom det frem svært ulike oppfatninger av og holdninger til det man kan kalle mangfoldstenkning.

Selv om vi i rapporten relaterer funn til bedrifter eller virksomheter, har vi ikke foretatt noen representativ undersøkelse som gjelder for den enkelte organisasjonen. Dersom det er slik at rekrutteringsstrategier varierer innenfor en bedrift, for eksempel mellom ulike avdelinger eller mellom personer med ansvar for rekruttering av nyutdannede, vil svarene og synspunktene som refereres her, gjelde for den personen som er intervjuet på det aktuelle tidspunktet. Vi skal se at rekruttererne underbygger sine vurderinger med henvisning til krav, oppgaver og ansvarsområder som påhviler den bedriften eller virksomheten de arbeider i. På dette grunnlaget må vi tro at rekruttererne presenterer noe annet enn egne, personlige preferanser eller tilbøyeligheter gjennom intervjuet. Rekruttererne ble blant annet oppfordret til å reflektere over hvor i en ansettelsesprosess søkere med innvandrerbakgrunn kan komme til å ryke ut. I noen sammenhenger var altså deres innsikt som rekrutterere mest interessant, ikke hva bedriften ville fremholde som sin policy.

Intervjuene ble foretatt i perioden juni til august 2002. Effekter av terrorangrepet i New York 11. september 2001, men kanskje i enda større grad konsekvenser av den såkalte Enron-skandalen var under utvikling. Fall på børsene verden over og uro i finansmarkedet hadde ringvirkninger både for investeringer og sysselsetting i en globalisert økonomi. Dette preget også enkelte av de private bedriftene som inngår i denne undersøkelsen, som var i ferd med å gjennomføre nedbemanninger og omfattende omorganiseringer. En personaldirektør fortalte at han så sent som våren i forveien hadde vært med på å ansette mellom 50 og 60 nye medarbeidere på alle nivåer, men at konsernet nå måtte avskjedige medarbeidere og omorganisere på grunn av økonomiske vanskeligheter. Rekrutterere kunne likevel uttale seg om hvordan rekrutteringsprosessene vanligvis forløp på grunnlag av tidligere erfaringer. Som det fremgår ovenfor, var rekruttererne i varierende grad direkte involvert i rekruttering av enkeltmedarbeidere. Noen hadde slike oppgaver, mens andre

arbeidet med strategisk rekruttering på et mer overordnet nivå. Det varierte også hvor mange ansettelse per år de kunne være involvert i. En oversikt over bedriftene som inngår i undersøkelsen er gitt i tabell 2.1 nedenfor.

*Faglig dyktighet* kan sies å være en rød tråd under rekrutterernes omtale av hva de var på jakt etter. Et krav om faglig dyktighet kan betraktes som så innforstått at dette temaet ikke trenger nærmere utdypning, men det finnes noen interessante forskjeller som kommer til syne i intervjuene når kravet beskrives og begrunnes. Man kan si at faglig dyktighet nærmest konstitueres som et nøkkelbegrep, som gir inntak til å forstå hvordan ulike rekrutteringsstrategier er innrettet. Forenklet kan vi hevde at to forskjellige rekrutteringsstrategier går ut på å knytte til seg medarbeidere som enten 1) tilfredsstillende en gitt standard eller som 2) potensielt sett kan bidra til å generere noe nytt.

I det følgende gjengis noen hovedpoeng fra intervjuene i bedriftene. En mer skjematisk oversikt er gitt i tabell 2.1, hvor også flere temaer er berørt. En blant flere viktige problemstillinger som kommer til syne gjennom intervjuene, er bedriften eller virksomhetens valg av informasjonskanaler for bekjentgjøringen av at de trenger bemanning, og i hvilken grad kanalene kan sies å være universelt eller partikulært innrettet. Først presenteres imidlertid rekrutterernes respons på sentrale spørsmål knyttet til rekruttering etter fagbakgrunn, norsk eller utenlandsk utdanningsinstitusjon og etnisk opprinnelse.

## 2.1 Finanskonsernet Pecuña

### ”Du må ha noe spesielt i ryggsekken”

Det var ikke rekruttering til konsernet generelt, men utvelgelsen av trainees som var tema under intervjuet. En av lederne i konsernet med strategisk rekruttering som kompetansefelt, hadde ansvaret for utvelgelsen av trainees. Dette dreier seg om utvelgelse av en håndfull kandidater hvert år fra et meget stort spekter av utdanninger:

*Alt fra siviløkonomer, matematikere, sivilingeniører, statsvitere, samfunnsvitere, jurister, landbrukskandidater, folk med master fra utlandet, hele spekteret. (...) En med hovedfag i filosofi var råtent på trainee-programmet. Han begynte på doktorgrad i stedet, men det hadde vært spennende å fått ham med.*

Utenlandserfaring er avgjort en fordel og tolkes positivt:

*Jeg pleier å fleipe med at alle har vært russepresidenter og hjelpemann på bil. Altså CV-ene deres er ganske like, men det er jo de som har gjort noe spesielt, ikke sant, som vi er ute etter.*

Dette var gjennomgående også i et telefonintervju med en annen rekrutterer i konsernet. På spørsmål om rekruttering av personer med utenlandsk utdanning, påstod han at en kandidat som ikke har utenlandserfaring vil være uinteressant for bedriften:

*Det er ikke særlig interessant med en som har bodd i Horten og tatt gymnas der, og så flyttet til Oslo for å studere, uten noen annen erfaring.*

Mangfold i faglig og institusjonell utdanningsbakgrunn tilstrebes ved sammensetningen av trainee-gruppen, men også variasjon i personligheter eller typer:

*Man skulle jo tro at de var ganske like, fire-fem års utdanning, selv om det er forskjellig utdanningsbakgrunn, men de er så forskjellige typer, og det er noe av det vi ser etter når vi er ute og rekrutterer. Vi skal møte kunder der ute med forskjellig behov, og da må vi også være forskjellige for å forstå de behovene. Derfor er det ikke nok at du er en siv. øk., eller en siv. ing. Du må på en måte ha noe mer i ryggsekken din.*

Et sentralt spørsmål i utvelgelsen av kandidater til trainee-programmet, blir dermed hva en person kan bidra med til gruppen av trainees og overfor konsernet. Mangfoldsstrategisk tenkning kom også til uttrykk da rekruttereren omtalte hva en kan bruke rekrutteringsbyråer til, for eksempel at en kan spesifisere krav om at et visst andel av kandidatene til finalerunden skal være kvinner. Dette vil være en stor utfordring for profesjonelle rekrutterere som ofte er menn med tradisjonelle, mannsdominerte nettverk. Det kom frem at outsourcing av rekrutteringsarbeidet ikke så mye dreier seg om å betale andre for den tiden en slik prosess tar, men at det snarere er tilgangen til rekrutteringsbyråenes nettverk en kjøper. På denne måten kan en si at en aktivt søker å rekruttere noe som er forskjellig fra det en allerede har.

Hvilke karaktertrekk eller ferdigheter rekruttereren var på jakt etter hos søkere til traineeprogrammet, ble antydningvis fremstilt som en form for forretningshemmelighet. Ikke desto mindre ga rekruttereren inntrykk av høy grad av profesjonalitet og spesialisering på rekruttering som kompetansefelt. Vi vil gjengi et interessant utsnitt av intervjuet som dreide seg om rekrutteringen av en søker med etnisk minoritetsbakgrunn. Grunnen til at vedkommende ble plukket ut, er verdt å dvele ved:

*Han er en rågod type utdanningsmessig og det hele. Han sier noe ganske interessant, at hvis du er midt på treet som annen generasjon eller første generasjons innvandrere, så ramler du fort ned, men hvis du har gjort det bra – og han har kjempepapirer – så kommer du fort inn. Vi tok ham ikke inn til intervju på grunn av navnet, men vi tok ham inn for han hadde veldig bra papirer og hadde vært veldig aktiv under hele studietiden sin, og så kom han på intervjuet og så begynte han å snakke om hvorfor han tok de veivalgene. Så fortalte han en story som gjorde at vi tente så på ham under det intervjuet, at vi snudde hele intervjuet til å snakke mer om det. Hans foreldre driver en restaurant på Smålia, og han hadde servert og sittet i kassa under hele sin studietid for å hjelpe moren og faren sin. For det er jo typisk at de går sammen i en sånn restaurant. Og han fikk mye slengbemerkinger, ”du da, din ..., hent maten”. Og det hadde han tenkt at jeg skal jammen bevise. Han har på en måte bevist for seg selv og ikke minst for omverdenen. Han har klart det til gagns. Og han sa at hvis han hadde vært midt på treet, så er det ikke sikkert han hadde vært der han er nå, men fordi han var litt flinkere enn snittet, så blir han veldig lagt merke til. Da så jeg hvor reflektert han var, og han fikk vist seg på en annen måte enn andre. Jeg kunne ikke stille de spørsmålene til Petter for han hadde ikke den erfaringen, men det var noe annet ved Petter vi tente på, ikke sant.*



**Tabell 2.1: Beskrivelser av rekrutteringsgrunnlaget og rekrutteringsprosesser fra sentrale rekrutterere i seks ulike bedrifter og virksomheter**

Navn	1 Pecuña	2 Elektra	3 Trekanten	4 Hospitalet	5 Vektra	6 Eklekt
Type virksomhet	Finanskonsern	Teknologibedrift	Offentlig institusjon	Sykehus	Forskningsinstitutt	Utvelgelse på oppdrag fra andre
Bedømming av arbeidskraftstilgang nasjonalt	God tilgang	God tilgang	Avtakende tilgang fra sentral utdanningsgruppe	Dårlig tilgang på bl.a. sykepleiere	God tilgang	God tilgang
Sektor	Privat	Privat	Offentlig	Offentlig	Privat	Privat
Mangfoldstenkning er tema ved rekruttering?	Utgjør gjennomgående perspektiv på flere plan	Ja, men vanskeligere å få gjennomslag i nedgangstider	Ideen har liten tilslutning i institusjonen	Nei, men forsøker å utvide rekrutteringsgrunnlaget	Forutsetning for kunnskaps utvikling	Evt. som overskuddsfenomen
Antall ansettelser i året	En håndfull trainees*	Vanskelig å anslå gjennomsnitt	30-40 nyutdannede per år	Totalt 1800 per år	Gjennomsnittlig 5-6 per år	Mellom 1000 og 1500
Rekrutterer fra utenlandske utd.institusjoner	Ja, utenlandserfaring teller positivt.	Noe utenlandserfaring teller positivt.	Sviktende tilgang kan gjøre dette nødvendig	Systematisk, best erfaring fra Norden og Vest-Europa	Ja, tiltrekker utenlandsk kompetanse	Usikkerhet er proporsjonal med geografisk avstand
Har minoritetsetniske medarbeidere?	Ja, bl.a. flere trainees	Mange, men ønsker flere, få på ledernivå	Mangler kvalifiserte søkere til faglige stillinger	Mange, men oftest på lavere kompetansenivå	Relativt stor andel	Har formidlet: "Helt sikkert"
Hovedmønster i rekrutteringsarbeidet	Gjennomgående fokus på mangfold og fornyelse	P.t. er aktiviteten begrenset	Følger tradisjoner mht. høye faglige krav og institusjonell bakgrunn	Klart definerte minstekrav	Vekt på faglig og sosial fleksibilitet, ønsker heterogene forskerteam	Reduksjon av usikkerhet
Internasjonal eksponering	Deler av konsernet er rettet mot internasjonalt finansmarked	Hovedsakelig stedvis utstasjonerte ledere for lokal arbeidsstokk	Internasjonalt samarbeid, utstasjonerte i viktige fora	Bl.a. ved kjøp av plasser for videreutdanning i utlandet	Faglig samarbeid, EU-finansiering	Orientert om nasjonalt marked
Nyutdannede utdanningsbakgrunn	Vektlegger bredde i fag- og institusjonsbakgrunn	Sivilingeniører, realister, økonomer, samfunnsvitere o.l.	Statsvitere, jurister, samf.øk., siv.øk.	Sykepleiere og annet høyskoleutdannet helsepersonell*	Mest realister, men også samfunnsvitere	Formidler sjelden nyutdannede
Bruk av rekrutteringsbyrå?	For lederstillinger, ikke for nyutdannede	Vanligvis ikke for nyutdannede.	Unntaksvis på toppledernivå, ikke for nyutdannede	For lederstillinger, ikke for nyutdannede	Vil gjerne, men har ikke råd	Er selv rekrutteringsfirma

\*Tema i intervju, men ikke dekkende for hele bedriften/virksomheten.

Det er flere interessante poeng i denne uttalelsen. For det første blir betydningen av *gode karakterer* fremhevet. Rekruttereren viser til egen erfaring fra utvelgelsesarbeid, og støtter seg også på uttalelser fra kandidaten som omtales. Rekruttereren gir ikke bare kandidaten medhold, men gir også uttrykk for at denne erkjennelsen hos kandidaten er et tegn på høy grad av refleksjon. Med dette berører vi et annet interessant poeng i referatet, nemlig refleksjon eller nærmere bestemt *selvrefleksjon* hos kandidaten, slik dette kommer til syne i rekruttererens gjenfortelling. Kandidaten har tydeligvis lyktes i å gjøre sin egen minoritetsetniske bakgrunn relevant for bedriften gjennom intervjuet, men det er særlig drivkraften for ”å bevis” som kan oppfattes som relevant i en jobbsøkningskontekst. Hovedpoenget med kandidatens beretning om hvordan andre hadde forsøkt å ydmyke ham, synes nettopp å være at disse erfaringene har gitt en særlig drivkraft og motivert til hardt arbeid. En motivasjon for hardt arbeid kan ha andre beveggrunner enn minoritetsetnisk bakgrunn. Fortellingen er personlig og dette synes å gi beretningen høy grad av troverdighet. Kandidaten som her er omtalt av rekruttereren, har demonstrert en evne til selvrefleksivitet, han har presentert en fortelling om en biografisk kontinuitet, hvor minoritetsbakgrunn og motivasjon for hardt arbeid henger sammen. Denne sammenhengen er ikke begrunnet i kjennetegn ved kandidatens kulturelle bakgrunn, hvilket ville ha forutsatt en stereotypifisering. Tvert i mot går fortellingen ut på at det er gjennom interaksjon med andre at den sterke motivasjonen har oppstått. Dette bærer bud om at kandidaten har evne til å skape seg selv i interaksjon med omverdenen. Budskapet i fortellingen, men også presentasjonen av en slik fortelling overfor en rekruttereren, understreker kandidatens evne til refleksivitet.

Vi kjenner fortsatt ikke Pecúñas forretningshemmeligheter i rekrutteringsarbeidet. Så langt kan det likevel oppsummeres at søkere til trainee-programmet synes å ha fordel av om de kan fremstå som personer som har et unikt bidrag til trainee-gruppen og bedriften.

## 2.2 Teknologibedriften Elektra

### ”De må på en måte gjennom et trangere nåløy”

En vesentlig del av nyrekrutteringen til Elektra består av sivilingeniører, men også andre kandidatgrupper rekrutteres. I intervjuet med rekruttereren ved Elektra ble det på samme måte som hos Pecúña, lagt vekt på at utenlandserfaring under utdanning kunne være en måte å markere seg positivt på som søker, men dette ble sidestilt med andre former for manifestering av individualitet, for eksempel at en hadde hatt en spesiell sommerjobb eller hadde omfattende reiseerfaring. På spørsmål om det var en fordel å ha deler fremfor hele utdanningen fra utlandet, ble det svart bekræftende:

*Ja, jeg tror nok det er sånn. Det er veldig mange arbeidsgivere som fortsatt tenker veldig tradisjonelt, og har man ikke hørt om skolen du har gått på, så er man litt skeptisk. Har man gått på Handelshøyskolen og tatt et år i Canada f.eks, så har man fått med seg det med språk og en annen erfaring, men likevel er det innenfor en trygg ramme. Jeg tror vi har et veldig godt utdanningstilbud i Norge også, men synes vel ikke alltid at den skepsisen andre skoler får er særlig fortjent. For å snakke for egen bedrift, jeg synes nok vi kunne ha vært litt spenstigere der, og jeg tror vi er blitt flinkere, for det blir mer og mer vanlig. Og*

*ikke bare etnisk norske som studerer ute, men andre etnisiteter som studerer ute og kommer hit.*

Rekruttereren i Elektra fremhevet at hun oppfattet begrepet 'innvandrere' som en betegnelse på personer som selv har innvandret og som har aksent når de snakker norsk, mens betegnelsen 'nordmenn' ville hun bruke om personer med ulike hudfarger og som kan ha foreldre som har innvandret. Om rekruttering av personer med utenlandsk opprinnelse, uttalte denne rekruttereren blant annet:

*Når jeg snakker om at folk må skille seg ut, men allikevel ikke skille seg ut for mye, mener jeg at personer med en annen etnisk bakgrunn har en tøffere jobb å gjøre i innsalgsprosessen. Jeg tror at kommer én med innvandrerbakgrunn forbi nåløyet og inn til intervju som har god kompetanse og riktige kvalifikasjoner for jobben, så tror jeg i mange tilfeller at de faktisk har bedre sjanser. Det er mange her som ønsker å få litt mer bredde eller mangfold i sin avdeling. Som arbeidsgiver vil vi ha et miljø som representerer et mangfold på alle mulige måter, også i forhold til kulturell bakgrunn. Men gode intensjoner til tross, så er det nok fortsatt slik at usikkerhet hos enkelt personer og gammel vane kan stå i veien for fremgang. Personer med annen etnisk bakgrunn må på en måte igjennom et trangere nåløye. For selv om de har gått på norsk skole, lurer noen på om de snakker flytende norsk f. eks. Kan man spørre om det? Det er litt mer ubekvemt for lederen som skal ansette. Det fins en del spørsmål man kanskje vil ha svar på, men ikke tør å spørre om. Og da er det mye enklere å bare legge den til side og se på noen andre. (...) Ja, og så har det kanskje slumpet inn en skrivefeil, og da tror jeg noen tenker: han kan kanskje ikke skrive norsk, ikke sant, mens om en etnisk norsk med en skrivefeil, tenker man: obs, det var da veldig uheldig å ha det i en søknad, men ja, ja sånt kan skje.*

Rekruttereren gir altså uttrykk for at bedømmelsen av en søker med innvandrerbakgrunn kan være strengere, men at dersom vedkommende utmerker seg positivt, vil han eller hun ha bedre sjanser enn en annen god kandidat med etnisk majoritetsbakgrunn. Dette er i tråd med observasjonen hos rekruttereren i Pecuña og samtidig et poeng som også den minoritetsetniske traineen er sitert for. Hennes beretning om hvordan bortvalg kan foregå på grunn av usikkerhet, er også kjent fra litteraturen. Her synes det ikke å være en bevisst rekrutteringsstrategi i Elektra som refereres, men snarere betraktninger rekruttereren har gjort seg om mer allmenne tendenser i en rekrutteringsprosess. På andre områder refererte rekruttereren til strategier, og disse kunne begrunnes. I likhet med rekruttereren i Pecuña, refererte denne informantene til gode erfaringer med representanter for studentorganisasjoner som de var kommet i kontakt med i sine forsøk på å nå studenter med informasjon om jobb- og karrieremulighetene i egen bedrift. Det ble gitt flere eksempler på at studentrepresentantene selv var blitt rekruttert:

*Jeg rekrutterte en student som jeg syntes utmerket seg gjennom en studentorganisasjon hvor han hadde et verv. Og det er en måte vi har rekruttert en del på. Fordi det viser en kompetanse ut over den teorien og de karakterene du oppnår i studiet. Deltar du aktivt på den måten, viser du at du også har en organisasjonskompetanse, du evner å samarbeide med folk, du har faktisk gjort en del praktiske ting og sett resultater. I denne bedriften ønsker vi folk som skiller seg ut, som kanskje har valgt litt utradisjonelt, som har vist en*

*nysgjerrighet, som har gjort noe utover det som er obligatorisk undervisning. Det viser en drive på en eller annen måte.*

Når det gjelder oppmerksomheten om de som utmerker seg, synes rekruttereren i Elektra ganske samstemt med rekruttereren i Pecuña. Som vi har sett, ga imidlertid rekruttereren i Elektra også uttrykk for at det går en grense for hvor mye en kandidat kan skille seg ut før forskjelligheten blir en ulempe. En lignende logikk skal vi treffe på i en annen rekrutterers uttalelser gjengitt nedenfor, som handler om at interessen for en søker vil være omvendt proporsjonal med avstanden til vedkommendes utdannelses- eller opprinnelsesland.

### **2.3 Den offentlige institusjonen Trekanten**

Rekruttereren i Trekanten var meget konsis med hensyn til hvilke utdanningsgrupper som var interessante: statsvitere, samfunnsøkonomer, siviløkonomer og jurister. Om nyutdannede, uttalte han at karakterer er et svært viktig kriterium for vurdering av nyutdannede søkere, nettopp fordi de ikke har arbeidserfaring å vise til. Godt omdømme er noe en kan skaffe seg gjennom praksis og arbeidserfaring. Det ble fortalt om uformelle nettverk av kontakter mellom universitetsmiljøene og institusjonen innenfor flere fag:

*Rekrutterer: Det er fra gammelt av et uformelt faglig nettverk, her er det tette bånd mellom topp undervisningspersonale ved lærestedene og miljøet her.*

*Intervjuer: Du sier folk kjenner hverandre og har jobbet sammen, kanskje også studert sammen, ser du noen ulempe ved det? Jeg tenker på i det private næringsliv har jeg støtt på påstander om at det gjelder å få inn nye tanker og andre typer utdanningsbakgrunn, at mangfold lønner seg, da.*

*R: Ja, det er jo den holdningen som alle sier at man bør ha. Og som mange av mine kolleger i andre institusjoner applauderer og gjerne vil at jeg også skal ha, men jeg har faktisk ikke den samme holdningen, for det er ikke den samme holdningen her hos oss. Og det kan du godt si at i så måte er det en konservativ institusjon, det er det. Det er nok mye som skal til for at man endrer de holdningene der, altså. Her er det en tung faglig akse som i dag utsettes for mye kritikk særlig fra de som har vært utdannet i andre land. Men her er det en tung tradisjon som vi er en del av, og hva jeg personlig mener det er ikke så veldig interessant, men i institusjonen som sådan er det nok ikke noen veldig spenstige tanker omkring dette. Bortsett fra på et punkt, men det er rent pragmatisk, og det er at all analyse, som sikkert ditt institutt også kan påvise, at antallet samfunnsøkonomer går nedover. Så vi tror vi tvinges, jeg har sagt til ledelsen her at jeg tror vi tvinges smått om senn til å måtte velge andre typer allianser. Og da tror jeg nordmenn med utenlandske utdannelser vil være veldig nærme. Og der tror jeg nok også vi kommer til å satse ganske mye fremover. For vi vil helt åpenbart stå i store rekrutteringsutfordringer i de neste tre til fem årene når det gjelder økonomene. Vi har i prinsippet nok jurister og statsvitere. Men det er klart når vi bare går etter de beste, så vil det alltid være få av de. Men det er ikke noe problem å få tak i jurister. Og vi er såpass attraktive at vi fortsatt kan velge ut de beste.*

*I: Og høyt utdannede innvandrere, ser du noen mulighet for at dere kommer til å ekspandere der?*

*R: Jeg har en mistanke om at det på høyere akademiske nivå vil være annengenerasjons innvandrere med utdannelse fra Norge. Faktisk. Fordi det virker som første generasjons innvandrerne, delvis med utenlandsk utdannelse ikke greier helt å flyte opp på toppen i systemet. Jeg har vært i kontakt med noen av de, og det virker ikke helt som om det er klaff, altså. Det kan være at det er fordi vi har våre norske tradisjoner for utdannelse, slik at det virker for meg som at andregenerasjons innvandrere med norsk høyere utdannelse, at det kanskje er de som har best sjanser til å lykkes. Men jeg tror generelt det er en veldig velvilje til å inkludere de som på mange måter møter kvalitetskravene faglig sett. Jeg tror vi ville være veldig fornøyd med å få inn en som kan matche faglig. Men jeg tror det er en veldig redsel hos oss for at noen skal komme inn her som er sånn second hand, og som man skal hjelpe, såkalt hjelpe. For det er jo et såpass konkurranseorientert miljø og så krevende faglig at, det er veldig lite syn for å liksom måtte hjelpe noen til å bli bedre enn de egentlig er, du må komme inn i kraft av deg selv. Og så må du bevise at du kan noe, og hvis du i tillegg er innvandrer, så er det kjempebra etter vår vurdering. Vi ville liksom løpe etter vedkommende for å få vedkommende inn. Men hvis man ikke greier det, så tror jeg på mange måter man har litt motvilje mot å synes synd på noen. (...) Så jeg tror på mange måter at vi er en ganske konservativ institusjon. Vi er en institusjon i statsvitenskapelig mening og med alle kjennetegn for det. Med konservatisme, tendens til utstøting av de som ikke passer inn, og seige, tunge verdi- og kulturendringer.*

Vi finner her et interessant eksempel på at *mangel på kompetent arbeidskraft* nasjonalt kan flytte grenser. Det er da etnisk norske kandidater utdannet i utlandet denne institusjonen, om enn noe motvillig, kan komme til å rekruttere. Motviljen synes for en stor del å være knyttet til at det vil ta tid å gjøre seg kjent med hvilken faglig standard utenlandske læresteder holder. Det vil være tidkrevende å bygge opp nye allianser. Til tross for rekruttererens beskrivelser av konservatismen i institusjonen med vanskelige kår for nye ideer og endringer, er det verdt å merke seg at mangel på søkere med innvandrerbakgrunn, det vil si svikt i tilbudssiden, er en vesentlig forklaring på at denne institusjonen ikke har et større innslag av medarbeidere med minoritetsetnisk bakgrunn. I tillegg til at det finnes relativt få kandidater med innvandrerbakgrunn fra de aktuelle fagene, fungerer fremhevelsen av svært høye faglige krav som en ytterligere innsnevring av rekrutteringsgrunnlaget. Denne institusjonen er selvfølgelig ikke alene om å peke på at det finnes et minimum av formelle krav som den attraktive søker må imøtekomme. Blant informantene som inngår i denne undersøkelsen, er imidlertid denne informanten ganske enestående i sin understreking av at det er eksepsjonelt høye krav som gjelder.

På direkte spørsmål la imidlertid rekruttereren vekt på at staben i Trekanten representerte alle sosiale sjikt av befolkningen. Enkelte hadde meget beskjeden bakgrunn, ble det fremholdt, men med et godt hode og overbevisende prestasjoner, kunne en nå langt i denne meritokratisk orienterte institusjonen.

Ikke bare et høyt karaktersnitt, men også bestemte egenskaper, ferdigheter og ikke minst holdninger ble utførlig beskrevet av rekruttereren. Kort oppsummert dreide dette seg om evne til kommunikasjon, evne til å forstå de politiske mekanismene og kunne forutse hva politikere ønsker, og ikke minst høy etisk standard og integritet. Intet av dette synes å være uforening med det å ha innvandrerbakgrunn, men kravet om kunnskaper om det norske

politiske systemet og forvaltningen kan sies å langt overgå krav til norskspråklige ferdigheter. Et slikt krav kan vanskeliggjøre rekruttering av personer som selv har innvandret, og særlig om de har utdanning fra utlandet. Spørsmålet om sikkerhetsklarering fremstod imidlertid som en mer konkret hindring for at institusjonen kunne knytte til seg flyktninger i særdeleshet:

*Det vil ofte være et problem når du ikke kan ha noen sikkerhetsklarering av dem, og i vårt tilfelle så vil det være veldig vanskelig fordi vi opererer med masse konfidensiell informasjon hver eneste dag. Og det er faktisk et problem. Nå tror jeg ikke det skal overdrives, for det er formelt et problem, men reelt sett har vi gjort det så lite som mulig. Men det er klart at man må ta det med i betraktningen fordi det kan være en formell hindring som blir gjort under vurderinger med en del som kanskje har andre motforestillinger i utgangspunktet.*

Dette problemet ble ytterligere moderert ved påpekning av at kravet ikke vil være like absolutt for alle stillingsnivåer. Det ble altså ikke betegnet som et uoverstigelig problem, men rekruttereren var inne på at det kan bli lagt på vektskålen sammen med andre innvendinger som rekrutteringsansvarlige kan sitte med, og at kravet om sikkerhetsklarering dermed bidra til å velge bort en kandidat.

Denne rekruttereren gir uttrykk for at det vil være vanskelig å vinne tilslutning til ideen om en mangfoldsstrategisk rekruttering i Trekanten. Det ville innebære et brudd med tradisjonene, og endringer initieres ovenfra, får vi høre. Prestasjoner i toppsjiktet innenfor et vel avgrenset fagfelt, er gjeldende krav. Med dette som utgangspunkt er personer med etnisk minoritetsbakgrunn velkomne. På denne måten fremstår utdanningsbakgrunn og prestasjoner som primære aspekter, mens etnisk bakgrunn fremstår som et sekundært eller i prinsippet uinteressant aspekt. Likevel får vi høre at Trekanten ville anstrenge seg for å rekruttere en med innvandrerbakgrunn, gitt at vedkommende var på høyden faglig sett. I dette henseendet er rekruttererens uttalelser i tråd med de betraktningene som de to foregående rekruttererne er sitert for. Mens de pekte på at en minoritetsetnisk søker med utmerkede prestasjoner vil bli lagt merke til, fremhever rekruttereren i Trekanten at utmerkede prestasjoner er et udiskutabelt krav til alle nyutdannede rekrutter. Dersom en minoritetsetnisk søker er å finne i dette toppsjiktet, er vedkommende mer enn velkommen. Gitt avgrensningen ved utdanningsbakgrunn og prestasjoner som primære aspekter, har det så langt vært svikt i tilbudet av minoritetsetniske søkere.

## **2.4 Hospitalet**

### **Standarden er definert**

I samtalen med rekruttereren på Hospitalet var det rekruttering av sykepleiere som stod i fokus. I likhet med Trekanten, har også Hospitalet definert en standard, men på sykehuset synes det som kravene er noe mer ”demokratiske”.

*Når de søker stilling hos oss, må de ha søkt fylkeslegen om godkjenning av sin utdanning. Fylkeslegen er den som avgjør hvorvidt de kvalifiserer til å være fagpersonell eller ikke.*

*Og når de har den norske offentlige godkjenningen, så godkjenner vi det. Forutsetningen er at de har norskkunnskaper på nivå med Bergenstesten på universitetet, 500 poeng, høyere nivå. Sann som for eksempel filippinske sykepleiere har litt problemer med å komme opp på det nivået. Følgelig har vi vanskeligheter med å ansette dem. Det er en gruppe som jeg vet vi har slitt litt med i forhold til å få dem inn, blant annet fordi sykepleierutdanningen fra Filippinene blir bare godkjent som hjelpepleierutdanning her i Norge. Og forskjellen i språket er så stort at der opplever vi veldig mye vanskeligheter med forståelsen og oppfattelsen. (...) Vi annonserte veldig aktivt en periode både i Sverige og Danmark. Så var Aetat inne og kjørte kurs i Finland, intensivkurs på 8-10 uker eller noe sånt. Det var noe vi var villige til å prøve, for da var mangelen på sykepleiere så enorm. Det var vel på det verste. Da valgte vi å prøve den varianten, noe vi har gått tilbake på nå. Dette fordi de ikke hadde gode nok kunnskaper i norsk. Det ble også kjørt et oppfølgingskurs for de finske sykepleierne for å gi dem bedre språkforståelse. De må ha akseptable norskkunnskaper. Det gjelder alt personell, uansett hva du jobber med, så må du kunne snakke norsk på et forståelig nivå. Det er utgangspunktet vårt. Og når vedkommende kan snakke norsk, og en kan kommunisere med vedkommende, så kan vi begynne å snakke om hva slags type jobb vedkommende eventuelt kan få. Men vi legger alt til rette og prøver å være behjelpelige overfor personer fra utlandet og overfor personer med innvandrerbakgrunn i Norge som ønsker å jobbe hos oss, vi orienterer om hvilke krav vi setter til norskkunnskaper og til utdanning. Vi gir også veiledning på hvorledes man går frem for å få norsk offentlig godkjenning.*

Behovet for sykepleiere har tidvis vært enormt, får vi høre. I tillegg til den målrettede innsatsen for å rekruttere sykepleiere fra spesifikke land, ble det fortalt om forsøk på å øke tilfanget av kompetent arbeidskraft ved hjelp av spesialisering og videreutdanning av hjelpepleiere. Dette falt ikke heldig ut, og profesjonskamp ble nevnt som én av årsakene til dette.

I forsøkene på å rekruttere sykepleiere fra andre land, er nivået på de norskspråklige ferdighetene et gjennomgående problem som har vært forsøkt løst på ulike måter, blant annet gjennom intensivkurs før avreise til Norge, får vi høre. Norskspråklige ferdigheter fremstår som et ufravikelig krav på alle kompetansenivå ved Hospitalet. For sykepleiere er et minstekrav av ferdigheter fastsatt ved et gitt nivå på en kjent språktest. Likeledes er offentlig godkjenning av sykepleierutdanningen et kriterium. Kravene fremstår som gitt ut fra hva som er helsefaglig forsvarlig, og i så måte er de udiskutable. Enn videre kan man si at disse kravene er demokratiske i den forstand at de er vel definerte og oppnåelige. Med større eller mindre grad av anstrengelser, kan kravene tilfredsstilles. Også på andre områder ble det vist til standarder eller til gjeldende lovverk:

*Så langt det lar seg gjøre prøver vi å være omgjengelige. Vi prøver å imøtekomme muslimer som ønsker å be til Allah i arbeidstiden, men dette må sees i forhold til drift. Er det ting som gjør at man ikke kan utføre det arbeidet man er satt til å gjøre, så vil det også bli vurdert under et intervju. For eksempel hvis du skal jobbe på gynekologisk avdeling hvor de utfører svangerskapsavbrudd, må du undertegne på at du er villig til å gjennomføre dette. Da er det en del av jobben du velger å ta idet øyeblikket du trer inn i stillingen. Hvis ikke kan vi ikke ansette deg, ikke sant.*

Om muslimske kvinners bruk av hijab eller skjerf, ble det uttalt:

*R: Vi har noe som heter uniformsplikt, og det tilhører ikke uniformen. Men det har vært veldig mye frem og tilbake, og hvordan dette har seg akkurat nå, det vet jeg ikke. Det er ikke lenge siden sist det var oppe til diskusjon. Det var en periode de fikk lov, og så var det en periode de ikke fikk lov, men for ikke lenge siden så jeg at det var noen som gikk med hodeplagg igjen, så da går jeg ut fra at det er tillatt igjen. Men da jeg jobbet ute i feltet, var det slik at de fikk lov, men det måtte være et veldig nøytralt hodeplagg.*

*I: Sånn at det passer til uniformen. Men hygienisk sett må det da bare være en fordel?*

*R: Nja. Det kommer an på. Vi ønsket at det skulle være nye hodeplagg hver dag, for vi som går i uniformer, skifter og tar på oss rene uniformer hver morgen. Og du har ikke lov til å gå ut av sykehuset i uniformen, og har heller ikke lov til å ta på deg en gammel uniform når du kommer på jobb igjen om morgenen på grunn av smittefaren. Og de hodeplaggene brukes jo både inne og ute til enhver tid. Så det er jo litt problemer rundt det, uten at jeg skal spå hvordan utfallet blir.*

I utgangspunktet ser det ut til at religiøse hensyn må vike dersom de oppfattes å komme i konflikt med gjeldende regler eller praksis. Uten at det henvises til lovverk, kan dette oppfattes som innforstått. Plikten til å utføre arbeidet fremstår som overordnet, og en muslims plikt til å utføre de rituelle bønnene må innordnes gjeldende bestemmelser, som er gitt i arbeidsmiljøloven om rett til hvilepause fra arbeidet. Dette sammenlignes med hvordan alle arbeidstakere på en gynekologisk avdeling vil være pliktige til å rette seg etter norsk abortlovgivning. Bruk av skjerf oppfattes å være i strid med uniformsplikten og potensielt også i strid med krav til hygiene. På alle disse områdene gis beslutningene legitimitet gjennom henvisning til overordnede og tilsynelatende udiskutable prinsipper. I likhet med Trekanten fremstår Hospitalet som en hierarkisk strukturert institusjon hvor beslutninger autoriseres ovenfra. Helsefaglige, men også innforståtte juridiske hensyn gir legitimitet til valg og bortvalg av kandidater. Kandidater med innvandrerbakgrunn, eller rettere sagt sykepleiere fra andre land, er velkommen i den grad de tilfredsstiller gitte krav. Noen av disse kravene kan oppfattes som objektive og begrunnet i virksomheten, dette gjelder kravene om et forsvarlig kompetansenivå både helsefaglig og språklig. Andre krav eller restriksjoner, som gjelder påkledning og anledning til å be i arbeidstiden, vil potensielt virke ekskluderende bare for praktiserende muslimer. I motsetning til plikten til å delta i svangerskapsavbrudd, som bare vil gjelde medarbeidere ved gynekologisk avdeling, fremstilles de restriksjonene som har relevans for praktiserende muslimer, i prinsippet å gjelde overalt på sykehuset. Likevel får vi høre at ved den enkelte avdeling vil en i praksis forsøke å være imøtekommende og lempelig.

Beskrivelsen av det store behovet for kompetent arbeidskraft er interessant. Hospitalet gir eksempler på hvordan rekrutteringsgrunnlaget er forsøkt utvidet. Dette gjelder geografisk, altså hvor fra i verden en forsøker å tiltrekke seg sykepleiere, men også med hensyn til kompetansenivå, det vil si gjennom tidligere forsøk på å oppgradere hjelpepleiere til å kunne fungere som sykepleiere. Hospitalet kan tjene som et eksempel på hvordan mangel på arbeidskraft viser seg å kunne flytte grenser. På grunnlag av de uttalelsene vi har fra



Hospitalet, er det imidlertid vanskelig å oppfatte institusjonen som preget av mangfoldsledelse. Det er bestrebelsene på å få flere sykepleiere som beskrives som sentrale, uten oppmerksomhet om hvilke ferdigheter og kunnskaper som kunne være relevante for eksempel i behandlingen av minoritetsetniske pasienter, som sykepleiere med utenlandsk bakgrunn eventuelt kunne tilby i tillegg:

*Det har ikke vært oppe som et eget tema. Men som jeg har sagt tidligere, vi ansetter jo på lik linje fra andre land og også med andre kulturer enn det Norge har. Og det byr stort sett ikke på problemer,. Vi har ikke noen motforestillinger mot å ansette deg om du har en annen religiøs bakgrunn enn flertallet i Norge har. Det spiller ingen rolle så lenge du kan utføre det stykke arbeid du er satt til å gjøre.*

Å være annerledes er ikke noe minus. Det er heller ikke å forstå som noe pluss. I beskrivelsene av diskusjonene om hvorvidt hijab skal være tillatt eller ikke, stadig er oppe til debatt ikke bare i avdelingene, men også på sentralt nivå, kan det imidlertid synes som et innslag av minoritetsetniske og minoritetsreligiøse medarbeidere tvinger frem mangfoldsorientering i sykehusledelsen. Eksempelet tilsier at mangfoldsledelse ikke nødvendigvis er en forutsetning for rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn, men at det kan bli en effekt av slik rekruttering.

## 2.5 Forskningsinstituttet Vektra

### ”Mangfold betyr konkurransefortrinn”

Vektra er et forskningsinstitutt med oppdrag for næringslivet og offentlig forvaltning. Blant de bedriftene og virksomhetene som inngår i denne undersøkelsen, utmerker Vektra seg med et særlig stort innslag av medarbeidere med utenlandsk opprinnelse. Dette gjaldt også rekruttereren. På spørsmål om hvilke utdanningsgrupper Vektra typisk rekrutterer fra når det gjelder nyutdannede kandidater, regnet rekruttereren opp flere grupper av realister, men ganske raskt ble også andre utdanningsgrupper nevnt. Han fremhevet at instituttet hadde erkjent et behov for flerfaglighet:

*Vi har lenge vært ganske opptatt av at det er viktig å ha med samfunnsvitere. (...) De fleste i Norge vil ikke ha bry med personalhåndtering. Jeg har full forståelse for at folk er individer og jeg har også forståelse for det norske syn, for hvis det er for mye bråk, for mange individer, så blir det vanskelig å få til team også. Men et team basert på homogenitet vil sannsynligvis ikke levere veldig mye. Og det er en ganske gjennomgående norsk tendens å velge homogent teamwork. Men i vår instituttpolitikk prøver vi å rekruttere folk som utfyller hverandre og bygger på hverandre, det gjør vi ganske bevisst. Og det inkluderer både det faglige og det sosiale. Det faglige og kundebehandlingen er ikke nødvendigvis for en og samme person. Du trenger et sammensatt lag for å lykkes.*

Vektra ønsker altså å kultivere mangfold ut fra variasjon i utdanningsbakgrunn og sosiale ferdigheter. Som svar på spørsmålet om hvordan miljøet var blitt så sammensatt med hensyn til etnisk bakgrunn, fortalte rekruttereren om historiske årsaker til dette, men han mente at dette ikke var særlig unikt:

*Jeg tror også at det er ganske normalt for høyt utdannede folk å ha en lett tilgang til arbeidsmarkedet gjennom forskningsinstitutter og i akademisk liv på tvers av landegrenser. Så jeg tror at det er ikke spesielt at vi har den profilen. Det som er spesielt er kanskje at vi har et så stort antall, men jeg tror ikke det er uvanlig.*

Vektra har også hatt etnisk norske medarbeidere med utdanning fra utlandet, oftest fra England. Rekruttereren ble spurt om det er vanskelig å vurdere søkeres faglige nivå når de har utdanning fra et utenlandsk lærested. Her skilte rekruttereren mellom realister og samfunnsvitere. Om faglige vurderinger han selv kunne gjøre, fortalte han:

*Hvis du ser på hva de har gjort til hovedfag og hva slags faktisk arbeid de har drevet på med, så er det relativt enkelt, i hvert fall i vår bransje, å vurdere om det holder eller ikke. Det er ikke så mye kvalitativt, ja skjønn som trengs, om personen har riktig tolkning av en filosof eller ikke. Det er litt annerledes tror jeg i andre fagfelter. Det trengs ikke veldig lang diskusjon for å skjønne om vedkommende kan noe eller ikke kan noe, og hvilket nivå det ligger på.*

Rekruttereren fortalte videre om forskjeller mellom ferdigheter som premieres i academia versus den praktiske og anvendte tilnærmingen Vektra har bruk for som et oppdragsinstitutt. Han støttet seg til en uttalelse fra arbeids- og administrasjonsminister Victor Norman, om at universitetene ikke i stor nok grad utdanner folk som industrien og næringslivet trenger, men at det akademiske miljøet underviser for å utdanne egne rekrutter. Selv om det finnes en korrelasjon mellom karakterer og produktivitet, er denne ikke så sterk som man skulle tro, hevdet han, men understreket også at formell kompetanse på hovedfagsnivå med solide karakterer i regelen er en forutsetning i rekrutteringen. Han ga imidlertid eksempler på at noen av hans beste folk var kommet inn uten hovedfag og i kraft av sitt gode omdømme i et relativt oversiktlig fagmiljø. For personer som har innvandret, tilsier dette at et alternativ til rekruttering direkte fra en utdanningsinstitusjon, forutsetter at en har hatt anledning til å få vist hva en duger til i et arbeidsforhold. Miljøet er oversiktlig på godt og vondt, en vil være synlig både med hensyn til tabber og meritter, fortalte rekruttereren.

Denne rekruttereren hadde reflektert en del over mangfold som forutsetning for å overleve i markedet, og han stilte seg undrende til den mentalitet som han oppfattet som noe eiendommelig i Norge:

*Jeg vil tro selv fra vanlige darwinistiske betraktninger at en befolkning som overlever er en befolkning som har veldig stort spenn av ferdigheter bakt inn i seg. Og man trekker på forskjellige ferdigheter under forskjellige forhold. Så jeg forstår ikke den ..., det er kanskje en konsekvens av sosialhistorisk, politisk utvikling i Norge de siste 200 år, det er det jeg tenderer til å tenke. Tror det er veldig få land i Europa, kanskje baskere, som har vært fullstendig dominert av eksterne makter over så mange hundre år. Det må ha hatt betydning. Det har jeg reflektert over, for det er noe en utlending merker med en gang, at det er veldig behov for å fremheve seg selv og sin kultur for utlendinger. Så vi får veldig mye av det. Da tenkte jeg hvorfor er dette landet så preget av det? Kanskje det ligger som et innbygd faktum, og historien har ikke vært så gloriøs som de kanskje ønsket. De har*

*faktisk ikke vært til stede i det hele tatt, bortsett fra de siste hundre årene. Og det må være et ganske dypt arr i sjelen.*

Han betraktet dette som et behov for kollektiv trygghet eller en befesting av en slags nasjonal identitet, og mente at denne mentaliteten også dominerer norsk arbeidsliv. Rekruttereren ga uttrykk for at han nok kunne leve med at personer som har innvandret til Norge har problemer med å få innpass i det norske arbeidslivet, men han så tendensen til homogenisering som et større og mer overordnet problem. Han poengterte at tenkningen er annerledes i andre land. Med referanse til de mest akademisk selektive universitetene i USA, fremhevet han hvordan en under inntaket av søkere, som alle har utmerkede prestasjoner, vurderer annerledeshet positivt med tanke på å skape intellektuelt stimulerende miljøer. Han mente at prinsippet om å innkalle en kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn til intervju ved rekruttering til stillinger i staten, er positivt fordi det betyr at en må velge en ”joker” – en søker en ikke vet noe om på forhånd.

For denne rekruttereren ser det ut til at en mulighet for suksess ligger i å utforske det ukjente, stikk i strid med de økonomiske teoriene som vektlegger reduksjon av risiko for tap. Rekruttereren i Vektra var imidlertid inne på at det tar tid å gjøre seg kjent med søkere, og han hevdet at det er nettopp dette en kan velge å outsource til et rekrutteringsbyrå med forventninger om at et byrå systematisk vil undersøke hvem som har søkt eller interessert seg for en ledig stilling. Han mente at en profesjonell rekrutterer gjør klokt i å arbeide systematisk med å bli kjent med søkere som holder et visst nivå, med tanke på at de kan vise seg å være interessante ved senere rekrutteringsoppdrag. Dette synes å være forenlig med uttalelsen fra rekruttereren i Pecuña som fremhevet at det fremfor alt er nettverket en kjøper når en engasjerer et rekrutteringsbyrå. Denne forståelsen deles ikke av rekruttereren i Eklekt, som vi skal se.

## **2.6 Utvelgelsesfirmaet Eklekt**

### **”Nøkkelen er reduksjon av risiko”**

Rekruttereren i Eklekt skiller seg fra de andre rekruttererne ved at han selger utvelgelse som tjeneste til andre bedrifter og virksomheter. Andre av Eklekts kompetanseområder vil ikke bli berørt her. Med unntak av *trainee selection* som etter sigende typisk foregår i økonomisk gode tider, hadde Eklekt sjelden oppdrag om utvelgelse blant nyutdannede. Rekruttereren trakk et skille mellom rekruttering og utvelgelse som to ulike områder, og understreket at utvelgelse er Eklekts kompetansefelt. På spørsmålene om firmaet hadde formidlet etniske norske kandidater med utdanning fra utlandet og om de hadde formidlet personer med innvandrerbakgrunn, svarte rekruttereren i begge tilfeller ”helt sikkert”. På spørsmål om hvor i prosessen en kandidat med innvandrerbakgrunn kunne komme til å ryke ut, svarte rekruttereren:

*Jeg tror jo at de kan ryke ut på alle nivåer, akkurat som alle andre kan. Men det første hinderet er meldingen som er gått ut i markedet, at de forstår budskapet i annonseteksten. Fordi hvis du ikke forstår budskapet, så er du ikke i stand til å formulere din egen*

*attraktivitet i forhold til det. Da er ikke du i stand til å beskrive hvordan du passer. Veldig mange har laget en standard søknad og en standard CV, det er ok, men søknaden må være skreddersydd, og den må svare på det du ber om. Men hvis du er innvandrere og har skrevet en søknad på engelsk når vi ikke har krevd at engelsk er nødvendig, så er jo det en feil som er begått, ikke sant. Du har ikke tatt budskapet. Hadde vi vært avhengige av engelsk, så hadde vi formulert en annonse på engelsk også. Så altså du er ikke musikalsk nok til å se det. Du skriver på et dårlig norsk. Det ville vært en cut off faktor for en nordmann også. Så jeg tror at generelt bedømmes man likt et stykke på vei. Et stykke på vei.*

Etter dette gikk rekruttereren systematisk gjennom alle faser i prosessen, og han understreket stadig hvordan en søker med innvandrerbakgrunn kunne ryke ut.

*Rekrutterer: Så kommer man til første møte. Så er det liksom Universitetet i Harare og det og det faget og den og den virksomheten. Og det største kraftselskapet i regionen som er like stort som det tredje største i Europa. Og vi som intervjuer er helt ute av stand til å forstå hvilket selskap var dette her. For det var ikke Viken Energi. Det er ikke Oslo Universitet. Den type stilling har vi ikke akkurat her. Så usikkerheten ved beslutningstaking øker med avstanden.*

*Intervjuer: Da vil det jo være en fordel å være utdannet i Norge for en med innvandrerbakgrunn.*

*R: Ja, om det ikke vil være en fordel objektivt sett, så vil det være en fordel i denne prosessen. Fordi at vi som sitter her, kan ikke bedømme den formelle erfaringen like godt som vi kan for en norsk utdannet. Men så er vi litt mindre i stand til å gjøre det for en svenske. Chalmers, det er ikke alle som vet hva Chalmers er for noe, men det er den mest velrenommerte sivilingeniørutdanningen i Norden. Så blir det litt vanskeligere igjen å vurdere en tysker. Og kommer du til latinske land, så blir det litt vanskeligere. Likesom frekvensen i jobbskiftet, hva er akseptabelt og hva er ikke akseptabelt? Og kommer du til Afrika eller Asia, så er vi jo enda mer ute i mørket.*

*I: Men jeg vil tro at det er noen steder som er kjent LSE, Oxford, Cambridge, Yale, MIT.*

*R: Ja, har du Ph D fra MIT så er det supert. Men hvordan vet du ...*

*I: Og da er det jo ikke bare geografi, da er det prestisjeforskjeller ved institusjonene?*

*R: Jo, men de du nevner ligger bare noen hundre mil vestover. Du har ikke nevnt ett i Asia, Australia eller Kina. Og når du ikke kjenner de, så er sannsynligheten for at andre intervjuere ikke kjenner dem også tilstede. Men det er klart at det gir en ekstra dimensjon med prestisje, men hva med en eksamen fra Bagdad something. Så kommer du med et flott papir, og hvordan får jeg verifisert at dette dokumentet er det det gir seg ut for. (...) Vi bruker i dag revisjonsselskaper med tidligere politietterforskere som går etter og kan bekrefte ektheten i dokumentasjonen, og at jo dette er et bra universitet sånn og sånn og rangering på en internasjonal skala. Så er det en ting. Men kan vi se at Robert Wilmert han gjennomførte sitt studium sånn og sånn og han var nummer tre i sitt kull på 73. Det er to forskjellige ting. Og det siste, jeg ønsker å få knyttet dokumentet til vedkommende. Vi har historier, internasjonalt fra, hvor kandidater prøver å lure oss, og særlig anglosaksiske land hvor dette med å lure ..., og hvis du er dum nok til å la deg lure og skrive en kontrakt med meg, så er det ditt problem.*

Det kan altså være to usikkerhetsmomenter knyttet til en utenlandsk søkers eksamenspapirer: for det første, er papiret ekte? For det andre, hvis det er ekte, er det søkerens eget? Ekthet i dokumentasjonen av hvilke eksamener en har avlagt, er et spørsmål som bare gjelder søkere med utenlandsk, særlig anglosaksisk, bakgrunn. Om etnisk norske søkere utdannet i Norge kan en si at de er fritatt fra en betydelig bevisbyrde sammenlignet med utenlandske søkere. Sistnevnte må klareres for noe som i utgangspunktet oppfattes som selvsagt for etnisk norske søkere – at de leverer uforfalskede eksamenspapirer. Selv om det ikke blir nevnt, er det nærliggende å peke på at det å engasjere eksperthjelp til å vurdere ektheten i en søkers papirer innebærer en ekstra kostnad. Som vi straks skal høre mer om, vil utvelgelsesbyrået forsøke å gardere seg mot å gjøre feil, fordi dette kan medføre at kunden velger et annet byrå en annen gang. Muligheten for å gjøre feil er også til stede ved de usikkerhetsmomentene en ikke kan avklare:

*R: Hvis vi ansetter Per, så er sjansen for at han ikke vil fungere 10 prosent. La oss si at risikoen for tap beløper seg til 60 tusen kroner. Iris fra Russland, der er det 40 prosent sjanse for at ikke vil fungere, det vil si 240 tusen kroner.*

*I: Men det er en gjetning. Det er en gut feeling, er det ikke det?*

*R: Jo, det kan det være. Men han, Per, er jeg i stand til å vurdere alt på. Hvis jeg vurderer han på 10 punkter, så kan jeg hake av på et antall av disse punktene. Og det er ett punkt jeg ikke klarer å få haket av. På Iris er det fire punkter jeg ikke får haket av på, for jeg har ikke nok kunnskap. Nei, vi har ikke verktøy og kunnskap til å gjøre det med like høy presisjon.*

Fokuseringen på å *unngå risiko for feil*, tilsier at en velger det kjente fremfor det ukjente, og på denne måten vil logikken være likhetsgenererende, en ser fordeler ved å rekruttere mer av det en allerede kjenner fra før. Konfrontert med spørsmålet om det ikke kan være opportunt for bedrifter å fremstå som samfunnsansvarlige organisasjoner for eksempel ved at en etnisk mangfoldig stab kan gi heldige signaler overfor omverdenen, hevder rekruttereren at dette vil være et spørsmål om hvor lønnsomt dette til enhver tid kan sies å være. Han ga også uttrykk for at mangfoldsstrategier vil være noe en kan koste på seg i økonomisk gode tider, med andre ord som et slags overskuddsfenomen. Dersom det skulle være hold i ideen om at mangfold vil generere profitt, mente han at dette ligger langt frem i tid, langt fra en inneværende budsjettperiode som under dårlige konjunkturer vil være preget av innsparinger og kostnadskutt. Denne rekruttererens tenkning fremstår dermed som ganske forskjellig fra den tenkningen som ligger til grunn for mangfoldsstrategi. Begge typer tenkning er orientert om profittmaksimering og inntjeningsevne, å generere overskudd ligger som et premiss i begge typer logikk. Når denne rekruttereren så iherdig fokuserer på minimering av risiko, kan denne strategien henge sammen med Eklekts posisjon som oppdragstaker for kunder de ønsker å beholde, hvilket også rekruttereren selv erkjente:

*Det blir jo enda vanskeligere når jeg skal snakke med mennesker fra et sted jeg ikke aner noe om. Jeg kan ikke se det for meg. Hva er vanlig, hva er normalt, er dette bedre enn normalt, er det dårligere enn normalt. Og risikoen min blir høyere og høyere og høyere. Og her har vi en ulempe ved å bruke konsulenter i stedet for at virksomheter gjør det selv. Konsulenter vil søke å gjøre så god jobb som mulig, men minimere sin egen risk. Så hvis jeg har en kar som virker fantastisk, kommer fra Bagdad og alt dette her, men jeg klarer ikke å få alt til å stemme fordi jeg forstår det ikke. Så har jeg Per fra Gudbrandsdalen, han gir ikke det samme inntrykket av å kunne nå like langt, men jeg er sikrere på at han kommer over listen og forblir der. Så vil Per gå foran. Og det er vår evne til å bedømme fremmede kulturer som må øves opp.*

Dette tilsier at det et utvelgelsesbyrå kan bistå med overfor en bedrift, er hjelp til å unngå katastrofer. For dette formålet er de systematisk orientert om å unngå risiko. Det er tydelig at dette vil virke likhetsgenererende, men kanskje er det ikke i første rekke oppdragsgivers stab som reproduseres eller utvides med mer av det de allerede har. Kanskje vil prosessen være preget av hvordan konsulentene i utvelgelsesbyrået skiller mellom det kjente og det ukjente. Poenget er ikke uvesentlig med tanke på hvordan rekruttereren i Pecuña viste til at rekrutteringsfirmaer kan ha problemer med å levere i henhold til spesifikke bestillinger.

I neste kapittel skal vi løfte blikket fra de enkelte beretningene som er presentert her, og behandle noen av poengene i lys av litteratur på feltet.

### 3 Forskjeller på forskjeller

Det kan nok diskuteres i hvilken grad de resonnementene som er presentert i foregående kapittel kan sies å være representative for arbeidsgivere som ansetter høyere grads kandidater. Kravene til representativitet er imidlertid lagt til side gjennom metodevalget. Likevel kan vi ha ambisjoner om generaliserbarhet på grunnlag av den empirien som er presentert i foregående kapittel. En prøve på dette er at rekruttererne presenterer dilemmaer som er gjenkjennelig tankegods, altså at de reflekterer brytninger av ulike hensyn som også foregår i en større, offentlig diskurs.

Interesseområdene for en bedrift eller virksomhet vil være bare delvis overlappende med større samfunnsinteresser. Å drive et sykehus på medisinsk og helsefaglig forsvarlige premisser, å utvikle skreddersydde løsninger for ulike typer av kunder, å generere profitt for eiere, å utvikle nye kompetansefelt og produkter i konkurranse med annen kunnskapsintensiv virksomhet, er alle nokså forskjellige oppgaver som hver for seg vil ha *begrenset* relevans på et overordnet samfunnsnivå. Til tross for at oppgavene er ulike, er det interessant å legge merke til hvordan en økonomisk diskurs er gjennomgående i resonnementene, men uten at svarene på de dilemmaene det reflekteres over, er entydig gitt. Gjennom uttalelsene kan en få øye på normer for atferd som rekruttererne forholder seg til. Dette kan fremstå som selvfølgelig, men er likevel verdt å fremheve: Normene dreier seg om økonomisk og personalpolitisk ansvarlighet på vegne av bedriften og de oppgavene de arbeider med. Innenfor dette paradigmat synes det som et interesseområde som kan sies å ligge på et mer overordnet samfunnsnivå og som handler om sjanselikheter for kandidater uavhengig av etnisk bakgrunn, kan komme til å assosieres med en form for ”veldigighet”, det vil si utenfor eller endog i strid med de normene som påhviler rekruttererne som økonomisk ansvarlige aktører på bedriftsnivå.

Kanskje som et kompromiss i avveiningen mellom bedriftens interesser og mer overordnede samfunnsinteresser, ga rekruttererne i Eklekt og Elektra begge uttrykk for at en mangfoldsorientering vil innebære en ekstra innsats, noe det vil være vanskelig å vinne gehør for internt i bedriften under økonomisk dårlige tider. Vel kan en si at mangfoldsstrategiene slik de presenteres i litteraturen, er noe ensrettede i fokuseringen på lønnsomheten som resultat, mens investeringsaspektet er et forsømt tema. Broomé et al. (2001) har som nevnt, hevdet at litteraturen om mangfoldsorientert ledelse ikke reflekterer risikomomentene i nevneverdig grad. Rasjonalet ved mangfoldsstrategi er imidlertid profittgenerering og lønnsomhet, ikke veldigighet. Av alle informantene i vår undersøkelse, er det Vektra som i størst grad er eksponent for denne tenkningen. Riktignok uten å bruke betegnelsen veldigighet, uttrykte rekruttereren i Trekanten meget tydelig at i hans arbeidsmiljø vil det finnes sterke motforestillinger mot å rekruttere noen som ”må hjelpes til å bli bedre enn de er”, mens porten vil være åpen for minoritetsetniske søkere som kan hevde seg og komme inn i kraft av seg selv. Dermed fastholdt han at rekruttering

av kompetente medarbeidere med innvandrerbakgrunn vil være i tråd med normene for bedriftsøkonomisk ansvarlige beslutninger, det vil si forskjellig fra veldedig virksomhet.

### **3.1 Mangfold som tilstrekkelig, men ikke nødvendig betingelse?**

I tabell 2.1 i foregående kapittel er beskrivelsene fra rekruttererne fremstilt i stikkordsform i et forsøk på å gi en oversiktlig fremstilling av forskjeller og likheter mellom de ulike bedriftene og virksomhetene på noen sentrale områder som har relevans for bedriftenes tenkning om rekruttering. Dersom vi hadde foretatt en kvantitativ tilnærming med et langt større antall undersøkelsesenheter, kan en tenke seg at spørsmålet om bedriften eller virksomheten har en viss andel minoritetsetniske medarbeidere i faglig relevante stillinger, kunne utgjøre en avhengig variabel, mens spørsmålet om mangfoldsstrategisk rekruttering kunne inngå som en av flere uavhengige variabler. En kunne altså undersøke i hvilken grad det finnes sammenheng mellom graden av mangfoldsstrategisk tenkning og forekomsten av minoritetsetniske medarbeidere. Korrelasjon er ingen garanti for kausalitet. Ett spørsmål i seg selv er hva slags årsakssammenheng som finnes mellom disse to: Er det slik at mangfoldsstrategisk tenkning forårsaker økt rekruttering av medarbeidere med minoritetsetnisk bakgrunn, eller er mangfoldsledelse en konsekvens av at staben i økende grad blir etnisk mangfoldig. Dette siste finnes det visse holdepunkter for i beskrivelsene fra for eksempel Hospitalet.

Men, har vi holdepunkter for at mangfoldsstrategisk ledelse betyr innpass for kandidater med innvandrerbakgrunn? I vår undersøkelse er vi opptatt av tankemønstre og refleksjoner med relevans for ansettelsesbeslutninger. Konkrete handlinger har vi ikke tilgang til. Undersøkelsen gir imidlertid inntak til å forstå hvilket meningsinnhold rekruttererne legger i et begrep som mangfold og hvordan dette kan omfatte nokså ulike aspekter. Som poengtert i kapittel 1, vil mangfoldsledelse i motsetning til positiv diskriminering potensielt inkludere alle aspekter av forskjellighet (Broomé et al. 2001). Vi kan legge merke til hvilke hensyn som særlig blir løftet frem av rekruttererne. Vi har sett at variasjon i utdanning har vært fremhevet av enkelte rekrutterere som et mål for rekrutteringen. Dette kan sies å være sterkest uttrykt fra Pecuña og Vektra. Rekruttereren i Vektra mente at norsk arbeidsliv generelt er preget av homogenitetstenkning, og at dette gir dårligere forutsetninger for kreativitet, nyskaping og dermed dårligere konkurransevne. Begge de nevnte rekruttererne la også vekt på at variasjon i personligheter eller ”typer” er et viktig mål i rekrutteringsarbeidet. Fra Pecuña ble dette begrunnet med hensynet til en mangfoldig kundekrets med ulike behov. I Vektra ble det relatert til oppgaver bedriften som helhet skal ivareta i spennet mellom kundekontakt og oppgaveløsning.

Rekruttereren i Trekanten stilte seg avvisende til ideen om at mangfoldsstrategisk rekruttering vil ha appell på hans arbeidsplass, fordi dette er en tradisjonsorientert og konservativ institusjon. Ideen om mangfold ble tydeligvis oppfattet som eksternt tankegods. Nye rekrutters utdanningsbakgrunn var vel definert og avgrenset til noen få fag og institusjoner. Rekruttereren viste til at det lenge har eksistert allianser mellom



institusjonen og spesifikke norske utdanningsinstitusjoner. Kravene til personlige egenskaper kan også kalles nokså entydige, slik de ble beskrevet. Teft for politiske spørsmål, moralsk integritet og lojalitet til institusjonen ble fremhevet. Forskjeller og komplementaritet med hensyn til personlige egenskaper innenfor staben ble ikke tematisert, slik som i Vektra. I Trekanten er det faglige kvalifikasjoner og faglig integritet som gjelder. Vi har også vært inne på at rekruttereren i Trekanten fremhevet variasjonen i medarbeidernes sosioøkonomiske bakgrunn og understreket hvordan enkelte kommer fra beskjedne kår, men ikke desto mindre har nådd langt innenfor det en kan kalle et meritokratisk orientert utdannings- og karrieresystem.

Det er likevel nærliggende å peke på at sekundærsosialisering gjennom utdanning er et svært viktig formativt element. Lægereid & Olsen (1978:119) fant at profesjonstilhørighet og sosialisering gjennom utdanning har større betydning for byråkraters tanke- og handlingsmønstre enn sosial bakgrunn og (norsk) geografisk opprinnelse (ibid:119). Dette betyr at variasjon i beslutninger ikke i særlig grad kan tilbakeføres til sosial bakgrunn eller primær sosialisering, men i større grad til profesjonstilhørighet. Sosialiseringen eller påvirkningen fra arbeidsstedet selv på den enkeltes atferd vil også være betydelig, påpekte disse forskerne (ibid: 129). Dette siste poenget synes også gjenspeilet i rekruttererens beskrivelser av Trekanten som institusjon med ”tendens til utstøtelse av de som ikke passer inn” og med ”seige, tunge verdi- og kulturendringer”.

Innsikten fra Lægereid og Olsen (ibid) er interessant i et mangfoldsperspektiv. De fant altså at utdanningsbakgrunnen i stor grad preger en arbeidstakers tenkning og handlingsmønstre. Dette tilsier at ledere som er mangfoldorienterte, gjør klokt i å fokusere på variasjon i utdanning. Det finnes grunnlag for å hevde at mangfold, i alle fall når det gjelder utdanningsbakgrunn, fører til variasjon i tenkemåter og handlinger. I Trekanten har vi imidlertid fått poengtert at det er et nokså begrenset antall utdanninger som vil være relevante for virksomheten. Rekruttering av minoritetsetniske medarbeidere fremstår imidlertid ikke som noe problem, såfremt dette er søkere som tilfredsstillende de meget høye faglige kravene og ellers har de ønskede personlige egenskapene og ferdighetene som tidligere er omtalt. Det er vanskelig å finne slike søkere, og problemstillingen oppfattes derfor som lite presserende av rekruttereren. Han uttrykker ikke desto mindre at Trekanten ville bestrebe seg på å tiltrekke seg medarbeidere med minoritetsbakgrunn dersom det finnes kvalifiserte søkere. Som vi har sett, ga han uttrykk for at egnede kandidater mest sannsynlig ville være å finne blant andre generasjons innvandrere.

Vi kan velge å ta uttalelsen fra Trekanten på alvor om den positive viljen til å rekruttere kvalifiserte kandidater med minoritetsbakgrunn, bare det fantes slike. I så fall kan Trekanten være et eksempel på at mangfoldstrategisk ledelse ikke er en nødvendig betingelse for rekruttering av minoritetsetniske medarbeidere. Logikken hos Trekanten, når den settes ut i livet, tilsier at en kan ha minoritetsetniske medarbeidere i staben uten å være mangfoldorientert i sin rekrutteringsstrategi. Vårt materiale tyder samtidig på at mangfoldsledelse kan være en tilstrekkelig betingelse for rekruttering av minoritetsetniske

medarbeidere. Dette siste er gitt ved at bedriftene som eksplisitt er mangfoldsorienterte i sin rekrutteringsstrategi, også har lyktes i å rekruttere minoritetsetniske medarbeidere.<sup>5</sup>

Vi kan også velge å fokusere på det reelle fraværet av minoritetsetniske medarbeidere i faglige stillinger i Trekanten. Svikt på tilbudssiden, nærmere bestemt fraværet av kompetente søkere, ble poengtert av rekruttereren. Denne problemstillingen er også kjent fra forskning om likestilling mellom kjønn på arbeidsmarkedet. Petersen (2002) drøfter årsaker til at kvinner er underrepresentert i høyere sjikt av stillingshierarkiene i arbeidslivet, og drøfter mulige årsaker til det han kaller stillingsdiskriminering. Han hevder at dette ikke nødvendigvis har sin årsak i diskriminering fra arbeidsgiversiden, men kan ha utspring i dypere problemer som utdanningsvalg, samfunnets organisering av familien og forholdet mellom familie og arbeid. Dette er forhold som det er langt vanskeligere å regulere enn arbeidsgiveres atferd (ibid: 443). Som Petersen gjør oppmerksom på, hevdes det i noe av den feministiske litteraturen at kjønn ikke kan betraktes som en variabel, hvor mann og kvinne kan erstatte hverandre i statistiske tabeller, men at kjønn heller må betraktes som "et sett av relasjoner eller et system" (ibid: 446). Sentralt i et slikt syn står påstanden om at maskuline verdier er grunnleggende både for formell og uformell organisering, og at disse formene for organisering fremstår som kjønnsnøytrale samtidig som de favoriserer menn. I denne debatten har det også vært fremholdt at kompetente kvinner kan velge å avstå fra konkurransen om å nå de aktuelle posisjonene all den tid betingelsene er definert på menns premisser. Som en parallell til dette kan en tenke seg at minoritetsetniske kandidater ikke alltid vil være interessert i å få adgang til "monokulturelle" arbeidsmiljø ut fra oppfatninger om at miljøet er preget av interesser, preferanser og idealer en ikke deler. I alle fall ble denne idéen kastet frem av en personalansvarlig i et finansmeglerfirma, som en refleksjon over særpreg ved eget arbeids- og karrieremiljø, på spørsmål om ansettelse av høyere grads kandidater med innvandrerbakgrunn.<sup>6</sup>

Mangfoldsstrategi som tilstrekkelig betingelse for rekruttering av minoritetsetniske medarbeidere handler enkelt sagt om å få til noe en setter seg fore. Mangfoldsstrategi kan likevel hevdes å være et upresist begrep, så lenge det er åpent hvilke forskjeller som

---

<sup>5</sup> La oss si at A angir mangfoldsstrategisk rekruttering, som kan være tilstede (+) eller ikke (-), og B angir minoritetsetniske medarbeidere i faglige stillinger, hvilket kan være tilfelle (+) eller ikke tilfelle (-). Ut fra formallogikk vil en tilstrekkelig betingelse gå ut på at negasjonen til B umulig eller svært sjelden forekommer sammen med A: At det ikke finnes minoritetsetniske medarbeidere i staben er ikke tilfelle samtidig som etnisk mangfold er målsetning for rekrutteringen. Dette utfallet gir en korrekt beskrivelse av vårt lille materiale. En nødvendig betingelse går ut på at B ikke opptrer sammen med negasjonen til A. For vårt vedkommende: Fravær av mangfoldsstrategisk rekruttering kan ikke forekomme samtidig med at en har minoritetsetniske medarbeidere i faglige stillinger. Resonnementet til rekruttereren i Trekanten går imot dette. Kompetente minoritetsetniske søkere ville blitt rekruttert dersom de fantes, samtidig som det finnes motstand i organisasjonen mot ideene om mangfoldsstrategisk ledelse (jf Hellevik 1991:361 om nødvendige og tilstrekkelige årsaker). I et stort kvantitativt datamaterialet kan det likevel vise seg at mangfoldsstrategisk ledelse vil være en nødvendig betingelse for en reell (og ikke bare en tenkbar eller mulig) rekruttering av minoritetsetniske medarbeidere.

<sup>6</sup> Lars Nerdrum, personlig samtale om upubliserte notater fra intervjuer med arbeidsgivere.

betones. De bedriftene som eksplisitt er mangfoldorienterte, har særlig fremhevet betydningen av variert utdanningsbakgrunn og komplementære personligheter i staben. Inklusjon av personer med en annen nasjonal eller etnisk opprinnelse blir ikke omtalt isolert sett, men kan sies å inngå i en større sammenheng i disse bedriftene. Mangfoldstenkning fremstår slik sett som et gjennomgående tema på mange plan. I en undersøkelse av Heen og Solheim om tiltak for likestilling mellom kjønn i et organisasjonsutviklingsperspektiv, kom det frem at likestilling i størst grad ser ut til å lykkes i bedrifter hvor denne oppgaven er forankret i ledelsen på alle nivåer og gjennomsyrrer tenkningen på mange ulike områder (Solheim & Heen 2000).

Det kan anføres to nokså forskjellige tolkninger av hva slags nedslagsfelt mangfoldsperspektivet vil ha. I en bedrift som Pecuña eller Vektra kan det synes som betingelsene for å skape etnisk sammensatte miljøer er tilstede når mangfoldsperspektivet preger tenkningen med hensyn til flere andre aspekter, som kjønn, alder og utdanningsbakgrunn både i betydningen fag og lærested. En ganske annen tolkning av mangfoldsperspektivet er at dette strekker seg et stykke og ikke lenger. De forskjellige som oppfattes som fruktbare dreier seg mest om variasjoner over samme tema; det er med andre ord forskjell på forskjeller. Sammenholdt med kategoriene av kandidater som er tegnet inn i firefeltstabellen i figur 1.1, kan for eksempel Elektra oppfattes som en organisasjon med relativt smal rekruttering, og dette til tross for en uttalt overbevisning hos rekruttereren om fordeler ved mangfold som rekrutteringsstrategi. Vår tilnærming til disse spørsmålene gjennom intervjuer med enkeltpersoner er ikke så godt egnet til å avgjøre hvilken tolkning som vil være den mest dekkende. Dette ville forutsette intervjuer og observasjoner på flere nivåer, det vil si en metodisk tilnærming til rekrutteringsprosessen som går mer i retning av et feltarbeid.

### **3.2 Et spørsmål om mangel på arbeidskraft?**

Etter denne gjennomgangen av flere tenkelige sammenhenger mellom mangfoldstrategisk rekruttering og forekomst av et etnisk sammensatt arbeidsmiljø, skal vi stille det enkle, men viktige spørsmålet: Er det fremfor alt mangel på kompetent arbeidskraft som er avgjørende for hvilke sjanser kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn vil ha på arbeidsmarkedet?

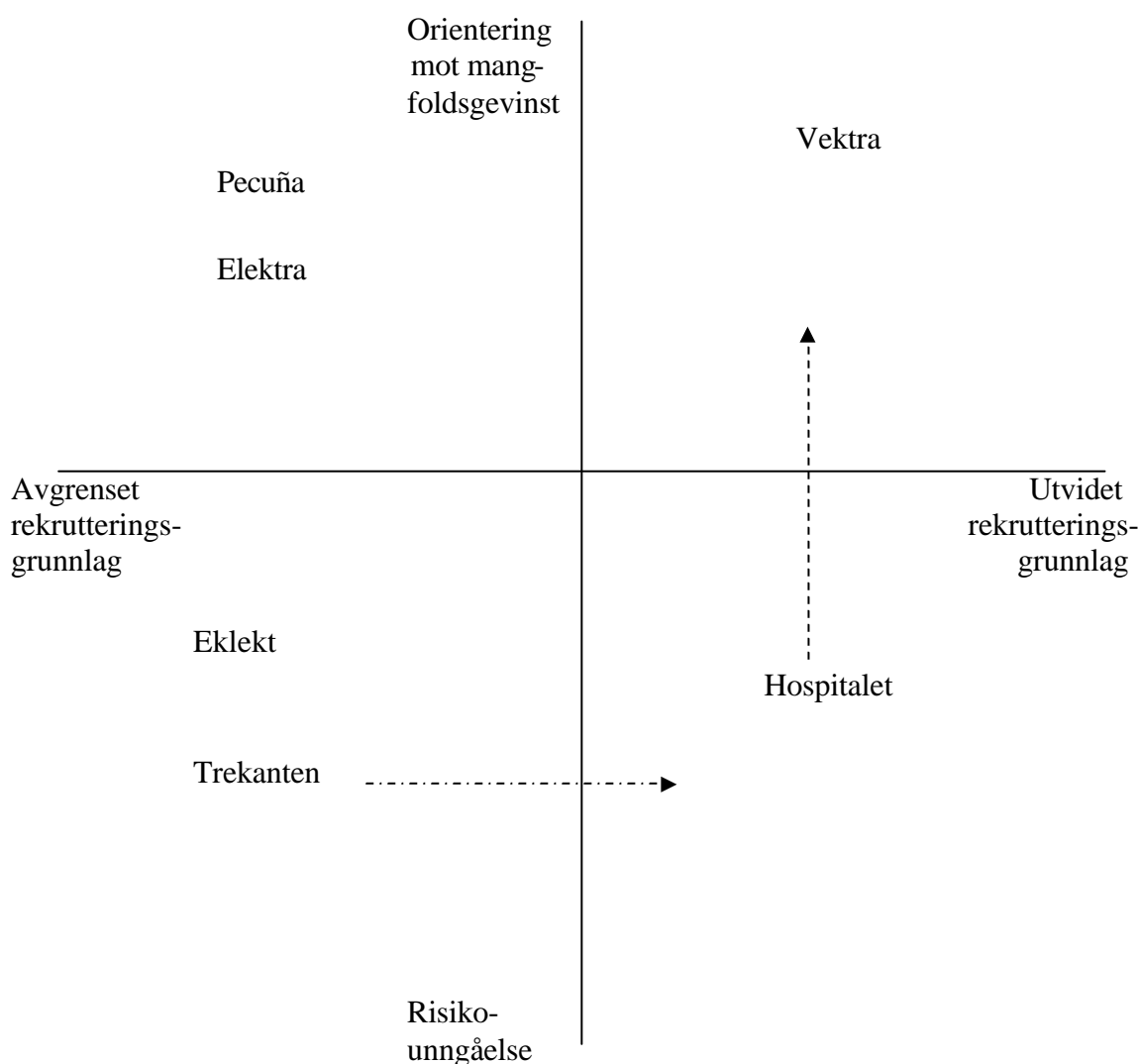
Ett av flere interessante poeng i beretningen fra Trekanten, er nedgangen i antallet kandidater som utdannes i Norge innenfor en av de utdanningsgruppene som Trekanten rekrutterer. På dette grunnlaget ser denne institusjonen seg nødt til å gi seg i kast med det ekstraarbeidet det vil innebære å finne ut hvilke utenlandske utdanningsinstitusjoner som holder et nivå som de kan akseptere. Dette er et eksempel på at tilfanget av kompetent arbeidskraft kan forsøkes utvidet uten at dette resulterer i mangfoldorientering som rekrutteringsstrategi. Hospitalet er nok et eksempel på at rekrutteringsgrunnlaget har vært forsøkt utvidet uten at dette sammenfaller med mangfoldsledelse. I figur 3.1<sup>7</sup> er den

---

<sup>7</sup> Takk til kollega Sverre Try som foreslo denne figuren.

vertikale aksen tegnet som et kontinuum mellom mangfoldsstrategisk ledelse med vekt på muligheter for gevinst ved den ene polen og risikounngåelse ved den andre polen. Den horisontale linjen representerer et kontinuum mellom et snevert rekrutteringsgrunnlag på den ene siden og et utvidet grunnlag på den andre siden. Dette kan dreie seg om avgrensning av aktuelle utdanningsgrupper, og linjen kan også representere et spenn mellom nasjonalt avgrenset versus internasjonalt og mer utvidet tilbud av kompetanse. Denne aksen representerer dermed også et aspekt som tidligere har vært fremhevet som ett blant flere fortrinn ved mangfoldsorientering, nemlig at dette utvider tilgangen til arbeidskraft.

**Figur 3.1:** Posisjoner mellom mangfoldsorientering (mangfold oppfattet som gevinst versus tap) som vertikal akse og håndtering av rekrutteringsgrunnlaget (avgrenset versus utvidet) som horisontal akse.



Som vi har gjort rede for i det foregående, synes det som innsnevring og utvidelse av rekrutteringsgrunnlaget kan opptre uavhengig av mangfoldsstrategisk ledelse, og dette er en forutsetning i figur 3.1. Angivelser av de ulike bedriftene og virksomhetenes posisjoner i forhold til hverandre og innenfor de to dimensjonene kan meget vel diskuteres. Som angitt ovenfor, vil også flere kriterier kunne avgjøre om rekrutteringsgrunnlaget kan kalles snevert eller ikke. Det er ikke særlig meningsfullt å gi bedriftene og virksomhetene eksakte posisjoner i skjemaet. Ut fra den empirien som er presentert her, er det grunnlag for å betone bevegeligheten og endringene. Det foregår med andre ord prosesser i dette feltet.

Pilene i figuren angir hvordan et par av virksomhetene kan sies å være i bevegelse. Hospitalet har i mangel på kompetent arbeidskraft gått utenfor landegrensene for å trekke til seg kvalifiserte folk. Bestrebelsene på etterutdanning for å oppgradere kompetanse, representerer også en utvidelse av rekrutteringsgrunnlaget. Med grunnlag i uttalelser fra rekruttereren har vi poengtert at denne utvidelsen i seg selv ikke innebærer større mangfoldsorientering, men at en større grad av mangfoldsledelse kan utvikle seg som et resultat av slik utvidelse. På dette punktet er det viktig å skille ledelse fra organisasjonen slik den kan oppleves nedenfra. Vår informant fra Hospitalet har formidlet diskusjoner på ledelsesnivå. Borchgrevink (1996) fokuserer på prosesser som fører til etnisk segregering ved hjelp av innblikk fra andre og flere ståsteder i en organisasjon. Også fra Trekanten forespeiles en forestående endringsprosess. Vi har hørt om pragmatiske grunner til at utenlandske læresteder vil komme i betraktning, og en slik utvidelse av alliansene vil representere noe nytt.

Et viktig poeng i figur 3.1 er at alle posisjonene kan forsvares som logiske og rasjonelle gitt rekrutterernes beskrivelser av de kjensgjerninger de må forholde seg til i sitt rekrutteringsarbeid. Dette er forskjellig fra det lerretet som ble spent opp i kapittel 1, mellom preferansediskriminering og statistisk diskriminering, og de drøftingene vi kunne gjøre på det grunnlaget. Vi har ikke funnet eksempler på preferansediskriminering i vårt materiale. En slik posisjon ville også overraske av minst to grunner. For det første ville standpunktet være høyst kontroversielt sosialt sett. For det andre ville det være i strid med normene for ansvarlighet og ivaretagelse av bedriftens interesser som gjelder for rekruttererne.

Figur 3.1 frister til en viss spekulasjon om mulig generaliserbarhet av vårt lille materiale. Det synes å avtegne seg noen fellestrekk ved de arbeidsplassene hvor mangfoldstenkning har fått gjennomslag. Det gjelder for alle at de er markedsekspontert og konkurranseutsatte i motsetning til offentlig finansierte virksomheter hvor en gitt faglig standard står i sentrum. I tråd med dette synes et imperativ om kreativitet, nye ideer og oppfinnsomhet å kjennetegne de mangfoldsorienterte arbeidsgiverne. Vårt materiale tyder på at mangfoldsperspektivet kan finne en klangbunn innenfor ledelsesutvikling, eksemplifisert ved utvelgelsen av potensielle ledere til trainee-programmet i Pecuña, eventuelt i relativt flate strukturer, som representert ved forskningsinstituttet Vektra.

### 3.3 Karakterenes betydning

Noen av rekruttererne la vekt på at gode karakterer har mye å si, mens andre knapt nevnte dette. For Hospitalet synes det som det eneste interessante i rekrutteringen av sykepleiere, for uten norskkunnskapene, er om søkerne har godkjent utdanning. Her gjelder altså stringente, formelle minimumskrav. Pecuña, Vektra og Elektra la derimot alle vekt på at de var ute etter særlig dyktige folk. Det samme gjaldt Trekanten, hvor karakterene ble fremhevet som særlig viktige i vurderingen av nyutdannede, nettopp fordi de ikke har arbeidserfaring. Den eneste som problematiserte hva en kan lese ut av karakterene, var rekruttereren i Vektra, som hevdet at universiteter utdanner egne rekrutter og premierer former for akademiske prestasjoner som har liten relevans for et anvendt forskningsinstitutt. Hans påstand var at universitetslærere er dårlig i stand til å identifisere den typen ferdigheter som et oppdragsinstitutt som Vektra trenger. Likevel understreket han at det vil foregå en utvelgelse blant søkere som alle har gjennomgående gode karakterer med tanke på å finne kandidater som har evne til å forstå hva som kreves i et oppdragsinstitutt.

Med andre ord, når rekruttererne omtaler faglig dyktige kandidater, er karakterene en viktig indikator. Selv om sammenhengen mellom karakterer og produksjonskapasitet også ble problematisert, synes det som karakterene vil være særlig viktige for nyutdannede all den tid de ikke har arbeidserfaring å vise til.

En gjennomgang av mange tiårs forskning på metoder for utvalg av personale konkluderer med at IQ testing, eller General Mental Ability (GMA) testing ofte viser seg å være en kraftig indikator på yteevne i arbeidet. GMA test i kombinasjon med andre personlighetstester, og ikke minst i kombinasjon med strukturert intervju gir god forutsigbarhet når det gjelder produktivitet, oppsummerer Schmidt og Hunter (1998). Når disse forfatterne viser til en svært omfattende forskning på feltet, er det ikke urimelig å anta at noe av denne forskningen er vel kjent blant rekruttererne som vi har snakket med. IQ testing er langt fra vanlig i Norge, men det er mulig at karakterer anses å være det nærmeste man kommer en indikasjon på mentale eller kognitive ferdigheter. Vi har sett at bare Elektra omtalte tester de bruker for å undersøke hvilket arbeidsrelatert ferdighetsnivå søkerne befinner seg på, men at det ellers er lite vanlig å benytte personlighetstester eller andre former for profesjonell bistand fra utvelgelsesbyrå i rekrutteringen av nyutdannede kandidater blant de bedriftene som inngår i vår undersøkelse.

Humankapitalteori og signal- og filterteori gir noe ulike forklaringer på forholdet mellom utdanning og produksjonskapasitet. Humankapitalteori vektlegger at utdanning er en individuell investering, med en forutsetning om at utdanning og kompetanseheving høyner individets produktivitet (Broomé et al 1996:79). Utdanningen tilsier hvilken produksjonskapasitet en har, og i dette bildet kan man si at karakterene indikerer hvilket kunnskapsnivå personen har tilegnet seg. Signal- og filterteoriene vektlegger derimot utdanning, og dette gjelder både utdanningstype og karakternivå, som en meddelelse om

individets produksjonskapasitet. Ifølge filterteorien vil utdanningssystemets oppgave være å identifisere individets produksjonskapasitet, ikke å øke produktiviteten hos individet (ibid:92). Produksjonskapasiteten tilsier hvilken utdanning en har, ifølge filterteorien. De to teoriene er forskjellige når det gjelder formuleringen av hva som er årsak og hva som er virkning, og dette kan ikke avgjøres empirisk. Selv om de to retningene gir ulike tilnærminger til hvordan utdanning eller karakterer og produksjonskapasitet henger sammen, kan begge sies å postulere at en slik sammenheng finnes.

En del av rekruttererne har fremhevet den sterkt positive betydningen det har når personer med innvandrerbakgrunn har gode karakterer. Rekruttereren i Elektra drøftet muligheten for at det generelt kan finnes et trangere nåløyne for innpass til høyt kvalifiserte jobber for minoritetsetniske arbeidssøkere. Det ble pekt på at det kanskje skal mer til før minoritetsetniske som arbeidssøkere vil vekke interesse hos arbeidsgivere.

Resonnementene fra flere av rekruttererne tilsier at personer med innvandrerbakgrunn forventes å ha dårlige karakterer, det er gode karakterer som forbløffer. Dette kan bunne i en mer eller mindre bevisst formening om at personer med innvandrerbakgrunn, på grunn av sin språklige og kulturelle minoritetsbakgrunn, vil ha større odds mot seg i kampen for gode resultater. En parallell til dette er sosial mobilitet i majoritetsbefolkningen. En av rekruttererne ga uttrykk for at det står større respekt av en person som er blitt lege som den første i sin slekt enn av en som er lege i femte generasjon. Høyt utdannede barn av arbeidsimmigranter kan nok oppfattes som personer med en sterk sosial oppdrift, men foreldrenes kompetansenivå kan være lavere verdsatt i Norge enn i deres opprinnelige hjemland. Gode prestasjoner blant kandidater med innvandrerbakgrunn synes ikke desto mindre å bli oppfattet som tegn på en ekstra sterk drivkraft eller bemerkelsesverdige talenter. Når en person med språklig og etnisk minoritetsbakgrunn har oppnådd gode karakterer, synes dette å borge for at vedkommende vil være en arbeidstaker med en særdeles høy produksjonskapasitet.

### **3.4 Svak humankapital?**

Broomé et al. (1996) foretar en systematisk gjennomgang av hvorfor innvandrere kan komme til å tape i konkurransen på arbeidsmarkedet med forankring i blant annet humankapitalteori og signal- og filterteori. På noen områder henviser de til antakelser arbeidsgivere kan gjøre, på andre områder viser de til hvordan ulikheter i kompetanse og ferdigheter genereres. Når det gjelder humankapital, mener de at forskjeller i arbeidsmarkedstilknytning ikke kan forklares ut fra formell utdanning alene. De viser til at det vil finnes forskjeller mellom innvandrere og svensker når det gjelder mer uformelle former for humankapital. Et vesentlig spørsmål vil være innvandreres svenskspråklige ferdigheter, men også ferdigheter i å samtale om politikk, TV-programmer etc. med kolleger – det forfatterne betegner som ”kaffepausekompetanse”, i tillegg til ulike former for taus kunnskap (ibid: 82-83). Det synes som et skille mellom innvandrere og etterkommere av innvandrere tegner seg i disse utlegningene, altså at den mangelen på kompetanse som Broomé et al. (ibid) fremhever, vil være mer dekkende for innvandrere enn for etterkommere. Forfatterne er imidlertid nokså pessimistiske på

andregenerasjonsinnvandreres vegne, når de hevder at identitetskonflikter kan være et resultat av investering i svenskhet.

Til grunn for dette siste resonnementet synes det å ligge en antakelse om kulturer som motsetningsfulle eller uforenlige. Ålund (1991) er blant dem som har kritisert en slik hang til problemfokusering som ofte kommer til uttrykk i formuleringer som ”splittede identiteter” og ”mellom to kulturer”. Hun viser at det er empirisk grunnlag for å forstå kulturell identitet som "bricolage". Med dette mener hun at det foregår en overskridelse av kulturelle grenser i tid og rom og en blanding av en rekke ulike erfaringer, livsformer og idiomer. Hun fremhever hvordan nye kulturelle former uttrykker en kreativ og konstruktiv forbindelse med fortiden (ibid:100-2). Hennes bricolage-begrep går utover det meningsinnholdet som Levi-Strauss (1966) ga dette begrepet, men har beholdt en viktig betydning, nemlig ”bruk av elementer en måtte ha for hånden”. Schierup (1988) synes også å ha et ganske annet syn enn Broomé et al. (ibid) når han insisterer på at innvandreres kulturelle ressurser vil være deres kapital i kampen for strukturell likestilling. Mens Broomé et al. fokuserer på innvandreres diskvalifisering innenfor et arbeidsliv som oppfattes å være preget av en homogen majoritetskultur, er både Ålund (1991) og Schierup (1988) opptatt av det potensialet for identitetshåndtering som ligger i andre kulturelle strømninger. Dette dreier seg om kulturelle strømninger som ikke på noen enkel måte lar seg spore tilbake til aktørers opprinnelsesland. I et økonomisk perspektiv, forekommer Ålunds argumentasjon å være forenlig med Baumans poeng om tendensen til at ulike etniske uttrykk privatiseres og relanseres, ikke som tegn på solidaritet, men som livsstilsalternativer, som har verdi i den grad de føyer seg inn i en ideologi om valgfrihet (Bauman 1991: 274). Tendensen til konvertering av etniske uttrykk til exotica med appell i et marked som varer for konsum, er et tema som nok er mer relevant i beskrivelser av mulighetene for selvstendig næringsdrivende enn for arbeidstakere med etnisk minoritetsbakgrunn. Bricolage-begrepet og orienteringen om et både-og heller enn et enten-eller synes imidlertid forenlig med kreativitet og nytenkning som tenkbare indirekte fordeler ved mangfold (Zink 2001).

### **3.5 Signaliseringsproblemet som ulikt geografisk fordelt**

Broomé et al. (1996) poengterer også innvandreres ufordelaktige posisjon i konkurransen på arbeidsmarkedet sett i lys av signal- og filterteorien. De peker på at innvandrere med en utdanningsbakgrunn som er ukjent for arbeidsgiver, sender ut svakere signaler om sin kompetanse sammenlignet med majoritetsetniske søkere, og at signalene vil være vanskeligere å tolke. Problemet med å signalisere egen kompetanse kan også være erkjent blant arbeidstakere og arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn (Rogstad 2000: 119). Personer som er utdannet i utlandet, kan altså ha større problemer med å signalisere kompetanse enn personer som er utdannet i Norge. Empirien som er presentert her, viser imidlertid at det finnes flere og nyanserte forskjeller, og det er lite meningsfullt å trekke et skille mellom utdanning fra Norge og utdanning fra et hvilket som helst annet land. Fra Elektra har vi hørt at det vil være en fordel å ha deler av utdanningen fra utlandet. Det betyr at også etnisk norske arbeidssøkere, dersom de har hele utdanningen for eksempel fra



et mindre kjent amerikansk universitet, vil ha problemer med å signalisere egen kompetanse. Fra Eklekt ble det hevdet at interessen for en arbeidssøker vil være omvendt proporsjonal med den geografiske avstanden. Dette gjaldt ikke bare med hensyn til oppholdssted på søknadstidspunktet, men om personen hadde utdanning fra et universitet utenfor Vesten. Usikkerheten knyttet til utenlandske universitetsutdanninger ble fremstilt som gradert, den vil være størst når det dreier seg om utdanninger som er gjennomført i Afrika, Asia eller Latin-Amerika og mindre fra andre vestlige land. Når vi samtidig vet at etnisk norske utenlandsstudenter ikke oppsøker universiteter på disse kontinentene, kan vi konstatere at det finnes et sammenfall mellom etnisitet og utdanningsbakgrunn på en helt bestemt måte: Den usikkerhet som særlig knytter seg til universitetsutdanninger fra ikke-vestlige land, vil hefte eksklusivt ved en del av de vi kan kalle synlige minoriteter. Sagt på en annen måte: personer med synlig minoritetsbakgrunn vil være spredt på flere kategorier når det gjelder hvor fra de har sin utdanning: fra Norge; fra andre vestlige land; fra ikke-vestlige land. Personer med etnisk norsk opprinnelse vil, praktisk talt uten unntak, være spredt på bare to kategorier: De har utdanning fra Norge eller fra et annet vestlig land. En tredje kategori vil være personer med opprinnelse fra andre vestlige land, som vil fordele seg på de samme kategoriene som etnisk norske med hensyn til hvor utdanningen er tatt. Dette er en kategori som ikke har hatt mye oppmerksomhet i prosjektet. Statistisk sentralbyrå (1997) har fremhevet at vestlige innvandrere til Norge ofte bare oppholder seg i Norge i noen få år, mens innvandrere fra tredje verden og flyktninger forblir i Norge. Mobilitet etter utdanningsnivå er ikke tematisert i denne sammenhengen.

Bare personer med synlig minoritetsbakgrunn vil ha utdanning fra ikke-vestlige land. Det er slik utdanningsbakgrunn som i størst grad fremstår som problematisk på grunn av svak signalisering av kompetanse. Empirien som er presentert i det foregående viser at verken nasjonal opprinnelse eller utdanningsbakgrunn kan reduseres til de enkle dikotomiene: Norge versus resten av verden. Dermed er det behov for å nyansere de to svært enkle dikotomiene som er skissert i figur 1.1 mellom etnisk opprinnelse fra Norge eller fra utlandet, og om utdanningen er tatt i Norge eller i utlandet.

En person med etnisk minoritetsbakgrunn som har gjennomført utdanningen i Norge, vil kanskje kunne sies å ha overkommet problemet med svak signalisering av kompetanse. Kanskje er det likevel slik at dette i første rekke vil gjelde for dem med karakterer som ligger over gjennomsnittet. En av uttalelsene fra Elektra synes å peke i denne retningen. Rekruttereren viste til at en arbeidsgiver kan være usikker når det gjelder nivået på de norskspråklige ferdighetene hos en minoritetsetnisk søker, samtidig som arbeidsgiveren finner det problematisk å tilkjenne en slik usikkerhet. Det blir enklere å legge søknaden til side. Dette tyder på at det kan være i arbeidssøkerens interesse å ta kontakt på telefon, for å komme en slik usikkerhet i møte, samtidig som søkeren signaliserer eller synliggjør interesse for jobben.

### 3.6 Motsatte individualiseringsprosesser

For deler av arbeidsmarkedet ser det ut til at etnisk norske kandidater fra utenlandske læresteder kan ha fordel av sin utenlandserfaring overfor en arbeidsgiver. Utdanning fra utlandet, i betydningen utdanning fra et lærested i et annet vestlig land, kan være en av flere mulige måter utmerke seg på. Dette signaliserer initiativ og bidrar til å skille ut søkeren fra mengden av søkere med etnisk norsk bakgrunn som har utdanning fra Norge. Personen fremstår som et individ mot en bakgrunn av mer udifferensierte og like søkere med etnisk norsk bakgrunn.

**Figur 3.2:** Individualisering som overskridelse mellom kategorier av kandidater etter bakgrunn og utdanningssted

	Kandidater med majoritetsbakgrunn	Kandidater med minoritetsbakgrunn
Utdannet ved norske læresteder	A	B
Utdannet ved utenlandske læresteder	C	D

For en som har innvandret, og dette gjelder mer presist kandidater med synlig minoritetsbakgrunn, synes dette å fungere motsatt: Utenlandsk utdanning synes å bidra til å øke antall ukjente faktorer, mens utdanning fra Norge kan være signal om kjennskap til norske forhold og ikke minst norskspråklige ferdigheter, det vil si at en norsk utdanningsbakgrunn reduserer antall ukjente. På denne måten vil etnisk opprinnelse og utdanningsinsitusjonens beliggenhet være meget forskjellige dimensjoner. Det kan nok være misvisende å hevde at en god strategi for personer i kategori D ville være å ta utdanning i Norge.<sup>8</sup> Vårt datamateriale og den litteraturen vi har drøftet indikerer at kandidater i kategori B er bedre posisjonert enn kategori D som arbeidssøkere i Norge. Dette gjelder i alle fall for synlige minoriteter som allerede befinner seg i Norge, og som søker en faglig relevant jobb i forhold til utdanningen. Med en utdanning fra Norge vil søkeren signalisere kompetanse også av mer uformell art. For å presse sammenligningen med kategoriene A og C noe, kan vi si at personer med synlig minoritetsbakgrunn i kategori B fremstår i større grad som individer på bakgrunn av en mer udifferensiert kategori D. Mens egnethet øker med utenlandserfaring blant innfødte (i alle fall innenfor deler av arbeidsmarkedet), vil den øke med innenlandserfaring blant innvandrere (utdannet i Norge; oppvokst i Norge; født i Norge).

Sammenholder vi kategori C med kategori D, er det ikke bare tale om en umerket kategori kandidater i forhold til en kategori av kandidater med synlig minoritetsbakgrunn, men også forskjeller i lærestendenes beliggenhet mellom "vesten" og "resten".

Det mest interessante i disse sammenligningene er at det som tas for gitt for kategoriene A og C, er noe som må demonstreres når det gjelder kategoriene B og D. At man snakker

<sup>8</sup> Dette tilsvarer det som i internasjonal litteratur er kjent som the graduate route (Brandt 2003:28).

norsk, er ikke en bevisbyrde som påhviler kandidater i kategori C, heller ikke at en presenterer egne og uforfalskede eksamenspapirer. I en rekrutteringsstrategi som er orientert om å unngå risiko for tap, må kategoriene B og særlig D demonstrere at de har ferdigheter som anses som selvfølgelige for kategoriene A og C. For kategorien D gjelder dette likevel bare kandidater med synlig minoritetsbakgrunn som har utdanning fra ikke-vestlige land. Mange med vestlig bakgrunn og vestlig utdanning, som også strengt tatt tilhører kategori D i vårt skjema, vil være head-hunted til Norge.

### **3.7 Av ukjent sortering?**

Visse fellestrekk ved kandidatene bør også fremheves. Det de har felles er at de har gjennomgått en høyere utdanning. Broomé et al. (1996) peker på den sorteringen som foregår gjennom utdanningssystemet i en redegjørelse for hvordan svensker og innvandrere er i ulikt posisjonert. De fremhever at det formelle utdanningssystemets viktigste funksjon er å veilede individet om hvilke ferdigheter det besitter og gi informasjon om i hvilke sammenhenger disse ferdighetene kan utnyttes på en optimal måte. Man lærer å forstå hva man duger til. Som Hernes (1974) formulerte det, en viktig funksjon ved utdanningssystemet er at det lærer elevene å tape. Fraværet av denne sosialiseringen kan representere et usikkerhetsmoment i bedømmelsen av voksne innvandrere som arbeidssøkere, hevder Broomé et al. (1996: 96).

I dette prosjektet om overføring av kompetanse til det norske arbeidsmarkedet, vil denne differensierende eller sorterende effekten av utdanning ikke være relevant. Vi må anta at et akademisk liv og hvilke ferdigheter og meritter som premieres ved høyere utdanningsinstitusjoner ikke er vesensforskjellige. Riktignok kan kvalitetsforskjeller fremheves, ikke minst mellom utdanningsinstitusjoner i den vestlige verden. At enkelte kjøper eksamensbevis kan være en empirisk realitet, men det er rimelig å anta at alle kandidater som har høyere utdanning, vil ha lært noe om hva de duger og ikke duger til. For kandidater med utenlandsk opprinnelse kan vi anta at de selv har lært hva de duger til, men at mottakere ikke har kompetanse til å vurdere hva slags erfaring og selvbylde som springer ut av dette. Det kan innebære en deklassering når aktørene i det norske arbeidsmarkedet ikke oppfatter hvilke meritter som ligger i en utdanning fra et lærested i den tredje verden. Deklassering kan også opptre dersom en kommer fra et land hvor bare de mest privilegerte har høyere utdanning til et land hvor det er ganske vanlig med høyere utdanning, og verdien av denne utdanningen derfor kan sies å være relativt liten.

### **3.8 Konklusjon**

Ulike definisjoner og beskrivelser av diskriminering som fenomen står sentralt i litteraturen som handler om innvandreres innpass i arbeidslivet. I denne undersøkelsen, om innpass for høyere grads kandidater med innvandrerbakgrunn, har vi valgt å samtale med et lite antall rekrutterere om deres vurderinger, avveininger og begrunnelser for beslutninger i rekrutteringsarbeidet. Gjennom dette metodevalget kan man nok forvente at det i særlig grad er normative aspekter ved rekrutteringsarbeidet vi har vunnet innsikt i, og de konkrete

valgene har vi ikke hatt tilgang til. De normene som kommer til syne igjennom i intervjuene, handler enkelt sagt om en økonomisk og personalpolitisk ansvarlighet. Det er i denne betydningen rekruttererne fremstår som moralsk reflekterte personer innenfor sitt meningsunivers. Rekruttererne omtaler valg og begrunnelser for valg med henvisning til mer overordnede oppgaver og ansvarsområder som gjelder for bedriften eller virksomheten. I disse posisjonene som er kjennetegnet av ansvarlighet, finnes ikke preferansediskriminering. Ingen av informantene har uttalt at de har en hang til å diskriminere på bekostning av lønnsomhetshensyn. Derfor synes spennet mellom preferansediskriminering og statistisk diskriminering å være dårlig egnet som teoretisk innfallsvinkel til rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn, i alle fall med den metodiske tilnærmingen som vi har valgt her.

Vi har i stedet latt risikoreduksjon på den ene siden og mangfoldstrategi på den andre siden utgjøre bakteppet for analysene av rekrutterernes uttalelser. Mangfoldsstrategi dreier seg om å gjøre bruk av konkrete ferdigheter og kunnskaper hos personer med opprinnelse utenfor landet, men også om mer indirekte og forventede effekter i form av nytenkning, kreativitet og konkurransevne som gevinster ved en bredt sammensatt arbeidsstokk. Dette vil gjelde langt flere aspekter enn etnisitet og utdanningsbakgrunn.

Risikoreduksjon vil være likhetsgenererende over tid, og dette erkjennes også av rekrutterere. Risikoreduksjon går ut på å redusere antall ukjente faktorer. På enkelte områder vil rekrutterere mangle kunnskap. Dette kan blant annet gjelde det faglige nivået på utdanninger fra andre vestlige land eller fra land utenfor den vestlige verden, søkeres erfaringer fra andre og ukjente arbeidsmarkeder, eller nivået på norskkunnskapene blant søkere med utenlandsk bakgrunn. I alle disse tilfellene vil det innebære større eller mindre grad av ekstraarbeid å få nødvendig informasjon. Bortvalg er også et nødvendig element i en rekrutteringsprosess. Det synes som innvandrere vil gjøre klokt i å forsøke å imøtekomme arbeidsgiveres behov for informasjon. Både når det gjelder norskkunnskaper og når det gjelder dokumentasjonen av utdanningen, påhviler det denne kategorien kandidater å bevise at de har ferdigheter som tas for gitt hos etnisk norske kandidater.

Det eneste spor av positiv diskriminering i dette materialet, gjelder innvandrere eller etterkommere av innvandrere som har oppnådd særdeles gode karakterer. Dette fremstår som et tegn på en særlig høy produksjonskapasitet og yteevne. Bakgrunnen for dette kan være at kandidaten vil ha flere odds mot seg, i alle fall med sin språklige minoritetsbakgrunn. Flere av rekruttererne har understreket at høye faglige krav gjelder som en standard ved rekrutteringen, og en rekrutterer betraktet svikt i tilbudet av kompetente søkere som hovedforklaringen på at de ikke hadde særlig mange minoritetsetniske medarbeidere i faglige stillinger. Dersom oppfatningene til de rekruttererne vi har snakket med er gjengs for det akademiske arbeidsmarkedet, kan vi forvente at minoritetsetniske kandidater med gode karakterer kommer minst like godt ut som andre med solide prestasjoner. Kanskje vil det finnes større forskjeller i uttelling av

utdanning mellom majoritet og minoritet blant dem som har prestert gjennomsnittlig eller dårligere.

Mangel på arbeidskraft ser ut til å være en kraftig motor for utvidelse av rekrutteringsgrunnlaget i norske virksomheter. Dette kan blant annet dreie seg om å hente inn kompetent utenlandsk arbeidskraft eller å bygge nye allianser med læresteder i utlandet. Vi har grunnlag for å skille mellom mangfoldsstrategisk ledelse og utvidelse av rekrutteringsgrunnlaget. I spennet mellom disse dimensjonene blir det også tydelig at rekrutterings- og ledelsesstrategier vil være i bevegelse. Et utvidet rekrutteringsgrunnlag synes å kunne tvinge frem en mer mangfoldsorientert og inkluderende ledelse. Vårt materiale tyder på at mangfoldsledelse kan være en tilstrekkelig betingelse for rekruttering av minoritetsetniske medarbeidere i faglige stillinger. Samtidig har vi svake holdepunkter for å påstå at mangfoldsledelse er en nødvendig betingelse for slik rekruttering.

## Referanser:

- Andersson, M. (2000): "All five fingers are not the same". *Identity work among ethnic minority youth in an urban Norwegian context*, Bergen: IMER/ Norway/Bergen/Senter for samfunnsforskning, Universitetet i Bergen. Rapport 1/2000.
- Arrow, K. (1973): The Theory of Discrimination, i: O. Ashenfelter & A. Rees (red): *Discrimination in Labor markets*. Princeton N.J.: Princeton University Press.
- Barth, F. (1969): Introduction, i Fredrik Barth (red.): *Ethnic Groups and Boundaries*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Bauman, Z. (1990): Modernity and ambivalence, i Mike Featherstone (red.): *Global Culture. Nationalism, Globalization and Modernity*, London: Sage.
- Bauman, Z. (1991): *Modernity and Ambivalence*, Cambridge: Polity Press.
- Becker, G.S. (1968): Discrimination, economic, i: D.L. Sills, (red.): *International encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan & Free Press.
- Borchgrevink, T. (1996): *Kulturmøter i arbeidslivet. En litteraturstudie*, Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Rapport 96:21.
- Bourdieu, P. (1984): *Distinction. A social critique of the judgement of taste*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bourdieu, P. (1985): The social space and the genesis of groups. *Theory and Society*, 14 (6).
- Brandt, E. (2003): *Arbeidsgiveres vurderinger av kompetanse fra høyere utdanning*. Oslo: NIFU skriftserie nr. 12/2003.
- Broomé, P., A.-K. Bäcklund, C. Lundh & R. Ohlsson (1996): *Värför sitter "brassen" på bänken? eller Varför har invandrarna så svårt att få jobb?* Stockholm: SNS Förlag.
- Broomé, P., B. Carlson & R. Ohlsson (2001): *Ethnic Diversity and Labour Shortage. Rhetoric and Realism in the Swedish Context*. Unnummerert rapport fra SNS.
- Cain, G.G. (1986): The Economic Analysis of Labor Market Discrimination. A Survey, i: O. Ashenfelter & R. Layard (red): *Handbook of Labor Economics*. Amsterdam: Elsevier.
- Calhoun, C. (1995): *Critical Social Theory: Culture, History and the Challenge of Difference*. Oxford: Blackwell.
- Cox, T. (1994): *Cultural Diversity in Organisations. Theory, Research & Practice*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Ellingsæter, A.L. & J. Solheim (2002): Makt – kjønn – arbeidsliv: Teoretiske landskap, i: A.L. Ellingsæter & J. Solheim (red.): *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal.

- Grøgaard, J. (1993): *Skomaker, bli ved din lest? En analyse av ulikhet i utdanning og arbeid blant unge menn på 80-tallet*. Oslo: FAFO-rapport 146.
- Hellevik, O. (1991): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hernes, G. (1974): Om ulikhetens reproduksjon. Hvilken rolle spiller skolen? I M.S. Mortensen (red): *I forskningens lys*. Oslo: NAVF. 231–251.
- Jenkins, R. (1994): Rethinking ethnicity: identity, categorization and power. *Ethnic and Racial Studies* 17 (2), 197–223.
- Kvitastein, O., S.T. Johansen & M. Supphelln (1996): *Rekruttering av innvandrere med høyere utdanning*, Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. Rapport 71/96.
- Lévi-Strauss, C. (1966): *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Loden, M. & J. Rosener (1991): *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. New York: McGraw-Hill.
- Lægereid, P. & J.P. Olsen (1978): *Byråkrati og beslutninger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nerdrum, L., I. Ramberg & B. Sarpebakken (2003): *Inngående forskermobilitet til Norge. Omfang og erfaringer*. Oslo: NIFU skrifterie nr. 10/2003.
- Petersen, T. (2002): Likestilling i arbeidsmarkedet. *Tidsskrift for samfunnsforskning* 43 (4), 443–478.
- Petersen, T., I. Saporta & M-D. L. Seidel (2000): Offering a Job: Meritocracy and Social Networks. *American Journal of Sociology*, 106 (3), 763–816.
- Pihl, J. (2000): *Hva kjennetegner rasistiske diskurser?* Sosiologisk tidsskrift 3/2000, 229–245.
- Prasad, P. & A. Mills (1997): From showcase to shadow. Understanding the dilemmas of managing workforce diversity, i: P. Prasad et al. (red): *Managing the Organisational Melting Pot. Dilemmas of Workforce Diversity*. London: Sage.
- Rogstad, J. (1998): *Innvandrere og arbeid – en empirisk studie i fire bedrifter*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning Rapport 98:8.
- Rogstad, J. (2000): *Mellom faktiske og forestilte forskjeller. Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*, Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Rapport 17:2000.
- Schierup, C.-U. (1988): *Integration? Innvandrere, kultur og samfund*. Holstebro: Billesø & Baltzer.
- Schmidt, F.L. & J.E. Hunter (1998): The validity and utility of selection methods in personal psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings, i: *Psychological Bulletin* 124 (2), 262–274.
- Solheim, J. & H. Heen (2000): *Likestilling og bedriftsutvikling – fot i hose eller stein i skoen?* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Statistisk sentralbyrå (1997): Flyktninger forblir, nordboere reiser hjem. *Samfunnsspeilet* nr. 4, 1997. Oslo/Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.

Stolcke, V. (1995): Talking Culture. New Boundaries, New Rhetorics of Exclusion in Europe, *Current Anthropology*, 36 (1), 1–24.

Sørhaug, T. (1996): *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vike, H. (2003): Formelt organiserte verdener, i: M. Rugkåsa & K.T. Thorsen (red): *Nære steder, nye rom. Utfordringer i antropologiske studier i Norge*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Zink, C. R. (2001): *Where you come from decides where you are heading. A qualitative study of well-educated immigrants entering the labor market in Sweden*. Uppsala: Sociologiska institutionen, Uppsala Universitet. Working Paper series #7.

Ålund, A. (1991): Wrestling with ghosts: transcultural bricolage and new communities, i: A. Ålund & C.-U. Schierup (red): *Paradoxes of Multiculturalism. Essays on Swedish Society*. Aldershot: Avebury.



