

接受首相署次长挑战 林吉祥将重复指责 奥斯曼



VELG MANGFOLD! Redskap for flerkulturell rekruttering

Håndbok for kommunal sektor

Lisbeth Reed

回教党
参加大

بما تدعم الارهاب
بلاي اسرائيل

FORORD

Håndboka og kursmodulene "Velg mangfold!" er sluttproduktene til FLERprosjektet. Dette samarbeidsprosjektet har gått over to år, og har fokusert på flerkulturell rekruttering til kommunal sektor. Teksten er skrevet av undertegnede, som har arbeida som prosjektleder, med base i personal- og organisasjonsavdelingen i Vest-Agder fylkeskommune.

Illustrasjonshistorier og eksempler har utgangspunkt i virkeligheten, men de er anonymisert og redigert. Tusen takk til alle som har stilt opp til intervjuer og utprøvingsarbeid! Dere har gjort det mulig å utvikle dette materialet. I tillegg er det mange enkeltpersoner som har gitt nyttige innspill og kommentarer til høringsutkastene. Takk til dere også.

Prosjektet har samarbeida nært med arbeidsplasser i Vennesla kommune, Kristiansand kommune og Vest-Agder fylkeskommune. Styringsgruppa har bestått av representanter for KS, NKF, Vennesla kommune, Kristiansand kommune og Vest-Agder fylkeskommune. I tillegg til disse partene har også UDI, Aetat Vest-Agder og YS-Kommune vært med å finansiere prosjektet.

Et partssammensatt utvalg i kommunal sektor leverte i mars 2000 en rapport om rekruttering av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn. Utvalget gir følgende anbefaling:

"Resultatene og håndboka fra FLERprosjektet formidles til alle kommuner og arbeidstakerorganisasjonene. Det er viktig at dette konkrete verktøyet som utvikles blir formidlet og implementert blant de som sitter i rekrutteringsposisjoner i kommunene."

Kristiansand april 2001

Lisbeth Reed

Utgitt av Vest-Agder fylkeskommune/FLERprosjektet 2001
Grafisk design og illustrasjon: Cecilie Høgås, Axon AS
Trykk:

ISBN: 82-91869-10-3



Kristiansand
kommune



Vennesla
kommune



Vest-Agder
fylkeskommune



INNHOOLD

INNHOOLD	3
INNLEDNING	4
KAPITTEL 1 SNU PÅ FLISA!	5
Nytt fokus	6
Å se etter ressurser	6
Den gode flerkulturelle arbeidsplass	8
Trenger vi særtiltak?	9
Mangfold hos oss?	9
Sjekkpunkter	10
KAPITTEL 2 STILLING LEDIG – FOR HVEM?	11
To viktige bestemmelser	12
Snevre inn eller åpne opp?	13
Hvor skal lista ligge?	14
Sjekkpunkter	16
KAPITTEL 3 GROVSORTERING AV SØKNADER	17
Hvem skal vi se nærmere på?	18
Sortering av usikkerhet	18
Sjekkpunkter	20
KAPITTEL 4 INTERVJU OG INNSTILLING	21
Å fylle ut bilder	22
Å skape trygghet	22
Relevans	23
Fortsatt tvil?	23
Viktige og vanskelige spørsmål	24
Sjekkpunkter	26
KAPITTEL 5 INTRODUKSJON OG ARBEIDSMILJØ	27
Kulturkollisjon eller kulturmøte?	28
Vern mot trakassering	29
Utvikling og avansement	29
Rom for mangfold?	29
Sjekkpunkter	30
NYTTIG INFORMASJON	31
Vedlegg 1 Godkjenning av utdanning og kompetanse	32
Vedlegg 2 Samarbeid med Aetat	34
Vedlegg 3 Opplæring i norsk og kommunikasjon	35
Vedlegg 4 Om handlingsplaner og policy	36
Vedlegg 5 Litteraturliste	38

INNLEDNING

Kommuner og fylkeskommuner har behov for å rekruttere mange flere medarbeidere med innvandrerbakgrunn. Innvandrere som søker ledige stillinger, har krav på likeverdig behandling. Mange som arbeider med personalplanlegging og tilsetning har lite erfaring med å vurdere søkere med utradisjonell bakgrunn. Politikere og personalfolk, tillitsvalgte og ledere kan ha behov for å kvalifisere seg bedre på dette feltet. Dette har vært utgangspunktet for å skrive ei håndbok i flerkulturell rekruttering.

Noen vil innvende at sterkt fokus på innvandrere som gruppe kan bidra til mer diskriminering. Vi er enig i at det er problematisk å sette etniske merkelapper på folk. Men problemet er at arbeidssøkere blir diskriminert på grunn av synlig minoritetsbakgrunn. Innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn er underrepresentert på kommunale lønningslister og overrepresentert i statistikken til Aetat. Ingenting tyder på at dette vil rette seg av seg selv, og derfor trenger vi ord som kan hjelpe oss å sirkle inn problemene, og redskap som kan brukes til å hakke løs på dem.

Når vi bruker ordet 'innvandrer', er vi klar over at det er upresist –for eksempel når det skal betegne en norsk ungdom med foreldre fra en annen del av verden. Men det er dette ordet som brukes mest i norsk dagligtale. 'Innvandrer' brukes sjelden om dansker og briter. Oftest brukes det i betydningen 'person med synlig minoritetsbakgrunn'. I denne boka bruker vi det på samme måten. I noen sammenhenger bruker vi 'minoritetsetnisk'. Dette er på mange måter et bedre og mer dekkende begrep, for diskriminering har gjerne sammenheng med forholdet mellom minoritet og majoritet. Problemet er at

det føles litt tungt og unaturlig.

Boka har fem kapitler. Det første tar opp overordna perspektiv på flerkulturell rekruttering, og de neste fire tar for seg ulike faser i rekrutteringsprosessen. Vedleggene i siste del av boka tar opp tema som ikke går direkte på rekrutteringsprosessen, men som kan ha betydning likevel. Vi har tatt med idéer, henvisninger og adresser som vi håper kan være til hjelp.

Flerkulturell rekruttering er et felt der det er flere spørsmål enn fasitsvar, og dette har vi forsøkt å ta konsekvensen av. Vi håper "Velg mangfold!" være med å:

- vekke positiv nysgjerrighet
- åpne for refleksjon
- børste støv av vanlige forestillinger og fordommer.
- utfordre til grundighet

Gjennom FLERprosjektet har vi erfart at arbeidet med flerkulturell rekruttering handler om to ting. Det ene er holdninger til forskjellighet. Det andre er kvaliteten på rekrutteringsarbeidet. Vår påstand er:

Hvis vi sjelden eller aldri vurderer eller tilsetter søkere med innvandrerbakgrunn, er det et symptom på at kvaliteten på rekrutteringsarbeidet er for dårlig.

Å rette fokus mot grupper som står utsatt til for diskriminering, kan komme alle søkere og hele arbeidsplassen til gode fordi det tvinger oss til å skjerpe oss og gjøre en kvalitetsjobb!

KAPITTEL I

SNU PÅ FLISA!

nyarkrรัฐมนตรี จึงยังบอกไม่ได้ว่าจะปรับเมื่อใด
อย่างไรก็ตาม ทราบมาว่านายปองพล ได้เข้าพบ
นายกรัฐมนตรีแล้ว ซึ่งนายกฯ คงบอกมากกว่าแต่ใน
ส่วนของพรรคประชาธิปัตย์ ปรับ 1 ตำแหน่ง
แน่นอน

ต่อคำถามว่ามีข่าวว่าพรรคชาติพัฒนาต้องการ
กระทรวงพาณิชย์ดี พล.ต.สนั่น กล่าวว่า "ไม่มี
หรือครับ นึกกันไปเอง พรรคอื่นก็ยังไม่
แผน"

พล.ต.สนั่นยัง
แลกรกระทรวงกันได้
เพราะไม่ใช่เรื่องที่ดี
เสนอนายกรัฐมนตรี
ปองพลเผยนายกฯ
นายปองพล
นายกรัฐมนตรี ว่า ไ
ยกฯ เพียงแต่สอบล
ใครรับตำแหน่งแทน
มาแทนนายปองพล
26 มิ.ย.จึงยังมีเวลา
นอก

นายปองพล กล่าวว่า จะเมื่อยไปจาก
กระทรวงเกษตรฯ เพราะรัฐบาลเหลือเวลาอีกเพียง
1 ปี และงานที่กระทรวงเกษตรฯ ก็เริ่มที่จะเดินหน้า



اليوميات نفي عزيمتها مهاجمة السودان
وتتهمه بتحويل الانتباه عن تهم الارهاب

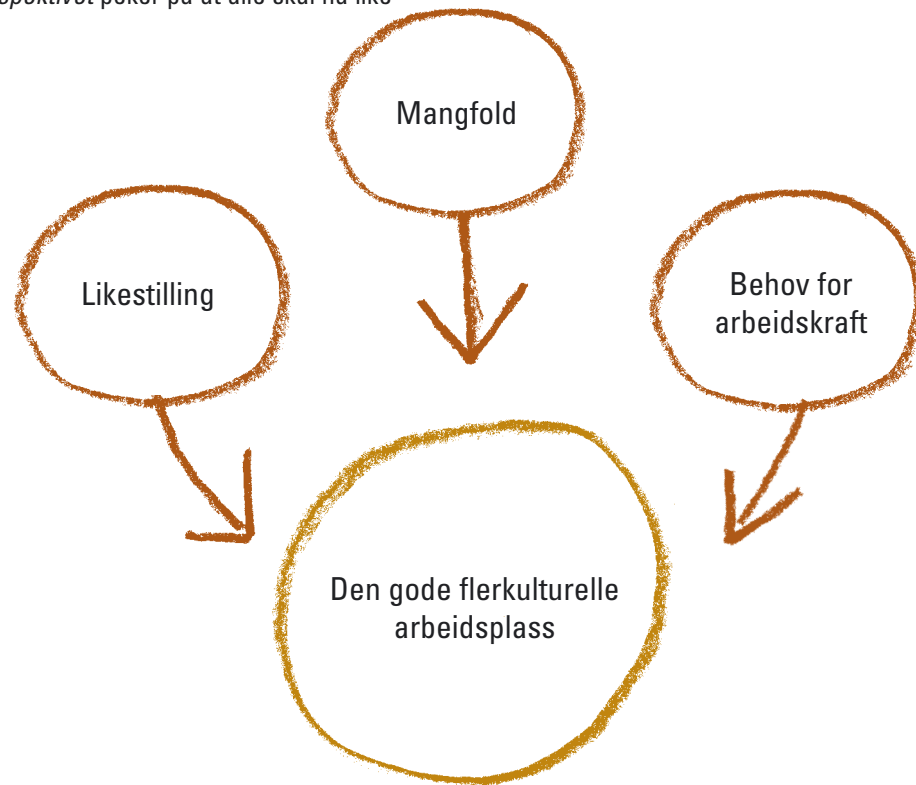
Hvordan kan vi legge til rette for vellykka flerkulturell rekruttering?
Vi trenger trening i å verdsette ressursene i innvandrerbefolkningen
– i å se at kommunesektoren kan tjene på større mangfold.

DEN GODE FLERKULTURELLE ARBEIDSPASS

Kommunesektorens behov for å rekruttere ny arbeidskraft er blitt et tydelig argument for flerkulturell rekruttering. Men hvis vi først og fremst ser på innvandrere og utenlandske fagfolk som en arbeidskraftreserve, kan det bære galt av sted. Vi kan få yrker og sektorer som er rike på innvandrere men fattige på lønn, status og ordna arbeidsforhold. Hvis vi vil hindre utvikling av klasseskiller som faller sammen med hudfarger, kan vi kombinere flere perspektiv på flerkulturell rekruttering.

Figuren nedenfor illustrerer hvordan tre ulike perspektiv kan settes sammen til en *helhetlig* strategi for gode flerkulturelle arbeidsplasser.

Likestillingsperspektivet peker på at alle skal ha like



formelle rettigheter. Det kan hjelpe oss å gi alle søkere rettferdig og likeverdig behandling, og være med å løse opp propper i tilsetningsprosessen. Her kan vi bruke erfaringer fra arbeidet for likestilling mellom kjønnene. I Storbritannia er arbeidet for like muligheter i arbeidslivet retta mot *alle* grupper som er utsatt for diskriminering. Eksempler på at dette kan gi gode resultater i kommune-Norge finner vi i Bydel Grünerløkka Sofienberg i Oslo. Her er arbeidet for større etnisk mangfold en del av likestillingsarbeidet.²

Mangfoldsperspektivet representerer "nye briller". De kan hjelpe oss å se at forskjellighet kan være en kilde til utvikling. Vi kan få øye på nye behov hos de som bruker tjenestene våre, og viktige utradisjonelle kvalifikasjoner hos de som søker jobb hos oss. Dette perspektivet kan åpne for mer dynamikk på arbeidsplassen.

Positive holdninger til forskjellighet gjør det lettere for nye medarbeidere å slippe til med nye tanker.

Arbeidskraftperspektivet har stor innebygd gjennomslagskraft. Der det er rekrutteringsproblemer, rekrutteres det oftere innvandrere. Arbeidsgivere som takler dette på en god måte, kan skaffe seg nyttig erfaring med å ha en flerkulturell arbeidsstokk og godt rykte blant innvandrere. Dette kan gi viktige konkurransefortrinn i kampen om framtidens arbeidskraft.

NB! På "den gode flerkulturell arbeidsplass" er målet at det skal være etnisk mangfold i ulike yrker og på alle nivå i organisasjonen!

TRENGER VI SÆRTILTAK?

Hvilke metoder skal vi bruke i arbeidet med flerkulturell rekruttering? Hvor mye vekt vi skal legge på særtiltak i forhold til allminneliggjøring? ³ Særtiltak kan være nødvendige hjelpemiddel for å fjerne negativ forskjellsbehandling. Denne håndboka representerer et særtiltak, og det samme gjør for eksempel en handlingsplan for flerkulturell rekruttering ⁴, eller stillingsannonser der vi oppfordrer innvandrere til å søke.

Allminneliggjøring kan for eksempel bety at vi innarbeider klare formuleringer om verdien av mangfold i ansettelsesreglementet, sammen med retningslinjer som legger opp til grundig og likeverdig behandling av alle søkere.

Det fins ikke noe fasitsvar på hva som fungerer best – dette må vurderes utfra lokale forhold. Likevel kan en nok si at allminneliggjøring må være målet. Å rekruttere og beholde medarbeidere som har ulik etnisk bakgrunn må bli en naturlig del av personalarbeidet.

MANGFOLD HOS OSS?

"Det er så tungvint når folk er for forskjellige. Like barn leker best."

- Kanskje det kan være tungvint å lære seg å takle forskjellighet, men samtidig spennende!
- Der alle tenker likt tenkes det sjelden nytt
- Oppgaver og organisering er i endring på mange arbeidsplasser. Nye impulser kan komme godt med.
- Folk er forskjellige! I vår tid kan en like godt ta tyren ved hornene.

"Bemanningen er lav og arbeidssituasjoner vår er pressa. Vi kan ikke ansette folk som krever noe ekstra av oss."

- Er dere kommet i en situasjon der noe må gjøres uansett?
- Er det blitt for lite rom for læring og utvikling på arbeidsplassen?
- Går det an å organisere arbeidet litt annerledes, og rydde plass til mangfold?
- Alle nye trenger vel noe ekstra i en innkjøringsperiode? Ikke ta for gitt at en innvandrer trenger så mye mer.

"En fremmedkulturell vil ikke passe inn på vår arbeidsplass. Vi er en veldig etablert arbeidsstokk."

- En etablert arbeidsstokk kan ha stort behov for fornying og mangfold. Men det vil kanskje kreve litt ekstra å arbeide med holdningene til forskjellighet.
- Vi forslår at dere unngår ordet 'fremmedkulturell'. Hvis vi vil bygge broer og inkludere, er "fremmedordene" ikke så gode.

² Se Appa Beveney 1996

³ Se Berg 2000, s.54

⁴ Se Vedlegg 4

“Som tillitsvalgt må jeg først og fremst tenke på medlemmene mine. Jeg kan ikke gå med på å ansette utlendinger som uthuler beskyttelsen av faget og de faglige rettighetene.”

- Internasjonal solidaritet – gjelder ikke dette på arbeidsplassen?
- Flere hovedsammenslutninger og fagforbund har formuleringer som går mot etnisk diskriminering i vedtekter/handlingsprogram.
- Vil ikke medlemmene, i lengden, være tjent med at fagforeningen inkluderer arbeidstakere fra alle deler av befolkningen?

“Dette er ikke et aktuelt tema hos oss. Vi har aldri søkere med utenlandsk bakgrunn.”

- Hvorfor ikke? Hvilke signaler gir dere?
- Se Kapittel 2 om hvordan man kan åpne for breiere søkermasse.

TENKEBOKS: HVA KAN VÅR ARBEIDSPASS TJENE PÅ MANGFOLD?

SJEKKNPUNKTER


- Hvordan er sammensetningen av personalet på vår arbeidsplass?
- Hvem bruker tjenestene våre?
- Er vi kompetente til å levere tjenester til en flerkulturell befolkning?
- Jobber vi nok med kompetanseplanlegging?
- Må vi tenke utradisjonelt for å få dekket behovet for kompetanse og arbeidskraft?
- Har vi erfaringer med å vurdere og tilsette søkere med innvandrerbakgrunn?
- Fins det erfaringer med likestillingsarbeid som kan brukes på det flerkulturelle feltet?
- Gjør vi et grundig arbeid med tilsettinger?
- Tar vi godt vare på nye medarbeidere?
- Trenger vi midlertidige særtiltak for å rekruttere for mangfold?

KRISTIANSAND KOMMUNE

Søknad på stilling

KAPITTEL 2

STILLING LEDIG – FOR HVEM?



Søknad på stilling som: _____ Ved etat/institusjon: _____ Antall vedlegg: _____

Utlyst i: _____ Dato: _____

1 Personlige opplysninger:

Angir om de personlige opplysningene blir unntatt fra offentlighet i offentlig søkerliste - jf pkt 1, side 4. Ja Nei

Efternavn: _____ Fornavn: _____ Personnummer (11 sif): _____

Adresse: _____ Postnr./sted: _____ Postadresse: _____

Tlf. privat: _____ Tlf. arbeid: _____ Mobilnr: _____

Nåværende stilling: _____ Arbeidssted: _____ Når ansatt: _____

Søker på: Hel stilling Delt stilling Kan evt. tiltre (dato): _____ Avtjent for steg 1: Ja

2 Eventuelle referanser:

Titel og navn: _____ Arbeidssted/adresse: _____

NEB L. (Angi adresse på side 4 for å fylle ut adressen. Husk underskrift)

Hvordan kan vi legge til rette for vellykka flerkulturell rekruttering? Vi trenger trening i å verdsette ressursene i innvandrerbefolkningen – i å se at kommunesektoren kan tjene på større mangfold.

EN BREIERE MÅTE Å TENKE PÅ

Vår institusjon har fått et spesielt ansvar for flerkulturelt barnevern. Enkelte år har nesten halvparten av barna kommet fra familier med minoritetsetnisk bakgrunn. Men personalet er ikke spesielt flerkulturelt – vi er i grunnen helnorske alle sammen.

Nå blir det snart en ledig stilling som miljøterapeut. Vi trenger å få inn nye perspektiv og en breiere måte å tenke på i personalet. Ungene trenger voksne rollemodeller med innvandrerbakgrunn. Likevel er det nokså urealistisk å tro at vi kan rekruttere en innvandrer. Vi må kreve treårig høgskoleutdanning, helst som barnevernspedagog, sosionom eller vernepleier. Vi ønsker at søkerne skal ha brei barnevernsfaglig erfaring. Det er alltid sånn at vi kan velge og vrake mellom søkere som har disse kvalifikasjonene, men ingen av dem har så langt vært innvandrere.

Hvis vi tilsetter en person med innvandrerbakgrunn framfor en norsk søker med bedre formelle kvalifikasjoner, kommer vi i strid med både arbeidsmiljølov og fagforeninger. Vi må ha klarere retningslinjer hvis vi skal prioritere innvandrere.

TO VIKTIGE BESTEMMELSER

Kvalifikasjonsprinsippet står svært sterkt i kommunesektoren. Den konkrete formuleringen finner vi i Hovedtariffavtalens §2.2:

Ved tilsetning eller opprykk skal det i første rekke tas hensyn til søkerens kvalifikasjoner (teoretisk og praktisk utdanning samt skikkethet for stillingen).

Dette betyr i praksis at vi er forplikta til å tilsette den som etter en helhetsvurdering er *best kvalifisert for stillingen*, dvs. den som best fyller kravene vi har stilt i stillingsbeskrivelsen og annonseteksten. Derfor blir første fase i rekrutteringsprosessen en premissfase. Når vi legger inn egne vurderinger og oppfatninger i en stillingsbeskrivelse, må vi skjerpe oss så vi ikke kommer skjært ut. Vi kan gjøre alvorlige feil hvis vi setter i gang "autopiloten" når en slutter.

Den andre bestemmelsen som er grunnleggende når vi er opptatt av flerkulturell rekruttering, er forbudet mot etnisk diskriminering ved ansettelse:

Arbeidsgiveren må ikke ved ansettelse forskjellsbehandle søkere på grunn av rase, hudfarge, nasjonal eller etnisk opprinnelse, homofil legning eller homofil samlivsform. Med forskjellsbehandling menes enhver handling som uten saklig grunn direkte eller indirekte stiller personer ulikt på grunn av rase, hudfarge, nasjonal eller etnisk opprinnelse, homofil legning, homofil samlivsform eller funksjonshemming. (AML§55a, 2. ledd)

Forbudet kom inn i Arbeidsmiljølovens i 1998, og paragrafen er blitt forsterka i 2001, bla. ved at det er innført opplysningsplikt og delt bevisbyrde dersom det er grunn til å tro at det foreligger forskjellsbehandling. Det er også åpna muligheter for at arbeidssøkeren kan få erstatning ved lovbrudd:

Arbeidssøker som mener seg forskjellsbehandlet, kan kreve at arbeidsgiveren skriftlig opplyser om hvilken utdanning, praksis og andre klart konstaterbare kvalifikasjoner for arbeidet den som ble ansatt har. Dersom arbeidssøkeren kan påvise forhold som gir grunn til å tro at det foreligger forskjellsbehandling, må arbeidsgiver sannsynliggjøre at dette ikke skyldes forhold som nevnt i annet ledd. Dersom arbeidsgiver har handlet i strid med bestemmelsene i annet ledd, kan arbeidssøkeren kreve erstatning etter de alminnelige regler.(AML§55a 4., 5. og 6.ledd)⁵

Usaklig forskjellsbehandling trenger ikke være et resultat av bevisste valg eller vond vilje – det kan også bunne i usikkerhet. Mange av oss har lite erfaring med å vurdere utradisjonelle søkere. I en pressa arbeidssituasjon kan det være fristende å unnlate å utfordre egne forestillinger og holdninger, for å "holde seg på den trygge sida". Men med lovbestemmelsene som er referert over, kan det være enda mer utrygt å ta sjansen på å forskjellsbehandle. Vi har fått en pådriver til å gjøre klare vurderinger og gi saklige og tydelige begrunnelser i tilsettingssaker.

SNEVRE INN ELLER ÅPNE OPP?

Stillingsbeskrivelse og kvalifikasjonskrav er bindende for tilsetningsutvalget. En snever annonsetekst kan føre til at vi mister gode søkere – kanskje spesielt søkere med innvandrerbakgrunn. En sånn annonse kan også gjøre at det blir umulig å tilsette en søker med gode alternative kvalifikasjoner - kvalifikasjoner vi kanskje ikke hadde tenkt på før vi fikk søknaden.

Det kan være bra at flere fra tilsetningsutvalget er med i prosessen helt fra starten. Vi begynner med å liste opp konkrete arbeidsoppgaver som skal ligge i stillingen,

plassering i organisasjonen, hvem som blir kollegaer og samarbeidspartnere og hvilke brukergrupper den som blir tilsatt skal forholde seg til. Dette gir et grunnlag for å beskrive krav til utdanning, praksis og personlige egenskaper.

En veldig vanlig begrunnelse for ikke å tilsette søkere med innvandrerbakgrunn, er at hun eller han snakker for dårlig norsk. Dette kan være et vikarierende argument. Hvis vi vil sikre en saklig vurdering av språkferdighetene, er det best å sette begrunna minimumskrav til skriftlig og muntlig norsk på forhånd. Vi kan også bestemme om vi kan tilsette under forutsetning av fullført norskopplæring.

En grundig stillings- og kravanalyse gjør det mulig å formulere en god annonsetekst. Teksten kan gjerne være relativt åpen. Det vil gi muligheter for å få et bredt grunnlag av søkere med sammensatt bakgrunn. I neste omgang vil stillings- og kravanalysen hjelpe oss å finne den som totalt sett er best kvalifisert. Det kan være en ide å tenke kritisk gjennom valg av stillingsbetegnelse og andre begrep. Hva betyr egentlig "fullmektig"?

Er sekretær eller kontorassistent bedre betegnelser på stillingen?

⁵ Punktet om funksjonshemmede, og hele 4., 5. og 6. ledd ble vedtatt av Stortinget i mars 2001.

HVOR SKAL LISTA LIGGE?

"Å definere krav til en ledig stilling er et arbeidsgiveransvar. Den ansvarlige lederen har oversikt over behovet og er best i stand til å utforme utlysningsteksten."

- Ledere *kan* sitte fast i gamle vaner. Ledere *kan* være subjektive eller fordomsfulle. Ledere *kan* være ensidig opptatt av en type kvalifikasjoner, eller en bestemt faglig retning. Ledere *kan* ha en hang til å rekruttere medarbeidere som likner på dem selv.
- Nytenking krever ofte at mer enn en tenker. Dersom en ønsker å ta hensyn til flest mulig aspekt, kan det være lurt å trekke inn tilsetningsutvalg, plasstillitsvalg eller andre kvalifiserte konsulenter i arbeidet med stillingsbeskrivelse og utlysningstekst.
- Det vil være lettere for tilsetningsutvalget å gjøre en god jobb seinere dersom *alle* medlemmene har bidratt til å legge premisser for prosessen.
- En nytilsetting er en stor investering. Det kan lønne seg å bruke litt ekstra tid på å kvalitetssikre rekrutteringsprosessen fra starten.

"Den stillingsbeskrivelsen vi skrev for tre år siden kan brukes om igjen."

- Det er mulig den fortsatt er aktuell, men vi anbefaler at dere går grundig gjennom den for sikkerhets skyld. Verden forandrer seg! Kommunesektoren og kravene til kommunale og fylkeskommunale tjenester er i rask endring.
- Et poeng vi sjelden tenkte på for noen år siden, er dette: Kommunene skal yte tjenester til en flerkulturell befolkning. Noen steder har en stor del av brukerne

- kanskje flertallet - innvandrerbakgrunn. Dette gjenspeiles sjelden blant tjenesteyterne. Kan hensynet til brukerne være en saklig grunn for å legge vekt på flerkulturelle kvalifikasjoner?

- Er det forresten sikkert at det ble gjort en grundig nok jobb for tre år siden?

"Hos oss kan ingen gjøre en fullverdig jobb uten offentlig godkjent utdanning. Dette kravet må alltid være med i annonsene."

- En person med utenlandsk utdanning kan kanskje bli godkjent i løpet av rimelig tid. De som tar høyde for dette i utlysningsteksten, kan kanskje komme "først til mølla" hos gode, utenlandske fagfolk!
- Er det mulig å tilsette under forutsetning av fullført/godkjent utdanning i løpet av en nærmere angitt periode?
- Kanskje dere har erfaring fra før med medarbeidere som ikke har fullført alle eksamener før tilsetting?
- Er det mange som har en bestemt utdanning/ autorisasjon? Kunne fagmiljøet vinne på å ha noen innslag av annerledes erfaringsbakgrunn? I såfall kan stillingen lyses ut med en annen yrkestittel.

"God skriftlig og muntlig framstillingsevne er en forutsetning for å arbeide hos oss."

- Dette er en generell formulering som sier lite. Språkkrav må eventuelt knyttes til konkrete oppgaver. Skal det undervises/holdes foredrag, eller først og fremst kommuniseres på et dagligdags nivå? Skal det skrives standardiserte journaler og

referat eller større utredninger?

- Hvor god skriftlig og muntlig framstillingsevne har de som jobber hos dere fra før?
- Hvis dere ikke gir rom å lære bedre norsk etter tilsetting, kan dere stenge ute mange innvandrere. God språkbruk læres i sosiale sammenhenger – for eksempel på arbeidsplassen.
- Det er viktig å vurdere krav til språkferdigheter sammen med andre krav. Men må det stå noe om språkkrav i annonsen? Kan det være fare for at dere skremmer bort gode fagfolk som er usikre på norsken sin? Eller at språkkravene tolkes som signal om at stillingen er ment for norske søkere?
- Er det kanskje andre språk enn norsk det kunne være en fordel å få representert? Tenkt formulering: "Ved vår skole er mange elver og foreldre tospråklige. Det er en fordel om søkeren snakker et av disse språkene: ..."

"De vi skal ansette må beherske bruk av PC, Microsoft Office-programmer og Notes."

- Må en ny medarbeider beherske *alle* programmene i Office for å utføre jobben?
- Hvor lang opplæring har de andre fått i "lokale" IT-verktøy? Hvor lang tid vil det ta å oppdatere en ny medarbeider?

"Det kan skape problemer hvis en ny medarbeider kommer fra en helt annen faglig tradisjon."

- Hvis dere er opptatt av utvikling og læring, kan dere velge å se på denne typen spenninger som positive.

"Vi trenger en person med hovedfag."

- Bare hvis det er en faglig begrunnelse for det. Ofte kan andre kvalifikasjoner være viktigere enn en akademisk grad.
- Personer med utenlandsk utdanning kan ha andre relevante fagsammensetninger og andre grader enn de vi kjenner til.

"Å søke spesielt etter innvandrere vil være diskriminerende for norske søkere. Kvotering virker mot sin hensikt."

- Pasientene, elevene, barnehagebarna, de eldre og de som henvender seg til kommunen, er oftere enn før flerkulturelle grupper. Tjenestene kan bli bedre hvis tjenesteyterne kan sette seg inn i brukernes situasjon, og forstå deres behov. Når det er saklig begrunna, kan en kreve/ønske at den som tilsettes har flerkulturell kompetanse eller erfaring.
- Norske søkere stiller sterkest i utgangspunktet. Å sette ord på et reelt behov for mangfold vil være med å stille søkere med innvandrerbakgrunn nærmere "startstreken".
- Erfaringer fra kvinnekampen viser at mange trenger hjelp til å få øye på kvinners kvalifikasjoner. Det samme vil ofte gjelde innvandreres kvalifikasjoner.
- Det er mulig å signalisere positivt at en ønsker søkere med innvandrerbakgrunn uten å "søke etter innvandrere". I annonsene fra bydel Grünerløkka-

Sofienberg i Oslo beskrives en bydel der de trives med mangfold, og derfor legger vekt på andre kvalifikasjoner enn utdanning og praksis. I annonsene fra Kristiansand kommune oppfordres innvandrere til å søke med utgangspunkt i kommunens handlingsplan for å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn.

"Vi kan spare penger på å annonsere stillinger via internett. Det klarer seg med korte henvisningsannonser i avisene."

- Det kan bli dyrt å være gjerrig. Fortsatt er det mange som ikke har tilgang til internett. Risikerer vi å gå glipp av interessante søkere hvis vi snevrer inn nedslagsfeltet?
- Hvis avisannonser kortes ned, er det viktig at den gjenværende teksten åpner opp framfor å snevre inn. For eksempel kan det være ekstra viktig å formulere en ingress som signaliserer at vi ønsker en flerkulturell søkermasse.
- Vær forsiktig med å droppe fagbladene, som ofte er den kanalen som henvender seg direkte til målgruppen for ledige stillinger. Mange studenter leser også aktuelle fagblad.
- Kanskje vi kan bruke andre, alternative utlysingskanaler? Hva med oppslag hos innvandrersammenslutninger, på flerkulturelle møtesteder og på læresteder? Er det aktuelt å holde informasjonsmøter for mulige jobbsøkere?

TENKEBOKS:
LAGER VI STILLINGER SOM PASSER BEST
FOR NORSKE SØKERE?

SJEKKPUNKTER

- Bruker vi anledningen til å tenke nytt når vi får en stilling ledig?
- Hvem deltar i stillingsanalyse og utforming av annonsetekst – trengs det friske blikk på dette arbeidet?
- Hvem bruker tjenestene våre?
- Er personalgruppa veldig homogen?
- Hvilke krav må vi stille til utdanning og praksis?
- Kan god realkompetanse kompensere for manglende formelle kvalifikasjoner?
- Har vi behov for kulturkompetanse og flerspråklighet?
- Hvilke minstekrav må vi stille til skriftlig og muntlig norsk?
- Kan vi tilsette under forutsetning av...
- Hvordan kan vi nå potensielle søkere med minoritetsbakgrunn?
- Hvordan signaliserer vi at vi ønsker søkere fra etniske minoriteter?

KAPITTEL 3 GROVSORTERING AV SØKNADENE



Søknadsfristen er gått ut. Vi har fått et gitt antall søkere – et utvalg av alle mulige som fins der ute. I løpet av denne fasen skal vi velge ut de som best fyller kravene våre.

FOR MANGE UTLENDINGER?

Det har pleid å være få søkere til ledige sykepleierstillinger hos oss. Forrige gang var det to som søkte, og den ene var en ung mann. Det syntes jeg var positivt, for det er få menn på vår avdeling. CVen viste at han hadde brukt ett år lenger en normalt på sykepleierutdanningen, men det kunne være forståelig, for jeg så av navnet at han var utenlandsk. Afrikansk, kanskje. Det kan vel være rimelig at en søker med utenlandsk bakgrunn trenger ekstra tid for å ta en høgskoleutdanning. Han hadde ett års praksis etter eksamen.

Jeg ble ganske forbausa da avdelingslederen ikke ønska å vurdere den mannlige søkeren nærmere. Hun sa at vi ville få problemer med vaktplanene hvis vi fikk inn flere utlendinger som er svake i norsk. Jeg har ikke vært tillitsvalgt så lenge, så jeg ble veldig usikker, og gikk med på å tilsette den andre søkeren. I ettertid har jeg tenkt at det var galt. Alt gikk for fort.

HVEM SKAL VI SE NÆRMERE PÅ?

Det skal settes opp søkerliste, og det er vanlig å sende melding til hver enkelt om at søknaden er mottatt. Jobbsøkere er gjerne i en sårbare situasjon – ikke minst de som er engstelige for negativ forskjellsbehandling. Det er en fordel om vi allerede fra starten kan være tydelige og forutsigbare. Hvis vi kan informere om når det skal intervjues, og når vi regner med at innstillingen vil være klar, kan det være tillitskapende. Mange innvandrere forteller om bunkevis med avslag på jobbsøknader. Det er lettere å gå på med friskt mot hvis en er trygg på å bli behandla med respekt.

Nå skal vi skal begynne å vurdere søkerne i forhold til kvalifikasjonskravene, og i forhold til hverandre. Prosessen går ut på å få fram tydelig informasjon om hver enkelt, og fjerne usikkerhet. Hvis det er kommet inn mange søknader, kan det hjelp i å grovsortere dem i tre bunker: "Ja" (kvalifisert/aktuell søker), "Tja" (mulig kvalifisert/aktuell søker) og "Nei" (ikke kvalifisert/aktuell søker). Sorteringen hjelper oss å velge ut de vi vil vurdere nærmere.

Intervju vil som oftest være den beste metoden for å komme videre. Hvor mange som skal intervjues må vurderes fra sak til sak, men det kan være bedre å intervju en for mye enn en for lite.

SORTERING AV USIKKERHET

"Det er best å se bort fra de søkerne som har utenlandske navn. Jeg er redd for at jeg ikke skal forstå hva de sier, for at jeg ikke skal klare å uttale navnet, og for at brukerne eller de ansatte skal reagere negativt på utlendinger.

- Det er forbudt å forskjellsbehandle søkere fordi de har utenlandsk navn jf s.12
- Det er umulig å vite, uten å vurdere søkeren nærmere, om vedkommende er kvalifisert for å gjøre jobben.

- Hvis du føler deg redd og usikker, er det *ditt* ansvar å jobbe deg gjennom din egen usikkerhet. Du kan for eksempel sette deg ned og notere punktvis det du er usikker på. Spør gjerne noen som har mer erfaring om råd og innspill. Hvis dere føler at tilsetningsutvalget ikke håndterer saken godt nok, kan dere hente inn en rådgiver.
- Det kan være nødvendig å sette av ekstra tid til saker der du er usikker.
- Hvis brukere eller medarbeidere er negative til innvandrere, løses ikke problemet ved å "gå utenom".
- Kan det være du skyver andres holdninger foran deg? Start med å rydde opp i egne forestillinger og fordommer.
- Kan det være en idé å sladde navnene på den utvida søkerlista – i første omgang?
- Eller vil dere gå motsatt vei og bestemme at kvalifiserte søkere som ser ut til å ha innvandrerbakgrunn skal intervjues – for å være *sikker på* å unngå usaklig bortsortering? Kristiansand kommune praktiserer dette, og flere innvandrere blir vurdert og tilsatt.
- Det kan være at situasjonen blir avdramatisert når du treffer søkeren.

"Det er umulig å vurdere utenlandsk utdanning og praxis."

- Søkeren kan sikkert rydde opp i usikre punkt. Desto større grunn til å intervju henne/ham!
- Hvis utdanningen er godkjent av rette norske instans bør saken være grei.
- Hvis det ikke er kommet svar på søknad om godkjenning, noe som kan ta lang tid, kan man kontakte godkjenninginstansen (se s. 32) og be om en foreløpig vurdering.
- Det er utrolig hva det går an å finne ut ved hjelp av internett og telefon. Mange læresteder/universitet har

fyldige hjemmesider, mange steder kan man få nødvendig informasjon på engelsk.

- Arbeidsgivere kan søke aetat om lønnstilskudd (se s. 34) i inntil et år i en overgangsperiode. Tiltaket er retta mot utsatte grupper på arbeidsmarkedet, og kan bidra til å lage en myk overgang hvis den nye medarbeideren for eksempel skal fullføre en godkjenningssprosess eller norskopplæring og språktest.

"Det er umulig for oss å tilsette flere vietnamesere på vår avdeling. Alt gikk galt med han som jobba her i fjor."

- Det fins mange eksempler på at vietnamesere finner seg godt til rette på kommunale arbeidsplasser. En må passe seg for å generalisere ut fra en enkelt negativ erfaring.
- Hvorfor skar det seg med "han i fjor"? Var det noe *dere* kunne gjort annerledes, som kan rettes opp for framtida?

"Vi kan ikke ta sjansen på å tilsette en muslim. Det kan bli problemer med likestilling, autoritære holdninger, bønn og helligdager, hodeplagg, synet på hygiene og kanskje med maten."

- Gammeldage og uakseptable holdninger er knytta til person – ikke til religion.
- Mange innvandrere - også fra muslimske land - har flykta nettopp fra mangel på demokrati og likestilling.
- Uakseptable holdninger til likestillingsloven, demokrati på arbeidsplassen eller liknende vil sannsynligvis komme fram i et profesjonelt gjennomført intervju.
- Vil bønnepauser skape større problemer enn røykepauser?
- Vil det være en fordel å ha medarbeidere som gjerne jobber på julaften?
- Religiøse hodeplagg bør ikke gjøres til et problem

INTERVJU OG INNSTILLING

med mindre de er en sikkerhetsrisiko. Likestillingsombudet har slått fast at det strider mot likestillingsloven å nekte kvinner å bruke religiøst betingede hodeplagg.

- Det er ikke lenge siden en del norske sykehus/klinikker ble drevet av nonner. De brukte liknende hodeplagg som de en del muslimske kvinner bruker i dag, uten at folk så på det som et problem.

"Det er for dyrt å kjøre full pakke med intervjuer til alle ledige grunnstillinger i helsevesenet."

- Det kan bli enda dyrere å tilsette feil person, eller gå glipp av den som er aller best kvalifisert. Hvis dere vil legge vekt på personlige egenskaper, kommer dere neppe utenom å møte søkerne ansikt til ansikt.
- Søkere med innvandrerbakgrunn kan bli ramma spesielt hardt hvi de ikke blir intervjuet. Hvilke andre muligheter har de til å imøtegå usikkerhet og fordommer?
- KS' personalhåndbok 1.5.3.3: "Utvelgesarbeidet må tillegges betydelig vekt. Det bør som hovedregel gjennomføres intervju."

"Vi må sortere bort søkere som er overkvalifiserte for stillingen. Vi kan ikke, for eksempel, tilsette en siviløkonom som sekretær!"

- Det skal dessverre mye til før noen tilsetter en utenlandsk siviløkonom som siviløkonom. Det blir en håpløs vond sirkel hvis vedkommende heller ikke får muligheter til å skaffe seg praksis på andre felt.
- Det å være "overkvalifisert" skal ikke stenge en person ute fra å bli vurdert. Det kan være gode grunner til at en siviløkonom ønsker seg kontorarbeid, og søkeren kan ha gode kvalifikasjoner for arbeidet.
- Det er lov å tenke langsiktig. Praksis fra en grunnstilling kan være en nødvendig stige for å komme videre. En godt utdanna regnskapssekretær kan ende som økonomidirektør.

SJEKKPUNKTER

- Ser vi på navnet eller kvalifikasjonene først?
- Kan det være hensiktsmessig å sladde navnene på søkerlista – i første omgang?
- Har vi gode nok rutiner i grovsorteringen av søknader?
- Har alle medlemmer i tilsettingsutvalget innflytelse på prosessen?
- Sjekker vi punkt i søknaden som vi er usikre på?
- Kommer tvilen søkeren til gode
- Sorterer vi bort noen fordi vi mener de er "overkvalifiserte"?
- Gir vi søkerne informasjonen om gangen i prosessen?
- Innkaller vi aktuelle søkere til intervju?
- Kan det være hensiktsmessig å innkalle alle kvalifiserte innvandrere til intervju?

TENKEBOKS:
BLIR SØKERE MED UTENLANDSKE NAVN
SORTERT BORT FOR TIDLIG?



Nå er sorteringsprosessen kommet ganske langt. Vi sitter igjen med de best kvalifiserte søkerne, og skal vurdere og veie dem mot hverandre. Til slutt skal vi sitte igjen med en innstilling – og en skal få tilbud om jobb.

DA VICTOR VANT

Victor kom hit på et arbeidsmarkedstiltak. Han skulle jobbe som vaktmesterassistent her på dagsenteret. Vi merka oss at han fikk kjempegod kontakt med de eldre. Victor er en sånn type som mer enn gjerne tar fram gitaren. Han har ei fin, humoristisk tone og skaper god stemning rundt seg. Det tok ikke mange ukene før vi ordna det så han kunne arbeide som miljøarbeider i stedet.

Da han hadde vært her i et par år på tiltak, lyste vi ut en fast stilling som miljøarbeider. Victor søkte på vanlig måte. Vi intervjuet seks av de 20 søkerne, blant dem Victor. Ingen av de andre kunne måle seg med ham, så vi innstilte ham som nr. 1. Et par av de andre søkerne mente de var bedre formelt kvalifisert, og reagerte ganske negativt.

Jeg vet at Victor føler seg utvalgt, og han er toppmotivert for å fortsette her. Jeg har hørt ham si, med et flir, at for en gangs skyld var det en utlending som vant over "norske" kvalifikasjoner.

Å FYLLE UT BILDER

Intervjuet er den beste anledningen til å få vite det som ikke går fram av papirene. Vi kan få informasjon om holdninger og personlige egenskaper, og erstatte forestillinger med fakta. Hvis søkeren har utenlandsk utdanning og praksis, er det nå vi kan spørre om det vi er usikre på.

Den vi intervjuer vil ha behov for informasjon om kommunen/fylkeskommunen og tjenestestedet. Hvis søkeren er ny i arbeidslivet, og kanskje også ny i Norge, må vi være spesielt oppmerksomme på dette.

Intervjugruppas sammensetning virker inn på hvilke spørsmål som blir stilt og hvordan de stilles. Det kan være en styrke hvis begge kjønn og mer enn en type etnisk bakgrunn er representert. Ønsket om brei sammensetning må veies opp mot behovet for å holde størrelsen på gruppa nede.

Å SKAPE TRYGGHET

Når vi skal intervjuet søkere som er veldig annerledes fra det vi er vant med, er det naturlig at både forberedelsene og selve intervjuet krever noe ekstra av oss. Forberedelsene til intervjuet er viktige. Stor usikkerhet krever gode forberedelser. Hvis søkeren har utenlandsk bakgrunn, kan litt basiskunnskap om hjemlandet være med å skape trygghet og tillit. Det kan være en hjelp til å styre unna perifere spørsmål, og til å stille viktige spørsmål på en tydelig måte.

Det er opp til intervjuerne å skape en trygg atmosfære. For mange søkere vil det å komme til intervju være en ny opplevelse. Fysiske omgivelser og måten vi plasserer oss på kan ha en del å si. Å sitte ved et rundt bord kan for eksempel bidra til en følelse av likeverd og gi alle muligheter til å ha øyekontakt. Vær obs. på at normene

for øyekontakt og andre typer ikkeverbal kommunikasjon varierer. Det samme gjør forholdet til kroppskontakt og avstand.⁶

Innledningsvis kan det være viktig å fortelle om hensikten med intervjuet, og gå gjennom hvordan gangen i intervjuet vil være. Det kan være en god tommelfingerregel at den som intervjues skal bruke 80 % av "taletida".

RELEVANS

Intervjuet skal brukes til å stille relevante spørsmål. Søkeren må ikke få følelsen av at intervjuerne spør av nysgjerrighet. Mye tyder på at rekrutterernes forestillinger knytta til politikk, religion eller kultur er blant de viktigste hindringene for at innvandrere får jobb. Her må vi ha et krystallklart forhold til Arbeidsmiljøloven. Spørsmål om søkerens holdninger til politikk, religion eller kultur er *bare* lovlige hvis de "er begrunnet i stillingens karakter". Jo mer følsomt et område er, desto viktigere er det at spørsmålene knyttes til den jobben som skal gjøres, og at vi stiller dem med respekt. Men vi må ikke bli så redde for å si eller gjøre noe galt at vi blir vage og usikre, og ikke får svar på vesentlige spørsmål.

FORTSATT I TVIL?

Hele prosessen handler om å fjerne usikkerhet og tvil. Når vi får uklare svar, må vi spørre på nytt og legge oss i selen for å konkretisere enda mer. Avslutningen av intervjuet kan brukes til en siste sjekk. Er noe fortsatt uklart? Er det viktige punkt vi ikke har vært inne på?

Sjekking av referanser er en oppfølging av intervjuarbeidet. Hensikten og kjørereglene er i hovedsak de samme: Hente utfyllende informasjon gjennom gode, relevante spørsmål. Søkere med kort botid i Norge kan

ofte mangle nettverk og referanser. Men med litt velvilje og fantasi kan vi ordne mye. Det er alltid *noen* vi kan snakke med, om vi så må ringe utlandet.

Til slutt skal tilsetningsutvalget sette sammen det helhetsbildet som gjør det mulig å lage innstillingen. Noen har opplevd at det er her, i siste runde, at den store tvilen melder seg. At det er her vi står i fare for å forskjellsbehandle på usaklig grunnlag. Ble intervjuet, når alt kom til alt, for ullent og høflig? Overlevde usikkerheten?

Hvis vi sitter på det avgjørende møtet, og føler at vi er på tynn is, vil det lønne seg å ta en pause, og kanskje et nytt intervju. Vi er ikke ferdige med jobben før vi føler oss trygge på hva som er rett innstilling.

Hvis vi har gjort en kvalitetsjobb, skal vi føle oss sikre på at vi har gjort et riktig vedtak, den som får tilbud om stillingen skal ha et godt grunnlag for å ta en avgjørelse, og de som får avslag skal føle at de er blitt godt behandlet.

VIKTIGE OG VANSKELIGE SPØRSMÅL

"Vi har ikke tid til å gjøre forberedelser utenom det

⁶ Se for eksempel Ø.Dahl og E.Habert 1997 kapittel 6.

vanlige til intervjuet. En tilsetningsprosess er tidkrevende nok i seg selv."

- Gode forberedelser kan være halve jobben.
- Å hente litt ekstra informasjon trenger ikke ta så lang tid – spesielt ikke hvis vi kan bruke internett.
- Informasjon fra tilsetningsprosessen kan legge til rette for en god start på arbeidsforholdet.
- Kunnskap egner seg ofte til gjenbruk

"Hvis intervjuet avslører at søkeren snakker dårlig norsk, er det uaktuelt å tilsette vedkommende."

- Språkferdighetene må vurderes i forhold til stillingsbeskrivelsen. Hvilket nivå må den vi tilsetter ha fra dag én?
- Fokuser på funksjonalitet. Mange kommuniserer godt selv om de har feil i både uttale og grammatikk.
- Husk at aksent ikke er det samme som dårlig norsk. Ikke legg lista for tydelighet høyere enn du ville gjort for en danske eller en med vanskelig norsk dialekt.
- Prøv å finne ut hva som er søkerens potensial. Søkeren snakker kanskje utydelig pga intervjunerver. Eller fordi hun eller han bare har snakka norsk på kurs - aldri i hverdagen. Spør taktfullt men direkte! For eksempel: "Jeg ser av CVen din at du nylig har gjennomført grunnleggende norskopplæring. Hvordan tenker du deg at du kan fortsette å lære norsk?"
- Kan vi eventuelt organisere en ordning med formidlingshjelp i en innkjøringsperiode?

"Jeg kjenner at det ville bli samarbeidsproblemer hvis vi skulle tilsette denne søkeren. En autoritær, iransk

mann ville aldri akseptere meg som kvinnelig sjef."

- Vær obs på at du kan ha fordommer. Ikke bruk strengere kriterier enn du ville gjort om det var en norsk mannlig søker som ga et autoritært førsteinntrykk!
- Spør på en generell måte hvordan søkeren vurderer seg selv som person, og sine egne tilpasningsevner og samarbeidsevner. Still oppfølgingsspørsmål som knytter seg til erfaringer og eksempler som søkeren selv nevner.
- Vær obs på at innvandrere har erfaring når det gjelder tilpasning til nye situasjoner og nye miljøer.

"En av søkerne ser ut til å være tyrker. Vi kan ikke tilsette ham på avdelingen til kurdiske Meryem! Det vil bli konflikter og kaos. Vi må i det minste spørre om holdningen hans til kurderspørsmålet."

- Igjen: Vær forsiktig med å blåse opp dine egne forestillinger til virkelige problemer!
- Det kan være mange rare konfliktlinjer mellom nordmenn også.
- Spørsmål om "holdningen til kurderspørsmålet" ville rammes av Arbeidsmiljøloven.
- Hvis det er konflikter på arbeidsplassen du er redd for, kan du eventuelt spørre direkte. For eksempel: "En av våre medarbeidere er kurdisk. Ville være et problem for deg å samarbeide med henne?"

"Hr. Singh var den tredje vi skulle intervjuet. Da han stilte med turban, skjønte vi jo alle tre at han var uaktuell. Det ble et kort intervju."

- Hvilke problemer mener dere et uvanlig hodeplagg kan skape?

- Kunne en "runde" på friheten til å ha ulike religioner og tradisjoner virke forfriskende hos dere?
- Er det mulig at hr. Singhs turban kunne gi positive signaler til samarbeidspartnere og brukere?
- I forsvaret er det slått fast at det er tillatt å bære turban sammen med uniform.

"Jeg følte at det var vanskelig å nå fram til søkeren gjennom hele intervjuet. Det var så vidt jeg fikk øyekontakt med henne. Hun svarte vagt på alle spørsmål om egne kunnskaper og sterke sider. Vi kan ikke tilsette henne selv om hun har knallgode papirer."

- Vær oppmerksom på at normene for høflighet kan variere sterkt i ulike kulturer. Tre stirrende intervjuere kan oppleves som ubehagelig for noen og enhver. Enda verre hvis en har lært at stirring er toppen av uhøflighet.
 - Intervjuere kan ha mye igjen for å trene opp sin kulturelle følsomhet.
 - Vær obs på at mange kan ha problemer med å skryte av seg selv. Beskjedenhet var en dyd i Norge også en gang.
 - Er evnen til å markedsføre seg selv, eller evnen til å få raskt kontakt med publikum viktige kvalifikasjoner for den ledige stillingen? Hvis ikke er det kanskje ikke så diskvalifiserende å være tilbakeholden.
 - Var dere tydelige nok når dere forklarte hva som var hensikten med intervjuet, og hva som er kjørereglene?
 - Kan det være nødvendig å ta en oppklaringsrunde med søkeren på tomannshånd, og eventuelt innkalle henne til et nytt intervju?
- "Søkeren har ikke oppgitt referanser. Det er umulig å sjekke de opplysningene hun gir oss."

- Det kan være gode grunner til at det er vanskelig å finne referansepersoner. Særlig for flykninger fra urolige områder.
- Forsøk å finne fram til referansepersoner sammen med søkeren mot slutten av intervjuet.
- Tenk utradisjonelt. En kan nå langt med telefonen, og ledere snakker engelsk i store deler av verden.
- Den nærmeste til å være referanse fra oppholdstida i Norge kan for eksempel være læreren fra norskkurset.
- Hvis det er tynt med referanser, kan det kanskje være aktuelt å bruke litt ekstra tid på å gå i dybden under selve intervjuet.



SJEKKPUNKTER

- Har vi satt sammen ei god intervju-gruppe?
- Har vi sortert egen usikkerhet og forberedt oss godt før intervjuet?
- Legger vi vekt på å skape klarhet og trygghet? Er vi obs på faren for å blåse opp egne forestillinger?
- Tilskriver vi søkeren egenskaper eller holdninger?
- Vurderer vi språkferdigheter utfra praktiske hensyn eller et krav om perfektet? Ser vi positivt på alternative kvalifikasjoner og egenskaper?
- Gir vi søkeren anledning til å fylle ut "hull"?
- Stiller vi oppfølgingsspørsmål når vi er usikre eller kritiske?
- Forklarer vi tydelig hva som er arbeidsoppgavene og hvilke krav vi vil stille?
- Ser vi etter potensial og ambisjoner, eller ser vi mest etter mangler?
- Gir vi konstruktive tilbakemeldinger til de som ikke får tilbud om jobb?



TENKEBOKS: INTERVJUER VI ET INDIVID ELLER EN UTLENDING?

KAPITTEL 5 INTRODUKSJON OG ARBEID- SMILJØ



Rekrutteringsprosessen er ikke slutt når vi sender ut et jobbtillbud. Hvordan kan vi legge til rette for en god start – og en god fortsettelse? Oppmuntrer vi til respekt, samarbeid og gjensidig læring?

KHADIGA PASSA IKKE SÅ GODT INN HER

Khadiga arbeida hos oss i et års tid, men hun passa ikke så godt inn. Det var ikke på grunn av det faglige. Hun er utdanna her i landet, og jeg har hørt mye positivt om henne som fagperson. Men det med kommunikasjonen fungerte bare ikke godt nok. Hun hadde tydelig aksent og snakka ganske dårlig norsk. Men det som var verre, var at hun snakka lite. Hun satt som regel for seg sjøl i matpausene.

Da hun begynte her, fikk hun en veileder som kommer fra samme del av verden som henne. Begge har arabisk som morsmål. Han har vært her i mange år, men han hadde aldri vært veileder før. Det er ikke godt å si hva slags forhold de fikk seg imellom, men det virka ikke som de snakka mye sammen.

Det var trist da Khadiga slutta, for hun var dyktig. Det var leit at vi aldri ble ordentlig kjent med henne. Men det hadde neppe kommet noe godt ut av det hvis hun hadde fortsatt. Jeg vet ikke hva mer vi i avdelingsledelsen kunne gjort.

KULTURKOLLISJON ELLER KULTURMØTE?

En ny medarbeider skal begynne på arbeidsplassen. Det å begynne i ny jobb kan være et slags kultursjokk for noen og enhver. Hvis personalet har vært homogent og stabilt, kan det være ekstra vrient å være den ene nye. Særlig hvis en har hele yrkeserfaringen fra en annen del av verden.

Noen arbeidsplasser har dårlige erfaringer med "den første innvandreren". Negative erfaringer er dessverre vanskelige å viske ut, og de fører lett til generalisering. Derfor kan det være ekstra viktig at vi er godt forberedt første gangen vi får en medarbeider med innvandrerbakgrunn. Vi må være klar over at det kan være behov for tilrettelegging i starten, og at det kan oppstå spenning og friksjon som handler om litt andre ting enn det vi er vant med. Hvis vi ser på dette som positive utfordringer, vil vi ikke så raskt sende ut stormvarsel eller gå i vranglås.

Hvis vi vil unngå kollisjoner, er det en fordel å ha kjøreregler. Et godt introduksjonsprogram kan være til hjelp for alle nye medarbeidere. Men det kan også være bra for arbeidsplassen. Når vi skal presentere rutiner og bedriftskultur for de nye, må vi tenke gjennom mye som vi tar som en selvfølge, og det kan det komme mye godt ut av! Vi anbefaler å lage et generelt introduksjonsprogram som gir rom for individuell tilpassing.

En fadderordning kan være et pluss for alle nye. Fadderens oppgave er å informere og hjelpe til med praktiske og sosiale ting. Hvordan virker kopimaskinen og postdistribusjonen? Hva skjer i matpausen – er det uskrevne regler? Hvordan er det sosiale livet? Deltar mange i bedriftsidrett og fagforeninger eller på turer og julebord?

VERN MOT TRAKASSERING

Arbeidsmiljøloven gir arbeidstakerne vern mot trakassering og "utilbørlig opptreden". Vern mot rasistisk trakassering må være en viktig del av arbeidet med å utvikle flerkulturelle arbeidsplasser. Arbeidstakere som blir utsatt for rasisme, vil ha behov for klar og tydelig støtte. Det vil være lettere å vite hvordan vi skal takle rasistiske handlinger eller ytringer dersom vi er godt forberedt.

UTVIKLING OG AVANSEMENT

Gode arbeidsplasser gir rom for personlig og faglig utvikling, og helst også for avansement. Dette er ingen selvfølge – spesielt ikke for arbeidstakere med innvandrerbakgrunn. Det viser seg at selv de beste flerkulturelle arbeidsplasser er dårlige til å å rekruttere innvandrere til lederstillinger. Hvis en ser dette i sammenheng med at mange innvandrere er overkvalifiserte for stillingene sine, blir utfordringen klar.

ROM FOR MANGFOLD?

"Vi kan ikke lage særordninger fordi om det begynner en ny som er innvandrer. Alle andre har funnet seg til rette uten spesielle tiltak."

- Passivitet og utydelighet kan virke ekskluderende. Det kan være vanskelig for en nytilsatt å slå an tona.
- Å lage spesielle ordninger for innvandrere er neppe lurt. Faste ordninger, f. eks. fadderordning, som tilrettelegges individuelt, kan være bra for alle.
- Er det sikkert at alt har gått så glatt for de nye? Kanskje ting har tatt lenger tid enn nødvendig.
- Systematisk opplæring og veiledning er viktig for alle nytilsatte. Valget av veileder kan være viktig.

- En informasjonsperm/folder kan være til hjelp i starten. Noen steder er det gode erfaringer med å holde introduksjonsmøter for nytilsatte.
- Det "selvsagte" er ikke nødvendigvis selvsagt. Kjenner den nye medarbeideren f. eks til egenmeldingsordningen og reglene om "pappapermisjon"?

"Vi får snart en ny kollega som kommer fra et muslimsk land. Vi kan vel ikke vente at han vil være med på festene våre? Og vinlotteriet på fredagene vil sikkert virke provoserende."

- Det er like stor forskjell på muslimer som kristne når det gjelder forholdet til festing og alkohol.
- De fleste nye vil være innstilt på å tilpasse seg arbeidsplasskulturen. Men hvorfor ikke benytte anledningen til å revurdere det sosiale og åpne for nye impulser?

"Vi har alltid hatt ei litt røff tone her. Det må innvandrere tåle uten å beskyldte noen for rasisme."

- Er det sikkert at den røffe tona rammer ulike medarbeidere like hardt?
- Har noen forklart nye medarbeidere hvordan den røffe tona praktiseres – at det ikke er vondt ment?
- Er det sikkert at alle de gamle medarbeiderne trives like godt med den røffe tona?

"Flere av innvandrerne har problemer med å forstå instruksjon, og med å henge med i samtalen. Det gjelder også de som har bestått norsk språktest."

- Har innvandrerne lært den nødvendige fagterminologien?
- Er ledere/veiledere tydelige nok når de gir instruksjon og forklaringer? Understreker de at det er lov å spørre om det som er uklart eller vanskelig? Ber de medarbeideren gjenta innholdet i beskjeden hvis det er usikkert om den er forstått?

GODKJENNING AV UTDANNING OG KOMPETANSE

Norge er blitt kritisert for å ha høy terskel for å godkjenne utenlandsk utdanning, og byråkratiske godkjenningsordninger. Nedenfor følger en oversikt over hvilke instanser som har ansvar for å godkjenne utdanning og kompetanse.

FAGUTDANNING FRA UTLANDET

Fagutdanning på videregående nivå sorterer under Opplæringslova. Når det gjelder utenlandsk fagutdanning/praksis er det yrkesopplæringsnemnda i den aktuelle fylkeskommunen som foretar en faglig vurdering, og innstiller på godkjenning eller avslag til Statens utdanningskontor.

Fagopplæringskontoret i fylkeskommunen kan evt. gi råd og en foreløpig vurdering hvis en trenger hjelp til å vurdere utenlandsk fagutdanning/praksisen i forbindelse med en tilsetningssak.

Fylkeskommunene skal etter hvert kunne tilby yrkesprøving for å forenkle godkjenningen av utenlandsk fagutdanning. Dette skal være et praktisk hjelpemiddel for å finne ut om den utenlandske fagutdanningen kvalifiserer til godkjenning av praksis for oppmelding til fag-/svenneprøve etter Opplæringslovas §3-5. I september 1999 starta Fagopplæringskontoret i Oslo kommune et yrkesprøvingssprosjekt med tre års varighet.

KONTAKT:

- Fagopplæringskontoret i fylkeskommunen
- Statens utdanningskontor i fylket
- Yrkesprøvingssprosjektet Fr. Selmersv 2, 0603 Oslo. Prosjektleder Ingunn Mari Eide telefon: 22 88 42 40 epost: ingunn.eide@yrkesproving.com.

DOKUMENTASJON AV REALKOMPETANSE

I forbindelse med Kompetansereformen (St.m. 42 1997-98) er realkompetanse blitt et nøkkelbegrep. 'Realkompetanse' brukes om all kompetanse en person har skaffet seg gjennom betalt eller ubetalt arbeid, etterutdanning, fritidsaktiviteter og annet, og som kommer i tillegg til den kompetansen vedkommende har dokumentert gjennom grunnutdanning. 'Dokumentasjon av realkompetanse' betyr dokumentasjon av den kompetansen som ikke allerede er dokumentert gjennom grunnutdanningen.

Det er satt ned et treårig prosjekt, Realkompetanseprosjektet, der målet er å utarbeide et hensiktsmessig system for dokumentasjon og verdsetting av realkompetanse. VOX (Voksenopplæringsinstituttet) har faglig og operativt ansvar for prosjektet. Prosjektet skal utvikle modeller for dokumentasjon av realkompetanse, og bistå fylkeskommunene i arbeidet med å etablere ordninger for dokumentasjon.

KONTAKT:

- Fylkeskommunen (som kan henvise til lokale ressurs-sentra, gjerne tilknyttet videregående skoler, som kan vurdere realkompetanse)
- VOX 23 39 64 00/faks: 22 22 09 10 VOX Sinsen, Postboks 343 Økern, 0513 Oslo,

HØYERE UTDANNING

Den enkelte utdanningsinstitusjon er godkjenningsinstans for akademisk utdanning fra utlandet. Søknad om godkjenning sendes NAIC (Informasjonssenter for internasjonal utdanning). NAIC skal tilrettelegge og koordinere individuelle søknader og formidle dem til rett godkjenningsinstans. Dersom søkeren ikke kan få godkjent en full norsk grad/utdanning, kan institusjonen eventuelt godkjenne utdanningen som del av en norsk grad.

KONTAKT:

- Aktuelle institutt på universitet eller høyskole
- NAIC, Pb. 8150 Dep, 0033 Oslo, tlf:21 02 18 60 epost: NAIC@nnr.no

AUTORISASJON AV HELSEPERSONELL

Fra 1.januar 2001 er ansvaret for autorisasjon av helsepersonell tillagt Statens helsetilsyn v/SAFH. Autorisasjonsordningen omfatter 26 grupper helsepersonell, bla. bioingeniør, fysioterapeut, helsesekretær, hjelpepleier, jordmor, lege, psykolog, sykepleier, tannlege og vernepleier. Innen en del av disse yrkene kreves det at den som søkte autorisasjon har bestått Språktest på høyere nivå (Bergenstesten). Dette kravet er nå falt bort for sykepleiere, og det er opp til arbeidsgiver å vurdere søkerens språkkunnskaper.

KONTAKT:

Statens autorisasjonskontor for helsepersonell (SAFH), Postboks 8053 Dep, 0031 Oslo. Tlf. 22 00 39 50/epost postmottak@safh.stat.no

KOMPLETTERING AV UTENLANDSK LÆRERUTDANNING

Forskriftene til Opplæringslova (§ 14 43-47) gir retningsslinjer for godkjenning av lærerutdanning og førskolelærerutdanning fra land utenom EØS-området. Skolenes landsforbund, Norsk Lærergag og flere høyskoler arbeider for ordninger/studietilbud som kan gjøre det mulig for lærere og akademikere med utenlandsk utdanning å få kompetansegivende komplettering av utdanningen. Dette er opplegg som er under utvikling, og som kan åpne for at utenlandske skolefolk kan arbeide som morsmålslærer eller skoleassistent, samtidig som de deltar i et studietilbud som vil gi dem fullverdig lærerkompetanse.

KONTAKT:

- Høgskolen i Agder, Avd. for pedagogikk, 38 14 12 32, hia@hia.no Serviceboks 422, 4604 Kristiansand
- Høgskolen i Bergen, Avd for lærerutdanning, 55 58 75 00 post@hib Postboks 7030, 5020 Bergen
- Høgskolen i Oslo, Avd. for lærerutdanning, 22 45 21 30 lu@hio.no Wergelandsveien 27, 0167 Oslo
- Høgskolen i Sør-Trøndelag, Avd. for lærerutdanning, 73 55 90 00 postmottak@hist 7004 Trondheim

SAMARBEID MED AETAT

Målgrupper og varighet for arbeidsmarkedstiltak endrer seg med situasjonen på arbeidsmarkedet og politiske prioriteringer. Arbeidsgivere som ønsker samarbeid med Aetat i forbindelse med flerkulturell rekruttering, må gjøre en konkret avtale i hvert enkelt tilfelle. Informasjonen nedenfor er oppdatert per mars 2001.

AETAT INTRO

Aetat intro (tidligere IFF) er spesialenheter innen Aetat som gir utvida bistand til arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn, i byene Oslo, Bergen, Trondheim og Kristiansand. Enhetene kan være aktuelle samarbeidspartnere for arbeidsgivere som trenger hjelp i forbindelse med flerkulturell rekruttering. Vi finner følgende punkt på Aetats hjemmesider: (www.aetat.no)

- Aetat intro tilbyr arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn individuell yrkesveiledning
- Aetat intro bistår arbeidssøkere med å utarbeide handlingsplan
- Aetat intro kan vurdere arbeidssøkerens norskferdigheter
- Aetat intro har jobbsøkerkurs tilrettelagt for innvandrere
- Aetat intro organiserer praksisplasser på ordinære arbeidsplasser
- Aetat intro arrangerer yrkeskvalifiserende AMO-kurs
- Aetat intro kan bistå arbeidsgivere ved personalutvelgelse
- Aetat intro kan bistå bedrifter i en omstillingsprosess med å planlegge og gjennomføre intern kompetanseheving for medarbeidere med innvandrerbakgrunn
- Aetat intro samarbeider med alle enheter innen Aetat over hele landet
- Aetat intro samarbeider med kommunenes grunnopplæring i norsk

KONTAKT:

- Aetat intro 23 32 85 00/23 32 85 10
aetat.intro.oslo@aetat.no Trondheimsveien 2, Postboks 4624 Sofienberg 0506 Oslo
- Aetat intro 55 36 39 60/55 36 39 61
aetat.intro.bergen@aetat.no Lars Hillesgate 19 Postboks 4343 5837 Bergen
- Aetat intro 73 84 27 70/73 84 27 71 Sandgt. 2, 7012 Trondheim
- Aetat intro 38 12 48 30 38/12 48 40
aetat.intro.kristiansand@aetat.no H. Wergelandsgt. 29, Postboks 514, 4665 Kristiansand

LØNNSTILSKUDD

Lønnstilskudd kan gis til spesielt utsatte grupper på arbeidsmarkedet; langtidsledige (ledig over 6mnd), ferdig attførte og ungdom. Tilskuddet ytes i form av prosentvis lønnsrefusjon for en begrenset del av ansettelsestiden.

PRAKSISPLASSER

Praksisplass og arbeidstrening skal bidra til å styrke arbeidssøkeres muligheter til å komme i arbeid, eller motivere til ordinær utdanning. Ordningen retter seg mot nykommere på arbeidsmarkedet, for eksempel ledige under 20 år og langtidsledige som mangler tilstrekkelige kvalifikasjoner og som har behov for opplæring gjennom oppfølging og tilrettelagt arbeidstrening. Den som går på praksisplass får kursstønad og andre tillegg. Det kan gis støtte til driftstilskudd /fadder der det er nødvendig.

Tiltaksperioden skal som hovedregel vare fra tre til seks måneder. I spesielle tilfeller kan perioden utvides med ytterligere fire måneder. Når en tiltaksperiode er fullført, må det gå minst 12 uker før en eventuell ny tiltaksperiode etter denne ordningen kan påbegynnes i samme virksomhet.

OPPLÆRING I NORSK OG KOMMUNIKASJON

Nivåbasert norskopplæring for voksne innvandrere. Kommunene har ansvar for at voksne innvandrere får nivåbasert norskopplæring. Noen kommuner driver denne typen voksenopplæring selv, mens andre samarbeider med studieforbund eller andre godkjente undervisningsinstitusjoner. Den som deltar i opplæringen følger Opplæringsplan i norsk med samfunnskunnskap for voksne innvandrere som er en modulstrukturert plan. Deltakerne får hjelp til å teste ut sitt ferdighetsnivå underveis i opplæringen. Personer med liten eller ingen skolebakgrunn kan få undervisning inntil 3000 timer, mens personer som har en skolebakgrunn på tilnærma norsk grunnskolenivå, kan få 850 timer.

SPRÅKPRØVEN

Alle innvandrere som har gjennomgått den grunnleggende opplæringen i norsk med samfunnskunnskap, forutsettes å avlegge Språkprøven som avslutning på den statsfinansierte opplæringen. Det nivået på språkferdigheter som man regner for nødvendig for videre utdanning og arbeid, er satt til 220 poeng på Språkprøven. Alle deltakere som ønsker det, skal få mulighet til å ta 500 timer før de melder seg opp til prøven. De som når det fastsatte nivået før de har brukt 500 timer, skal få anledning til å fortsette å få undervisning opp til maksimumstimeramme.

TEST PÅ HØYERE NIVÅ (BERGENSTESTEN)

Denne testen er retta mot innvandrere som har forholdsvis gode norskferdigheter. Den er godkjent som dokumentasjon på norskferdigheter på et høyere nivå av alle universiteter og høyskoler i Norge, samt av statlige bedrifter som krever at arbeidssøkere kan dokumentere sine språkferdigheter i norsk. Testen brukes også som dokumentasjon på norskferdigheter for utenlandsk

helsepersonell med utdanning fra hjemlandet. Den muntlige testen henvender seg i første rekke til utenlandsk helsepersonell med utdanning fra hjemlandet. Den skriftlige testen måler forståelse av innholdet i saksorienterte tekster og forståelse av samtaler i dagliglivet. Den måler også evne til å gi et sammenhengende referat av en saksorientert samtale/presentasjon innspilt på CD samt ferdighet i fri skriftlig produksjon. Testen tar ca. seks timer. Den består av prøver i leseforståelse, lytteforståelse, grammatikk, ord og uttrykk, skriftlig referat og fri skriftlig produksjon. Alle kandidater får tilsendt et testbevis. På baksiden forklares poengskalaen, slik at en kan se hvilket nivå i norsk den oppnådde poengsummen tilsvarer. Poengskalaen går fra 150 til 720 poeng både for skriftlig og muntlig test. Høyeste poengsum tilsvarer nivået til en førstespråksbruker med god generell språkferdighet. Det er mottakerinstitusjonene og arbeidsgiverne som avgjør hvilken poengsum kandidatene må ha oppnådd for å kunne søke studieplass eller arbeidslisens.

NORSKOPPLÆRING OG KOMMUNIKASJONS-TRENING PÅ ARBEIDSPLASSEN

En del flerkulturelle arbeidsplasser opplever at de trenger hjelp til å takle utfordringer med språk og kommunikasjon. Det er holdt bedriftsretta norsk- og kommunikasjonskurs på en rekke arbeidsplasser, særlig innen pleie og omsorg.

Per i dag er det ingen offentlig instans som har ansvar for å gi tilbud på dette området, og det vil være opp til den enkelte arbeidsplassen å finne fram til opplegg som passer. Et forslag kan være å henvende seg til voksenopplæringen i kommunen, eller den instansen kommunen bruker i forbindelse med nivåbasert norsk-

opplæring. Her vil det være mulig å få gode råd om valg av undervisningsmateriell, og kanskje også hjelp til å tilpasse og holde kurs.

Det fins også stiftelser og konsulentbyrå som har konsept for å skreddersy kurs i kontekstbasert og bedriftsretta norsk. Instansene nedenfor er brukt av bla. UDI, og kan anbefales.

- MiA (Mangfold i arbeidslivet) skal utvikle, tilby og formidle tiltak og kompetanse for etnisk og nasjonalt mangfold i norske bedrifter. MiA er et kunnskaps-

VEDLEGG 4

OM HANDLINGSPLANER OG POLICY

Handling er viktigere enn handlingsplaner. Men det kan være nødvendig å lage en handlingsplan, eller aller helst å innarbeide måltall og strategier for flerkulturell rekruttering i andre personalpolitiske dokumenter dersom det skal bli ryggdekning for å handle. Punktene nedenfor kan kanskje gi idéer til ender å begynne i.

IDÉER TIL TILTAK PÅ KOMMUNE-/ FYLKESKOMMUNENIVÅ.

- Start med en kartlegging av situasjonen. Hvor og på hvilke vilkår arbeider det innvandrere? Hvordan er andelen sammenlikna med innvandrerdelen i befolkningen?
- Lag et prosjekt eller en handlingsplan som kan bidra til å få fokus og fart på sakene. Det kan være hensiktsmessig å utarbeide måltall og bruke spesielle tiltak (for eksempel regler om at kvalifiserte innvandrere skal intervjues). Dersom det fins en handlingsplan for likestilling mellom kvinner og menn, eller funksjonshemma og funksjonsfriske, vil det være en stor fordel å

sender og nettverk for norske bedrifter med behov for kompetanse og erfaringsutveksling. Kontakt: MiA, Fred Olsensgt. 6, 0101 Oslo, 22 39 60 07 /faks 22 39 60 01 mia@mangfold.no

- Ribert Kultur&Kommunikasjon tilbyr kursvirksomhet innen kommunikasjon, kulturforståelse og arbeidsnorsk for voksne minoritetspråklige. Kontakt: Kjell Ribert, Agathe Grøndahls gate 9, 0478 Oslo, 22 89 05 10/faks 22 89 05 11, kribert@online.no.

knytte an til arbeidet som er gjort på disse områdene.

- Sett ned et likestillingsutvalg, eller utvid mandatet for det likestillingsutvalget som måtte finnes fra før. I bydel Grünerløkka Sofienberg i Oslo er det gode erfaringer med å organisere dette som et partssammensatt utvalg som arbeider med utgangspunkt i Likestillingsloven, der likestillingsbegrepet er utvida til å gjelde ulike grupper som er utsatt for fordommer og diskriminering. Utvalget bør i størst mulig grad settes sammen av ildsjeler.
- Slipp innvandrere til i mangfoldsarbeidet. Den som har skoen på vet hvor den trykker. I lengden kan en ikke drive godt likestillingsarbeid på vegne av andre. Hvis en begynner å se etter ressurspersoner med innvandrerbakgrunn, får en gjerne øye på mange. Dersom dere ikke har noen innvandrere tilsatt, er det mulig å trekke inn konsulenter via innvandrersorganisasjoner eller innvandrerkontor.
- Utarbeid en kort og presis formulering som uttrykker kommunens/fylkeskommunens likeverdsprinsipp.

Denne kan brukes i informasjonsmateriell og stillingsannonser, og kan fungere som en hjelp til å holde fokus på dette arbeidet.

- Hold kurs som kan støtte opp om arbeidet med holdningsendring. Kurspermen "Velg mangfold!" er utvikla parallelt med denne håndboka. Materialet kan settes sammen til heldagskurs, eller flettes inn i andre kurs. En annen mulighet er å ta utgangspunkt i Mangfold og Dialog(MOD), som er et todagers kursopplegg.⁷
- Innarbeid likestillings- og mangfoldsperspektiv i andre aktuelle kurs og seminar. For eksempel tilsetningskurs, lederopplæring, tillitsvalgtopplæring, folkevalgtopplæring og/eller introduksjonskurs for nytilsatte. Det kan være spesielt fruktbart å lage gruppeoppgaver eller øvelser som tar utgangspunkt i konkrete case. Bruk gjerne øvelser o.l. fra "Velg mangfold!"
- Kommunen kan bruke lærlingeordningen, lønns-tilskudd fra Aetat, praksisplasser, tiltaksplasser eller vikariat på en bevisst måte for å senke den første terskelen for personer med innvandrerbakgrunn. Innvandrere må hovedsakelig tilbys arbeid som er relevant i forhold til deres kvalifikasjoner, eller som kan være et skritt på veien mot å komme inn i "riktig" yrke.
- Arbeidet med holdningsendringer må samkjøres med praktisk orienterte tiltak når det gjelder rekruttering og arbeidsmiljø. De ulike sektorene, driftsenhetene og arbeidsplassene må vite at de kan hente støtte når de skal gjøre jobben.

IDÉER TIL TILTAK PÅ ARBEIDSPLASSEN

- Formuler en "plakat" mot rasisme som gjelder deres arbeidsplass. Ordlyden bør helst drøftes på arbeidsplassen så alle medarbeidere har et eierforhold til den. Dette kan bidra til at alle skjerper seg, og til å ta byrden av eventuelle rasistiske/fordomsfulle ytringer fra innvandrerne og plassere den i fanget på ytreren.
- Arbeid systematisk med å utvikle tydelige ledere og tillitsvalgte som vet hvilke holdninger de formidler.
- Sørg for at de som sitter i tilsetningsutvalg er oppdaterte og får tid til å gjøre en kvalitetsjobb.
- Etabler ordninger som ivaretar nytilsatte. Fadderordning anbefales.
- Skap et klima for god læring der det er vanlig å korrigere hverandre konstruktivt.
- Faglig opplæring og veiledning må ikke overlates til tilfeldighetene.
- Arbeid aktivt med medarbeiderutvikling og karriereplaner.
- Vær obs. på minoritetsetniske medarbeidere i forbindelse med kurs, videreutdanning og vikariater der man kan prøve seg i mer ansvarsfulle og utfordrende stillinger.
- Arbeid med helhetskommunikasjon på arbeidsplassen. Kommunikasjonen kan alltid bli bedre. En kan ikke vente at innvandrere (eller andre nye for den saks skyld) "knekker kodene" uten hjelp.
- Når man tilsetter eller engasjerer personer som er svake i norsk, må det søkes midler til, og legges til rette for språkopplæring.
- Ta høyde for formidlingshjelp og tilrettelagt arbeid i en startfase.
- Miljøet må åpnes for nye innspill både faglig og sosialt. Det kan være viktig å ha et bevisst forhold til hvor lista skal ligge for "sånn gjør vi det hos oss-holdninger".

⁷ Styringsgruppa for MOD i Norge (www.mangfold.org) kan kontaktes via Norsk Folkehjelp v/leder Birgit Misfjord, tlf 22 03 76 25, birgit.misfjord@npaid.org. Det er regionale styringsgrupper i flere fylker.

VEDLEGG 5

LITTERATURLISTE

Arbeids- og administrasjonsdepartementet: *Handlingsplan 1998-2001 Rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn til statlig sektor*

Berg, Berit og Camilla Vedi (red.): Kvalifisering for norsk arbeidsliv Eksempler på kvalifiseringstiltak for flyktninger og innvandrere Sintef Trondheim 1994

Berg, Berit og Camilla Vedi (red.): *Fra holdning til handling Om flyktnings arbeidsmuligheter og kvalifiseringsbehov* Sintef Trondheim 1995

Berg, Berit: *Innvandrere på arbeidsmarkedet: Høy terskel, lavt under taket!* Sintef Trondheim 1998

Berg, Berit: *Mangfold. Om rekruttering og integrering av innvandrere i statlige virksomheter.* Sintef Ifim 2000

Beveney, Elisabeth Appa: *Likestilling i arbeidslivet – en utopi? Erfaringsrapport fra Grünerløkka–Sofienberg bydel, Oslo kommune, om rekruttering av, og karriereutvikling for ansatte med minoritetsetnisk bakgrunn* 1996

Broomé, Per et al: *"Varför sitter brassen på bänken?" eller Varför har invandrarna så svårt at få jobb?* SNS Förlag, Stockholm 1996

Broomé, Per og Ann-Katrin Bäcklund: *S-märkt Företagets etniska vägval* SNS Förlag Stockholm 1998

Brox, Ottar (red): *"De liker oss ikke." Den norske rasismens ytringsformer.* Tano Aschehoug, Oslo 1997

Dahl, Øyvind og Kjell Habert: *Møte mellom kulturer. Tverrkulturell kommunikasjon* Universitetsforlaget Oslo 1997

Djuve, Anne Britt og Kåre Hagen: *"Skaff meg en jobb!" Levekår blant flyktninger i Oslo* Fafo 1995

Djuve, Anne Britt, Jon Rogstad, Jan Arild Snoen og Erik Bruce: *Innvandrere: fremtidens olje?* Horisont 21, Econ, Rapport nr. 1 1999

Eriksen, Thomas Hylland (red.): *Flerkulturell forståelse,* Tano Aschehoug Oslo 1997

Eriksen, Thomas Hylland og Torunn Arntsen Sørheim: *Kulturforskjeller i praksis. Perspektiver på det flerkulturelle Norge.* Ad Notam Gyldendal 2000

Forsvarsdepartementet: *Handlingsplan 1998-2001 Handlingsplan for økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn til Forsvaret*

Håpnes, Tove og Anne Iversen: *"Jeg fant, jeg fant!.." Gode strategier i flerkulturelle bedrifter,* Sintef IFIM 2000

Isaksen, Kjersti m.fl: *Bedriftsrettet norskopplæring for minoritetsspråklige arbeidstakere. Ideer og realiteter* IBU

Jämställhetsombudsmannen, DO, Handikappombudsmannen, HomO: *Rekrytera utan att diskriminera* Stockholm 1999

Kommunaldepartementet/Utlendingsdirektoratet: *Norge som flerkultureltsamfunn. Et undervisningsopplegg.* 1995

Kommunal- og regionaldepartementet: *Handlingsplan mot rasisme og diskriminering* (1998-2001)

Kommunenes sentralforbund: *Ansettelsesprosedyrer og rettsregler* Kommuneforlaget 1997

Lillebø, Arild: *Den flerkulturelle arbeidsplass. En veiviser til flerkulturelt samspill.* Fortuna forlag 2001

Neegård, Gunnar: *Flerkulturell håndbok,* Kommuneforlaget 1998

Nordisk ministerråd: *Rekruttering av innvandrere til offentlig sektor i de nordiske landene Barrierer tiltak og handlingsplaner* TemaNord 1998:588

Reed, Lisbeth: *"Men vi vil jo helst ha norske søkere..." Om flerkulturell rekruttering til kommunal sektor.* Vest-Agder fylkeskommune/FLERprosjektet 2000

Ribert, Kjell og Ellen Røst: *Arbeidsnorsk* Almater Forlag, Oslo 1998

Rogstad, Jon: *Mellom faktiske og forestilte forskjeller. Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet* ISF Rapport 17:2000

St meld nr 17(1996-97) *Om innvandring og det flerkulturelle Norge*

Sultan, Khurshid Ahmad: *Etnisk likestilling og ansættelsespraksis,* DrC København 1998

Utlendingsdirektoratet: *Erfaringer med rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn til kommunal sektor* Oppsummeringsrapport 1997

Utlendingsdirektoratet: *Flerkulturelle arbeidsplasser. Råd til arbeidsgivere og fagforeninger* 2000

Utlendingsdirektoratet: *Etnisk mangfold i arbeidslivet. Argumenter og tiltak.* 2000.

Utlendingsdirektoratet/Sintef Ifim: *I all verden! Rekruttering av innvandrere i norsk arbeidsliv.* 2000

Utlendingsdirektoratet: *Deltakelse eller utestenging? Kommunene, innvandrerne og integreringen* Rapport for 1998 fra møter med kommuner/bydeler og fra møter med innvandrerepresentanter 1999

Vogt, Kari: *Islam på norsk* Cappelen forlag 2000

Aakervik, Rolf Undset: *Fremmed på jobben? Innvandrerne og arbeidslivet,* Tiden Oslo 1992

Aakervik, Rolf Undset: *Norskopplæring på arbeidsplassen Grunnleggende betraktninger og forslag til tiltak* Statens ressurs- og voksenopplæringscenter

