



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Lika men ändå olika

- Rekryterares upplevelser av kulturella skillnader vid multinationell rekrytering**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Linda Engström
Birgitta Nyström
Handledare: Lars Göran Wallgren
Juni, 2012



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2012
Handledare: Lars Göran Wallgren
Examinator: Anneli Goulding

Huvudsyftet med studien var att få en förståelse för hur professionella rekryterare upplever kulturella skillnader bland de sökande vid multinationella rekryteringar. Vi ville undersöka om kulturella skillnader mellan kandidater upplevs leda till svårigheter när det gäller att bedöma kandidater på ett likvärdigt sätt. Vidare ville vi ta reda på om rekryterare vid samarbete med rekryterare av annan nationell bakgrund upplever kulturella skillnader gällande vilka kompetenser som värderas hos kandidaten. Fokus i studien var tre steg i rekryteringsprocessen, nämligen framtagning av kravprofil, CV-granskning och intervjutillfället.

Tidigare forskning visar att det finns kulturella skillnader mellan länder och att kulturen påverkar vad som betraktas som normalt beteende på en arbetsplats. Forskning visar också på skillnader i rekryteringspraxis i olika länder. Studien baseras på ett kvalitativt tillvägagångssätt med en hermeneutisk tolkande ansats. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med tio professionella rekryterare som hade erfarenhet av multinationell rekrytering inom olika branscher. Intervjuerna spelades in, transkriberades och därefter genomfördes en tematisk analys av data.

Resultatet visade att rekryterarna upplevde kulturella skillnader mellan kandidaterna företrädesvis vid intervjutillfället men även i sättet kandidaterna utformade CV. Det rekryterarna främst upplevde försvåra bedömningen av kandidater med olika kulturell bakgrund var kandidaternas förmåga att exemplifiera och lyfta fram tidigare prestationer och erfarenhet. Strukturerade intervjuer upplevdes överbrygga kulturella skillnader i viss utsträckning men inte helt. Det framkom att rekryterarna använde flera olika strategier för att hantera kulturella skillnader mellan kandidaterna, bland annat att "coacha" kandidater som hade svårt att exemplifiera och framhäva sina prestationer. Rekryterarna upplevde generellt små eller inga skillnader vad gäller vilka kompetenser som värderas vid samarbete med rekryterare från andra länder. Företagskulturen snarare än den nationella kulturen förefaller ha en normerande verkan vad gäller kriterier och bedömningsgrunder vid multinationell rekrytering.

Nyckelord: Multinationell rekrytering, kulturella skillnader, strategier, rekryteringsprocess, etnocentrism

”I Tyskland eller Finland är sanningen alltid sanningen. I Japan och Storbritannien är den acceptabel om den inte gör saker mer komplicerade. I Kina existerar det ingen absolut sanning och i Italien är den förhandlingsbar” (Lewis, 1996, s 14).

Ett fenomen som vi människor behöver förhålla oss till i dagens samhälle är den ökande globaliseringen. Scholte (2005) beskriver en kraftig ökning av antalet internationella resor, ekonomiska transaktioner och multinationella företag från 1960-talet och fram till början av 2000-talet. Därmed ökar också kontakterna mellan människor med olika kulturell bakgrund, något som kan vara både berikande, förvirrande och frustrerande, då olika kulturer inte alltid följer samma sociala spelregler. Med kulturen följer nämligen vissa beteenden, normer och värderingar som vi har socialiserats in i sedan barnsben (Stier, 2009). Kulturella spelregler är därmed något som följer med oss in i arbetslivet och påverkar hur vi anser att man skall bete sig på en arbetsplats, vad som är ett professionellt förhållningssätt, hur maktrelationen ser ut gentemot chefen etc. (Hofstede, 1997). Samtidigt kan kulturbegreppet kritiseras för att stereotypifiera individer utifrån nationell tillhörighet så att de individuella särdragen inte får framträda (Angouri, 2010; Cox, 1993). Det finns forskare som hävdar att vi är på väg mot ett samhälle där den sociala tillhörigheten är av större intresse än den nationella, det vill säga att välutbildade i Sverige och Indien har viktigare saker gemensamt än vad högutbildade och lågutbildade svenskar har gemensamt (Scholte, 2005; se också Gee, Hyll, & Colin, 1996). Förmågan att hantera kulturella skillnader och balansgången mellan det som är gemensamt och det som skiljer är viktigt för multinationella företag, som vill bli framgångsrika (Briscoe, Schuler & Tarique, 2012).

En situation när detta i hög grad aktualiseras är rekryteringsprocessen. Att kunna bedöma kandidater från andra kulturer torde ställa höga och speciella krav på rekryterare. Såväl rekryterarens som kandidatens förväntningar på vad som sker i rekryteringssituationen och hur man skall presentera sig själv har kulturella ramar (Hofstede, 1997). Det finns även forskning som påvisar att rekryteringsverktygen används på lite olika sätt i olika länder (Ryan, McFarland, Baron & Page, 1999). Här finns även språkliga skillnader, som gör att man lägger olika innebörd i samma begrepp (Gee m.fl., 1996). Dessa kulturella och språkliga skillnader innebär att en redan komplex rekryteringsprocess blir än mer komplex, vilket är värt att studera.

Begreppet kultur

Kultur kan definieras som ett inlärt, kollektivt sätt att tänka och uppfatta världen som är gemensamt för medlemmarna av vissa grupper och kategorier, men som skiljer dem från andra grupper och kategorier (Hofstede, 1997). Hofstede poängterar noga att kulturen är inlärd, inte nedärvd och även skall separeras från en individs personlighet.

Viktigt är också att det som kännetecknar en kultur inte kännetecknar varje individ från den kulturen. Även om kulturen har påverkat individen, vilket till exempel kan få genomslagskraft i vad individen betraktar som ett normalt beteende, så är kultur främst ett kollektivt fenomen. (Hofstede, 2012)

Trompenaar och Hampden-Turner (1993) utmålar kultur i form av en lök, som har många olika lager. Kärnan i ”kulturlöken” är osynlig och outtalad, den grundläggande världsbilden för den här kulturen som påverkar de yttre lagren. Denna nivå är ofta omedveten för dem som tillhör kulturen, men människor kan reagera starkt om någon ifrågasätter saker som är kopplade till den grundläggande världsbilden. Mellanlagret är också delvis dolt och

handlar om värderingar och normer. Detta tar sig uttryck i synen på exempelvis vad som förväntas av en anställd och arbetets betydelse. Ytlagret i "kulturlöken" är synliga symboler som mat, språk, kläder, hur man hälsar, kroppsspråk, etc.

Även Stier (2009) beskriver kultur utifrån olika nivåer men har en annan typ av indelning. Den första nivån är samhällsnivå, där kultur formar sig efter sociala aspekter och värderingar, normer och språk är viktiga utgångspunkter. Den andra nivån är gruppnivån, där gruppssammansättningarna speglar kulturen. Exempel på olika kulturella sammansättningar är bland annat organisationskulturer på företag, där kultur skapas mellan kollegor, men kultur skapas även inom familjen, släkten och mellan vänner. Den tredje nivån är individnivån, där kulturen tar sig uttryck genom invanda beteendemönster. Där visar den sig i hur vi förhåller oss till och uppfattar andra människor, genom attityder, fördomar och stereotyper. Att dra lärdom av och betrakta "kulturen" utifrån dessa tre nivåer gör att det blir tydligare för oss att förstå vad det är som omedvetet påverkar oss och bidrar till att vi handlar på ett visst sätt.

Ytterligare aspekter att ta hänsyn till vid en multinationell rekrytering är vårt icke-verbala språk som tar sig uttryck genom hur vi uppfattar till exempel symboler, såsom kläder, smycken, ansiktsuttryck och gester. Genom vårt icke-verbala språk kompletterar vi det som sägs. Ansiktsuttryck och handrörelser är de mest betydelsefulla källorna till icke-verbalt språk och dessa kan te sig olika beroende på vilken del av världen man kommer ifrån och värderas även olika. (Stier, 2009)

Det vore dock en förenkling att tala om ett lands kultur som om den vore enhetlig och allomfattande. Ett lands kultur kan betraktas som en makrokultur med många olika ingående mikrokulturer. Det innebär att makrokulturen utgör en slags omgivande kulturell ram medan de ingående mindre mikrokulturerna finns enligt en rad olika indelningar, socialt, geografiskt, åldersmässigt osv. Dessa mikrokulturer kan vara sinsemellan tämligen olika. (Cox, 1993)

Scholte (2005) menar dessutom att människors identitet i ökande utsträckning baserar sig på andra faktorer än nationell tillhörighet. Istället kan faktorer som utbildning eller intressen vara viktigare för identiteten och sammanlänka människor över nationsgränser. Detta innebär också att kulturer skapas genom dessa nätverk och möten.

Etnocentrism och stereotyper. Cox (1993) definierar etnocentrism som en benägenhet att betrakta den egna gruppen som världens centrum och att tolka andra grupper från den egna gruppens perspektiv. Det innebär också att bedöma den egna gruppens beteenden och värderingar som mer positiva än andra gruppers beteenden och värderingar. Cox hänvisar också till forskning som visar att etnocentrism är ett universellt fenomen. Han menar att etnocentrism på många sätt är gruppens motsvarighet till individens fördomar men med två skillnader. För det första kan etnocentrism baseras på vilken gruppidentitet som helst, för det andra är etnocentrism en mildare variant av favorisering än rasism och sexism.

Även Stier (2009) menar att vi omedvetet bär med oss och identifierar oss med vår kultur när vi möter en annan kultur. Det uppstår lätt en snedvriden bild när man som individ försöker förstå andra kulturer genom sina egna kulturella glasögon. Detta bidrar till att vi tror att just vårt sätt att tänka och handla är det mest naturliga, vilket riskerar leda till kategorisering av människor och kulturer som goda eller onda.

Cox (1993) påpekar dock att en viss grad av kategorisering är oundviklig för att kunna hantera omvärlden och tänka om den. Samtidigt innehåller kategorisering och stereotypifiering många fällor då de ofta är helt eller delvis felaktiga. Cox menar att stereotyper brukar blekna bort när man lär känna individer från andra grupper medan fördomar inte är lika lätta att bli av med, då dessa är mer kopplade till känslor och attityder.

Kulturers olika dimensioner

Hofstede (1997) tar upp fyra dimensioner som har framkommit i hans forskning runt olika kulturer. Hofstede visar även vad dessa dimensioner får för innebörd inom en organisation, vilket gör att de kan vara värdefulla att använda i vår undersökning. Dimensionerna är maktdistans, individualism eller kollektivism, maskulinitet eller femininitet samt osäkerhetsundvikande.

Maktdistans. Denna dimension handlar om i hur stor utsträckning de med litet inflytande i ett samhälle accepterar maktutövning från dem med större inflytande. I en kultur med liten maktdistans förväntas ledarna vara konsultativa i sin ledarstil. I en kultur med stor maktdistans förväntas istället ledarna styra mer på egen hand och underordnade förväntas inte öppet ifrågasätta besluten. I en organisation med liten maktdistans är löneskillnaden mellan toppen och botten av organisationen inte påfallande stor. Särskilda förmåner eller statussymboler för höga chefer är inte populärt bland övriga anställda och den idealiske chefen är demokratiskt sinnad. I en organisation med stor maktdistans är hierarkiska nivåer viktiga, det är ett stort lönegap mellan toppen och botten i organisationen och underordnade förväntas göra vad de bli tillsagda. Statussymboler och särskilda förmåner för höga chefer ses som naturligt och något som underordnade faktiskt kan förvänta sig av sina chefer – det blir en symbol för hur framgångsrik organisationen är. (Hofstede, 1997)

Individualism eller kollektivism. I ett kollektivistiskt samhälle är gruppens intressen mer centrala än individens. Individen har ett starkt skydd av sin grupp men förväntas också vara helt lojal med gruppen. I ett individualistiskt samhälle är individens intressen mer centrala än gruppens och var och en förväntas ta ansvar för sig själv och sina allra närmaste. De individuella målen är viktiga. I ett kollektivistiskt samhälle ses anställningen som en väldigt stark moralisk förbindelse, den anställde förväntar sig att arbetsgivaren tar ansvar för honom eller henne i alla olika situationer. I gengäld är den anställde oerhört lojal mot organisationen och organisationen har starkt inflytande över individens välmående. I ett individualistiskt samhälle har anställningsavtalet en mer begränsad och affärsmässig omfattning. Organisationens har endast ett måttligt inflytande över individens välmående. Vid rekrytering i ett kollektivistiskt samhälle är det viktigt vilken grupp personen tillhör. Det upplevs som säkrare att anställa en person vars familj man känner till. I ett individualistiskt samhälle kan det vara tvärtom, om det finns familjerelationer inblandade kan det vara belastande, man vill inte misstänkas för svägerpolitik och intressekonflikter. (Hofstede, 1997)

Maskulinitet eller femininitet. Handlar delvis om den sociala konstruktion som kopplas till kön, där det anses feminint att vara omvårdande och omhändertagande medan det är maskulint att vara påstridig och tävlingsinriktad. Detta kopplar även Hofstede till ett samhälles kultur; i en maskulin kultur är könsrollerna mer distinkta än i en feminin kultur. I en maskulin kultur anses det också normalt och eftersträvarsvärt att vara tävlingsinriktad och påstridig. I en feminin kultur är istället omvårdande värderingar rådande, det är inte eftersträvarsvärt att vara bäst och framhäva sig själv utan att ha goda relationer och hög livskvalitet. Inom organisationer som är maskulint orienterade är strukturen upplagd så att individuella prestationer möjliggörs, medan en feminint orienterad organisation är upplagd så att grupper integreras och samarbetar så väl som möjligt. I en feminint orienterad organisation föredrar man att lösa konflikter genom förhandlingar och kompromisser. I maskulint orienterade organisationer går man mer in i en öppen strid. I en feminint orienterad organisation betonas jämlikhet, solidaritet mellan kollegor och livskvalitet. Chefer eftersträvar konsensus. I en maskulint orienterad organisation betonas rättvisa, prestation och kollegor tävlar med varandra. Chefer förväntas vara beslutsamma och bestämda. I rekryterings-

sammanhang kan detta synas genom att kandidater från mer maskulint orienterade kulturer tydligare framhäver sig själva än kandidater från feminint orienterade kulturer. (Hofstede, 1997)

Osäkerhetsundvikande. Innebär i vilken utsträckning man står ut med att situationen är osäker, att det inte finns någon strikt mall eller regel att gå efter. Det är inte samma sak som att undvika risker. Tvärtom kan det vara så att kulturer med högt osäkerhetsundvikande kan acceptera stora risker. Det man vill undvika är osäkerhet och tvetydighet, inte risker. I organisationer, institutioner och relationer skapas starka strukturer, så att saker är lätta att tolka och förutsägbara. Effekten detta får på arbetsplatsen är att regler blir viktiga, även om de faktiskt inte gör någon formell nytta. De skapar ett tryggt ramverk. I länder med lågt osäkerhetsundvikande används inte regler särskilt ofta, dem har man bara för att exempelvis lösa trafiksituationer och liknande. Det anses ofta eftersträvansvärt att kunna lösa situationen utan formella regler i kulturer med lågt osäkerhetsundvikande, men paradoxalt nog efterföljs ofta de få regler som finns noga. (Hofstede, 1997)

Den svenska kulturen är enligt Hofstedes dimensioner tämligen individualistisk, har lågt osäkerhetsundvikande, låg maktavstånd och är starkt feminin jämfört med de flesta andra länder. Endast de andra skandinaviska länderna och Nederländerna kommer i närheten av Sverige på den feminina skalan, men Sverige är ändå det land som rankas som den mest feminina kulturen av Hofstede (1997).

Rekryteringsprocessen

Att använda sig av rätt teknik under en rekryteringsprocess är en förutsättning för att kunna skapa hög validitet och klara av att göra en träffsäker bedömning. För att öka träffsäkerheten i en rekrytering bör man därför utgå från en väl framtagen kravprofil som baseras på de kompetenser, specifika kvaliteter, meriter och erfarenheter som organisationen söker. Kravprofilen hjälper rekryteraren i bedömningsarbetet och kombinerat med god frågeteknik ökar således validiteten. En strukturerad intervjuteknik har i forskning visat sig ha ett relativt högt prognostiskt värde i att förutsäga kandidatens lämplighet. (Lindelöw, 2008)

En strukturerad intervjuguide kan förväntas innehålla öppna frågor som gör att kandidaten själv måste reflektera och svara utifrån egna erfarenheter. Rekryteraren rekommenderas även förhålla sig aktivt lyssnande under intervjun för att visa på sitt engagemang och intresse för kandidaten. Detta är ett sätt att visa respekt gentemot kandidaten och bidrar till ett mer avslappnat intervjusamtal. (Fellinger, 2002)

Psykologiska felkällor

I en anställningsintervju försöker rekryteraren sortera alla intryck som kandidaten ger och denna process kan lätt leda till att vi omedvetet gör en snedvriden bedömning. Rekryteraren behöver därför vara observant på sina reaktioner, dels för att medvetandegöra sina fördomar och stereotyper, dels för att klara av att förhålla sig så objektivt som möjligt. (Fellinger, 2002) Forskning har visat på nedanstående psykologiska felkällor.

Haloeffekten. Innebär att rekryteraren tillskriver kandidaten överdrivet positiva egenskaper. Bedömningen grundas på en personlig jämförelse och kan handla om allt från klädkod, utseende, framställning och språk. (Fellinger, 2002)

Djävulseffekten. Betyder att rekryteraren tillskriver kandidaten negativa egenskaper baserat på rekryterarens ogillande till allt från fel klädkod, utseende, framställning och språk (Fellinger, 2002).

Likhetseffekten. Innebär att rekryteraren gör en bedömning utifrån likartade egenskaper gentemot kandidaten, kan vara jämförlig utbildningsbakgrund, snarlika fritidsintressen eller andra gemensamma anknytningar (Fellinger, 2002).

Rosenthaleffekten. Rekryterarens positiva eller negativa förväntningar påverkar interaktionen med kandidaten. Genom ett omedvetet samspel kommer kandidaten att förefalla vara precis så som rekryteraren förväntat sig. (Kahlke & Schmidt, 2002)

Homosocial reproduktion och etnocentrism. En komplex fälla vid rekrytering är homosocial reproduktion och etnocentrism, där chefer tenderar att anställa individer som har liknande personlighetsdrag som de själva har och som redan finns representerade i organisationen. Anledningar till detta är att människor föredrar att umgås och arbeta med personer som liknar en själv och som man kan identifiera sig med. (Avotie, 2004)

Tidigare forskning visar även att chefers bakgrund och utbildning har stor påverkan när det gäller vilka som rekryteras in i en organisation. Dessutom har anställda med en annan bakgrund än chefens en högre tendens att lämna arbetsplatsen inom ett par år än anställda med en likartad bakgrund som chefens. (Hensvik, Nordström Skans & Åslund, 2009)

Kulturella aspekter på rekrytering

Tidigare forskning visar att rekryteringsprocessen skiljer sig åt mellan olika länder och även har kulturella förtecken (Ryan m.fl., 1999). Huo, Huang och Napier (2002) har funnit landsvisa skillnader i rekryteringspraxis och menar att denna praxis är influerad av kulturella värderingar. Huo m.fl. ser visserligen tecken på att företagen i den tilltagande globaliseringen börjar närma sig varandra i sin rekryteringspraxis men tror ändå inte att skillnaderna kommer att försvinna helt.

Aycan (2005) sammanställer tidigare forskning och hävdar att kriterier för urval vid rekrytering är kulturellt betingade. Exempelvis menar Aycan att urvalskriterierna främst är baserade på utbildning och tidigare erfarenhet i USA, medan Japan mer fokuserar på personlig lämplighet. I muslimska länder är istället personliga relationer och tillförlitlighet viktiga bedömningskriterier, enligt Aycan.

Även från de sökandes sida kan det finnas skillnader mellan olika länder. Tixier (1996) visar exempelvis att CV (Curriculum Vitae) utformas på olika sätt i de olika nordiska länderna, som ändå är såpass närliggande geografiskt.

Tidigare forskning visar således på vissa skillnader i rekryteringspraxis vilket skulle kunna innebära risker för dilemman och missförstånd när rekryterare från olika länder och kulturer skall samarbeta vid en rekryteringsprocess. Det skulle också kunna innebära svårigheter vid rekryteringssituationer när rekryterare och sökande har olika kulturell bakgrund.

Hofstede (1997) berättar anekdotiskt att han som ung, holländsk ingenjör sökte ett jobb på ett amerikanskt företag som nyligen hade etablerat sig i den flamländska delen av Belgien. Han tyckte själv att han väl motsvarade kraven i annonsen och kallades till intervju. Rekryteraren var en amerikansk chef, som Hofstede upplevde ställde tämligen få och väldigt märkliga frågor om några tekniska detaljer. Hofstede satt förvirrat och väntade på att det skulle komma frågor där han på ett artigt och anspråklöst sätt kunde visa hur kunnig han var, men det komma inga sådana frågor. Istället avslutades intervjun ganska snart och amerikanen förklarade att ”Sorry – we need a first class man”. (Hofstede, 1997, s. 79)

Hofstedes tolkning efteråt var att det hela var ett missförstånd grundat i olika kulturella förväntningar på hur man skall bete sig i en anställningsintervju. En amerikan förväntar sig att kandidaten skall börja sälja in sig själv på eget bevåg och därför kan rekryteraren behöva

dämpa kandidaten och extra kritiskt granska den säljande attityden och löften om stordåd. En holländare däremot förväntar sig att kandidaten skall vara kortfattad och ha en anspråkslös framtoning, det är nämligen pinsamt att vara skrytsam i den holländska kulturen, enligt Hofstede. När han själv några år senare intervjuade kandidater från olika länder, började han se ett mönster i detta. Hofstede menar att ur en holländsk rekryterares synvinkel kommer amerikanska kandidater att riskera att framstå som skrytsamma, alltför storslagna och icke trovärdiga. Ur en amerikansk rekryterares synvinkel framstår däremot holländska kandidater lätt som bleka och okunniga. Hofstede kopplar detta till dimensionen maskulinitet och femininitet, då USA och Nederländerna i hans forskning ligger ganska nära varandra vad gäller andra dimensioner. USA är en mer maskulin kultur, där tävling och framhävande av sina egna talanger ses som ett normalt beteende. Nederländerna däremot är en mer feminin kultur, där det inte anses fint att tävla mot varandra och framhäva sig själv, utan mer omvårdande värderingar framhävs.(Hofstede, 1997)

Hofstedes anekdot illustrerar väl hur svårigheter kan uppstå vid en rekrytering då rekryteraren och kandidaten har olika kulturell bakgrund. Samtidigt är det värt att notera att Hofstedes anekdot har drygt 35 år på nacken. Under dessa år har världen sett en ökande globalisering, inte minst genom tekniska framsteg, så att människor från olika länder och kulturer idag har långt större kontaktytor än på 70-talet (Scholte, 2005). Det är mycket möjligt att motsvarande anställningsintervju inte hade haft lika starka kulturella ramar om den hade ägt rum idag. Måhända hade både rekryteraren och kandidaten varit bättre förberedda på att hantera eventuella kulturella skillnader.

Denna typ av problematik vill vi utforska närmare. Som vi redan har konstaterat har tidigare forskning visat att praxis skiljer sig åt mellan olika länder men vi efterlyser en större kunskap när det gäller att hantera kandidater från olika länder inom ramen för en och samma organisation. Det förefaller viktigt att kunna bedöma kandidater från olika länder och kulturer på ett likvärdigt sätt, i synnerhet för multinationella företag. Likaså ser vi ett behov av att förstå de missförstånd som kan uppstå när rekryterare från olika länder och kulturer skall samarbeta vid en rekryteringsprocess. Förståelse för olika aspekter av rekryteringsprocessen betraktar vi som viktig kompetens för en personalvetare. I rollen som personalvetare är det både möjligt och troligt att vi själva kommer att få genomföra rekryteringar eller stödja rekryterande chefer genom processen. Resultatet från denna studie möjliggör en fördjupad insikt i den typ av problematik som kan uppstå vid multinationell rekrytering.

Syfte och frågeställningar

Huvudsyftet med studien är att få en förståelse för hur professionella rekryterare upplever kulturella skillnader bland de sökande vid multinationella rekryteringar. Vi vill undersöka om kulturella skillnader mellan kandidater upplevs leda till svårigheter när det gäller att bedöma kandidater på ett likvärdigt sätt. Vidare vill vi ta reda på om rekryterare vid samarbete med rekryterare av annan nationell bakgrund upplever skillnader kopplat till kultur gällande vilka kompetenser som värderas hos kandidaten.

Fokus för undersökningen är tre specifika steg av en rekryteringsprocess, nämligen framtagning av kravprofil, CV-granskning och intervjutillfället. Kopplat till detta har vi nedanstående fyra frågeställningar:

- Vilka aspekter av kulturella skillnader mellan rekryterare av olika nationalitet upplever rekryterare i samband med multinationellt samarbete vid en rekryteringsprocess?

- Vilka aspekter av nationellt kulturella skillnader mellan kandidater upplever rekryterare i samband med multinationell rekrytering?
- Vilka aspekter av nationellt kulturella skillnader mellan kandidater upplever rekryterare kan få betydelse vid bedömningen?
- Vilka strategier beskriver rekryterarna att de använder för att hantera kulturella skillnader mellan kandidaterna?

Metod

Huvudsyftet med studien var att förstå hur professionella rekryterare upplever kulturella skillnader vid multinationell rekrytering, därmed föreföll det lämpligt med ett kvalitativt tillvägagångssätt. Fördelen med att använda sig av en kvalitativ metod är att det ger möjlighet för en djupare förståelse av sociala fenomen än vad som är möjligt med kvantitativa metoder. Det som eftersträvas kan därmed beskrivas som ett försök att förstå fenomen ur de undersökta perspektiv. (Silverman 2006)

Studien baserades på semistrukturerade intervjuer, då dessa gav en viss frihet att nå en dialog och nya upptäckter kunde bli möjliga att fråga ytterligare om. Samtidigt innebär semistrukturerade intervjuer att intervjuaren har ansvar för intervjun och att samtliga teman täcks och följs. Vi ville således uppnå en öppenhet under intervjun för respondenterna att kunna prata om sina olika erfarenheter av multinationell rekrytering. (Kvale & Brinkmann, 2009)

Vad gäller reliabilitet, vilket enligt Thurén (2007) innebär att mätningarna är korrekt utförda, så har intervjuerna följt samma struktur och transkriberingen av intervjuerna skedde enligt samma principer. Samtidigt medför semistrukturerade intervjuer en minskning av exaktheten. Likaså finns det utrymme för misstolkningar då intervjuerna skrivs ut. Dock kan en alltför stark betoning av reliabilitet i en kvalitativ studie göra att kreativitet och variationsrikedom blir lidande, vilket i förlängningen kan leda till ett tunnare resultat, enligt Kvale och Brinkmann (2009). Denna balansgång har vi hanterat genom att eftersträva exakthet där så har varit möjligt. Silverman (2006) menar att reliabiliteten i en kvalitativ studie kan bli god genom att tydliggöra tillvägagångssätt och metoder för dataanalys samt genom en tydlig förankring i tidigare forskning vid uttolkning av resultaten. Detta har vi eftersträvat i vårt arbete.

Vi har också sökt uppnå god validitet i vår undersökning, vilket innebär att man verkligen mäter det man avser att mäta, enligt Thurén (2007). Kvale och Brinkmann (2009) menar att validiteten i en kvalitativ studie behöver genomsyra hela processen, så att vald metod svarar väl mot studiens syfte samt att det är kvalitet i intervjuer, utskrift och analyser. God validitet i intervjun försökte vi uppnå genom att undvika ledande frågor eller frågor som kunde upplevas ha ett tydligt rätt eller fel svar. Det finns ett dilemma gällande validiteten av utskrivna intervjuer enligt Kvale och Brinkmann (2009), då det inte finns en sann, objektiv överföringsmetod att överföra muntligt tal till det skriftliga. Kvale och Brinkmann rekommenderar som alternativ att använda en utskriftsmetod som är lämplig för studien syfte. Detta hade vi som ledstjärna vid utskriften av de inspelade intervjuerna. Vid analysen av data sökte vi uppnå validitet genom att förhålla oss kritiskt till våra egna tolkningar och slutsatser samt genom att jämföra dessa med tidigare forskning, vilket är ett förhållningssätt som rekommenderas av Kvale och Brinkmann (2009).

Respondenter

Kriterierna för deltagande i undersökningen var att arbeta eller ha arbetat med rekrytering av kandidater från olika länder på företag som antingen var globala eller medvetet rekryterat personal globalt. Respondenterna var tio professionella rekryterare med flerårig erfarenhet av rekrytering i en multinationell miljö. Av respondenterna var sju kvinnor, tre män och samtliga i medelåldern. Nio respondenter var svenskar och en respondent var från södra Europa och inte boende i Sverige. Fem respondenter var verksamma delvis i Göteborgsregionen, övriga fem verkade i andra delar av Sverige.

En klar majoritet av respondenterna hade erfarenhet från stora multinationella företag. Det fanns dock även erfarenhet från mindre företag. Respondenternas rekryteringar hade skett inom olika typer av branscher och från skilda delar av världen. Några respondenter hade främst erfarenhet av rekrytering från USA, England och Sverige. En respondent hade främst erfarenhet från Europa med tyngdpunkt på Östeuropa. Ett antal av respondenterna beskrev att de hade omfattande erfarenhet av rekrytering från stora delar av världen, främst Indien, Kina samt hela Europa.

Vid kontakten med respondenterna och hanteringen av data beaktade vi de fyra allmänna forskningsetiska principerna, nämligen informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2012), vilket kommer att framgå under rubriken ”Tillvägagångssätt”.

Instrument

Vi använde oss av en semistrukturerad intervjuguide, som efter inledande frågor om respondentens bakgrund var indelad efter tre steg i rekryteringsprocessen, nämligen framtagning av kravprofil, CV-granskning och intervjutillfället (se bilaga 1). Under samtliga kategorier utformades två till tre standardfrågor som ställdes till samtliga respondenter. Utöver det skapades tre till fyra uppföljningsfrågor som endast ställdes om respondentens tidigare svar gav anledning att ställa dessa frågor. Det fanns också möjlighet att ställa ytterligare följdfrågor som inte fanns förberedda i intervjuguiden. Frågorna konstruerade vi själva utifrån Kvale och Brinkmanns (2009) instruktioner. För att undvika att ställa ledande frågor, inledde vi varje kategori med att fråga huruvida respondenterna hade upplevt kulturella skillnader. Vi var medvetna om att en inledande öppen fråga i allmänhet är att föredra, men ville inte väva in ett grundantagande om att respondenten faktiskt hade upplevt kulturella skillnader i våra frågor.

Inledningsfrågor. Två frågor om respondentens bakgrund ställdes, exempelvis ”Kan du kort berätta om din bakgrund som rekryterare?”

Kravprofil. Tre standardfrågor om kravprofilens framtagning ställdes, exempelvis ”När kravprofilen tas fram, har du upplevt att det finns kulturella skillnader vad gäller vilka kompetenser som anses vara viktiga?”

CV-granskning. Två standardfrågor ställdes, exempelvis ”Har du upplevt att det finns kulturella skillnader i vad man uttrycker i ett CV?”

Intervjutillfället. Två standardfrågor ställdes, exempelvis ”Har du upplevt att det finns kulturella skillnader i hur man uttrycker sig vid ett intervjutillfälle?”

Avslutning. En fråga ställdes avslutningsvis till samtliga respondenter, nämligen ”Är det något mer du vill berätta som du har upplevt när det gäller kulturella skillnader vid rekrytering?”

Tillvägagångssätt

Respondenterna kontaktades inledningsvis via mail med en kort förfrågan om de kunde tänka sig att medverka i vår undersökning. Vi beskrev studien syfte, vilket universitet och utbildning vi befann oss på samt uppskattad inriktning och längd på intervjun. Vi har använt oss av snöbollsmetoden, vilket innebär att några av de respondenter vi kontaktade först kunde tipsa om ytterligare respondenter med relevant erfarenhet, varpå dessa också kontaktades (Larsson, 2005). Först när respondenterna själva hade samtyckt till medverkan, kontaktade vi dem på nytt. Tid för intervjuerna bokades successivt in via mail. Några dagar före intervjun skickade vi ut ett kortfattat informationsmail där vi delgav respondenterna intervjuguidens struktur samt ett par exempelfrågor, för att ge dem en chans att förbereda sig mentalt. I detta mail informerade vi också respondenterna om att de skulle vara anonyma i uppsatsen och att företagens namn inte heller skulle komma att exponeras.

Två pilotintervjuer genomfördes innan intervjuguiden färdigställdes. Syftet med dessa var enbart att utvärdera intervjuguiden och de resulterade även i att vissa frågor omformulerades. Pilotintervjuerna transkriberades inte och innehållet i dessa ingår inte i det analyserade materialet i resultatdelen.

Sex intervjuer genomfördes på respektive respondents företag, en respondent intervjuades på ett bibliotek, en intervju genomfördes i ett rum på Göteborgs Universitet och två intervjuer genomfördes på telefon hemma. Intervjuerna tog mellan 45 och 60 minuter, utom en som höll på i 75 minuter. Vi deltog båda två vid intervjutillfällena med undantag av de intervjuer som genomfördes via telefon. En av oss genomförde själva intervjun medan den andra personen observerade kroppsspråk och kontrollerade tiden för intervjun. Mot slutet av intervjun kunde även observatören ställa följdfrågor. Observation av kroppsspråket användes endast som stöd och förtydligande av respondenternas muntliga utsagor.

Innan intervjun började fick respondenten på nytt information om undersökningens syfte, intervjuns struktur och tidsram (se bilaga 1). Vi upprepade även informationen om anonymitet. Vi informerade om att intervjuunderlaget endast skulle användas till vår uppsats och frågade om tillåtelse att spela in intervjun. Vi informerade även om att vi skulle transkribera det inspelade materialet och att ljudfilerna därefter skulle raderas, vilket också skedde.

I flera av intervjuerna uppkom spontant från respondenterna information om företagskultur. Två av respondenter hade inte berört företagskultur. På grund av detta kontaktade vi dessa respondenter i efterhand via mail och frågade om vi kunde få ställa ett par kompletterande frågor. Efter att ha inhämtat deras samtycke till detta, ringde vi upp dem och ställde ett par korta frågor om deras upplevelser av företagskulturen.

Transkriberingsarbetet startade parallellt under intervjuperioden men den huvudsakliga transkriberingen skedde efter det att sista intervjun genomförts. En av intervjuerna genomfördes på engelska och transkriberades på engelska, övriga nio genomfördes på svenska och transkriberades således på svenska.

Analys av data

Vi hade en hermeneutisk, tolkande ansats vid analysen av data, vilket innebar att vi tolkade respondenternas enskilda uttalanden i relation till helheten (Kvale & Brinkmann, 2009). Tillvägagångssättet var abduktivt, där vi förvisso utgick från existerande forskning men inte sökte bevisa eller motbevisa denna utan med utgångspunkt från våra data utforskade nya möjliga tolkningar (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Vi gjorde en tematisk analys av data, vilket var i linje med rekommendationer av Braun och Clark (2006). Analysen skedde i fyra steg.

- 1) Transkriberad data lästes igenom noga och en tolkning gjordes av dels varje uttalande och dels av helheten i varje intervju.
- 2) Varje uttalande kodades med en eller flera koder. Koderna baserades på innehållet i varje uttalande. Alla intervjuer kodades av oss båda och därefter jämförde vi våra koder för att uppnå en samstämmig och rättvisande bild av data.
- 3) Därefter skapades kategorier som koderna kunde placeras under. Kategorierna hade en koppling till både data och våra frågeställningar. Återigen gjorde vi en återblick för att säkerställa att kategorierna motsvarade både helheten och delarna av intervjuerna.
- 4) Kategorierna analyserades ytterligare och slogs ihop till fem teman, vilka framkommer i tabellen under resultat. Fyra av våra teman var återkopplade till studiens frågeställningar och dessa hade även underliggande teman, baserade på rekryteringsprocessen. Det femte temat utgick helt från studiens data och hade inget undertema.

Resultat

I dataanalysen framkom fem olika huvudteman med underteman, se tabell 1.

Tabell 1.

Teman som framkommit vid analys

| Beskrivande tema | Underliggande tema |
|---|--|
| 1. Kulturella skillnader mellan rekryterare | 1.1. Kravprofil 1.2. Granskning av CV 1.3. Bedömning vid intervjun |
| 2. Kulturella skillnader mellan kandidater | 2.1. Utformning av CV 2.2. Intervjutillfället |
| 3. Effekter och svårigheter vid kulturella skillnader mellan kandidater | 3.1. CV 3.2. Intervjutillfället |
| 4. Strategier att hantera kulturella skillnader | 4.1. CV 4.2. Intervjutillfället |
| 5. Företagskultur | |

1. Kulturella skillnader mellan rekryterare

1.1. Kravprofil. Vid arbetet med framtagning av kravprofil upplevde de flesta små eller inga kulturella skillnader mellan rekryterare av olika nationalitet. Några respondenter förklarade att alla rollbeskrivningar redan fanns färdiga inom företaget och att kravprofilen alltid baserades på rollbeskrivningen. Som förklaring framkom också att man redan var så samkörda i sitt samarbete och pratade igenom behoven för varje tjänst.

Några respondenter berättade dock att de upplevt att svenskar gärna ville ha med ”mjuka” personliga egenskaper i kravprofilen och inte enbart ”hårda” kompetenser som utbildning och erfarenhet och att detta inte var helt vanligt i andra länder.

”... däremot när det gäller de mjuka faktorerna så upplever jag att vi svenskar är mycket mer för att prata kring de mjuka faktorerna än, än vad man är i andra länder.../--/ ... jag hade en uppdragsgivare som jag tror hon var ursprungligen från Ryssland, ja, och hon tittade på mig som jag var helt dum i huvudet när jag frågade det [personliga egenskaper], helt ovidkommande [skratt].”

1.2. *Granskning av CV.* Majoriteten upplevde inga speciella kulturella skillnader mellan rekryterare vid granskning av CV. Det framhölls att det brukar finnas specifika kriterier uppsatta, baserade på kravprofilen som man redan kommit överrens om. Dessutom påpekades att det fanns en stor vana vid att granska CV:n från olika länder. Dock nämndes att vid bristande vana finns en risk för att granskaren utgår från sina egna kulturella ramar vid bedömningen, vilket nedanstående citat illustrerar.

”Annars tror jag säkert det är så, alltså, en svensk som är van vid att se en svensk CV, då blir ju den varianten mer tilltalande, likväl som en amerikan som får en CV som han är van att se den, som han tycker att en CV ska se ut... då blir det ju mer tilltalande om det kanske står en massa... leverans. /--/ Återigen så tror jag, här är vi van.”

1.3. *Bedömning vid intervjun.* Majoriteten av respondenterna hade erfarenhet av att genomföra intervjuer ihop med chefer eller rekryterare från andra länder. De allra flesta beskrev inga eller små skillnader mellan rekryterare kopplat till kultur vad gällde bedömningen av kandidaterna. Ett par respondenter beskrev dock att de upplevde att amerikanska eller engelska chefer krävde mer av kandidaternas beskrivningar gällande tidigare prestationer än vad svenska chefer krävde. Detta gällde oavsett nationalitet hos kandidaten.

2. Kulturella skillnader mellan kandidater

2.1. *Utformning av CV.* Majoriteten av respondenterna tyckte att det fanns vissa kulturella skillnader i vad kandidater från olika länder skriver i ett CV och hur de uttrycker sig. Förmågan att formulera sig och framhäva tidigare prestationer i CVt upplevdes variera mellan olika kulturer, vilket nedanstående citat belyser.

”Dom [Indier] är fantastiska! Dom är så skickliga verbalt och stilistiskt skickliga på att formulera sig... så att det är helt häpnadsväckande. Engelsmän, ja! Men dom har lärt indierna detta och indierna har tagit över och är state of the art, det finns ingen som slår dom.”

”Tittar man på personer från anglosaxiska kulturer så är man ofta van vid att skriva på ett sätt där man lyfter fram prestationer och exemplifierar som, som... 'jag har gjort det här projektet som hade den här budgeten och var såhär framgångsrikt', svenskar har en tendens att tala om var de har varit anställd och under vilken tidsperiod.”

CV:n skrivna av kandidater från Östeuropa omnämndes istället som väldigt ödmjukt om än noggrant skrivna.

Förutom den rena förmågan att formulera sig, belystes även vissa innehållsmässiga skillnader. Flera respondenter beskrev att svenska CV:n ofta innehåller privat information om familjeförhållanden och fritidsintressen, vilket inte beskrevs som helt vanligt i andra länder. I amerikanska CV:n förekommer det aldrig, enligt flera respondenter. Detta antogs bero på att CV-skrivandet var influerat av den amerikanska diskrimineringslagstiftningen. Det är nämligen förbjudet för rekryterare att ställa frågor om något annat än det som strikt rör arbetet, enligt respondenterna.

Ett flertal av respondenterna beskrev att längden på CV var något som kunde variera. I vissa länder var det vanligt med mycket långa CV:n, medan de i andra länder hölls mycket kortfattade.

2.2. *Intervjutillfället.* Intervjutillfället var den del av rekryteringsprocessen där respondenterna starkast gav uttryck för upplevda kulturella skillnader mellan kandidaterna.

”... man kan se att det finns kulturella förtecken att man är extra artig och man är undfallig i en del av våra asiatiska länder och somliga länder där man är mera aggressiv och framhåller sina fantastiska kompetenser på ett mycket mer frimodigt sätt. Och då pratar vi egentligen om södra Europa och västra delen av världen och Indien, där man är otroligt duktig på att framhäva sin förträfflighet vid ett intervjutillfälle...”

Som citatet ovan illustrerar beskrev respondenterna skillnader mellan kandidaterna vad gäller framtoning vid intervjun och inte minst förmågan att framhäva sina erfarenheter. Även förmågan att exemplifiera tidigare prestationer upplevdes variera mellan olika kulturer. I ena änden på skalan framhölls östeuropéer, främst rumäner, som sades ha väldigt svårt att prata om sina starka sidor.

”... nä, det är ingen som kan liksom framhäva deras starka sidor, då får man liksom fråga någon annan, säger dom då, 'Då får du fråga mina referenser, för det vill jag inte prata om', men om man däremot frågar om deras svaga sidor kan man få en hel uppsats.”

I andra änden av skalan menade många att anglosaxiska länder och Indien befinner sig. Asiatiska kandidater upplevdes som lågmälda och försiktiga av vissa respondenter medan andra respondenter upplevde dem som duktiga på att marknadsföra sig själva. Vad gäller svenska kandidater, så upplevdes dessa som försiktiga och bleka bredvid amerikaner, engelsmän och indier men som mer framåt bredvid östeuropéer. Språket angavs som en bidragande orsak till att kandidater från engelskspråkiga länder har god förmåga att marknadsföra sig själva. Då intervjuspråket är engelska har engelskspråkiga en tydlig fördel i att kunna beskriva sina erfarenheter och prestationer på sitt modersmål.

Något som berättades av flera respondenter var att det kunde vara oerhört svårt att få kandidater från Asien, framför allt Indien, att prata om sina svaga sidor, eller områden som kunde behöva utvecklas. Respondenterna kopplade detta till en rädsla för att förlora ansiktet samt en rädsla hos kandidaten att negativa sidor hos denne skall innebära att tjänsten går förlorad.

"I Indien finns inga negativa saker. Dom tror att jag skämtar och då börjar dom skratta, småle /.../ det blir helt fel! Och då kan man ju säga, då är jag ju missmatchad med den kulturen."

En annan sak som poängterades av flera respondenter var graden av nervositet, där kandidater från flera olika länder upplevdes som mer nervösa än svenska kandidater. Detta kopplade respondenterna till samhällssituationen och kandidatens egen situation. I vissa fall handlade det om kandidater som kanske skulle lämna sitt land och flytta till Sverige. Om kandidaten hade en svår situation i sitt hemland, kunde en anställning i Sverige innebära en stor möjlighet för denne. Även om detta inte var bakgrunden, så innebar en flytt till Sverige en stor förändring i kandidatens liv. I andra fall beskrev respondenten att en anställning innebar att kandidaten tryggade både sin egen och delar av släktens ekonomiska och sociala situation. När så mycket står på spel för kandidaten lyser det igenom i graden av nervositet, enligt respondenten.

Förutom ren nervositet beskrev också ett par respondenter att det kunde vara svårt att få kandidater från vissa kulturer att slappna av och lita på rekryteraren. Även detta menade respondenterna berodde på samhällsaspekter, exempelvis i länder där det sociala skydds nätet inte fungerade särskilt väl eller i tidigare diktaturer.

3. Effekter och svårigheter vid kulturella skillnader mellan kandidater

3.1. CV. Effekterna av kulturella skillnader i CV:ns utseende upplevdes på olika sätt, även av respondenter som beskrev samma typer av skillnader. Några respondenter beskrev att välformulerade CV:n som framhävde alla prestationer kunde upplevas som överdrivna, vilket kunde ligga kandidaten till last. Dessa beskrev istället styrkan i ett kort formulerat CV.

"... det finns ju holländare då, som skriver en sida som har varit... chefer både högt och lågt. /.../ Dom bara skriver titeln. Titeln och hur många miljoner man har dragit in eller hur många kostnader man har sparat. En sida och så är man 50 bast eller, 40 till 50 år. Och det är rätt mycket tyngd i det."

Andra respondenter beskrev istället styrkan i välformulerade CV:n som lyfte fram tidigare prestationer. Ett par respondenter menade att svenska CV:n ofta framstår som bleka bredvid engelska och amerikanska CV:n. Samtidigt poängterades svårigheten i att kunna bedöma trovärdigheten i CV:n som framhävde tidigare prestationer väldigt starkt. Även om rekryteraren ville granska CV:t noggrannare och få framgångshistorierna verifierade, beskrevs det inte alltid som helt lätt. Exempelvis var det inte en självklarhet att man överallt kunde kontakta tidigare arbetsgivare för att få referenser. En respondent beskrev följande dilemma:

"... samtidigt letar jag efter duktiga personer så att... vi letar ju efter positiva och framgångsrika personer men, men... men det är väl oftast som jag skulle vilja påstå som jag blir misstänksam mot ett CV som låter lite för bra för att vara sant ..."

En svårighet som beskrevs av några respondenter var att helt enkelt kunna urskilja väsentlig information i väldigt långa, detaljrika CV:n. En respondent berättade att det förekom CV:n på 50-60 sidor, vilket gjorde dem oerhört svårlästa.

3.2. *Intervjutillfället.* En effekt som hade iakttagits var att svenskers ovana att framhäva sina egna prestationer gör att de har svårt att konkurrera med amerikanska och engelska kandidater.

*"... det var väldigt mycket interna rekryteringar som sköttes från England och USA och dom svenska kandidaterna, om dom inte var väldigt, väldigt duktiga på det dom gjorde och kända, så kommer dom till korta [bredvid amerikanska och engelska kandidater] i intervjusituationer. Och **en del**, skulle jag säga, rekryterande chefer hade väl en insikt om detta, men långt ifrån alla."*

Detta upplevdes främst när svenska kandidater specifikt ställdes mot engelska och amerikanska kandidater, vilket framgår av citatet ovan.

En respondent beskrev att svenska chefer eller uppdragsgivare kunde vara tveksamma då de mötte östeuropeiska kandidater som pratade om sig själva på ett sätt som respondenten beskrev som nedvärderande. Cheferna bedömde då dessa kandidater som undermåliga. Det fanns också en risk för att både rekryteraren och chefen läste in personliga egenskaper hos kandidater som utstrålade mycket nervositet. Respondenten menade att det kunde vara väldigt svårt att se igenom den ödmjuka attityden och upptäcka potentialen hos kandidaten.

"... däremot när dom väl är på plats så kan dom ju jobba häcken av sig för att prestera liksom enligt någon sorts förväntan. Så att validiteten, när väl personen kommer och arbetar kanske inte alls motsvarar hur dom sålde in sig själva, utan tvärtom."

En effekt som också framkom var att asiatiska kandidater som inte ville prata om svaga sidor eller utvecklingsområden blev bortgallrade eftersom rekryteraren då fick för svagt underlag att bedöma kandidaten på. De asiatiska kandidater som förstod fördelen med att diskutera svaga områden under intervjun föll bättre ut i bedömningen.

4. *Strategier att hantera kulturella skillnader*

4.1. *CV.* Samtliga respondenter beskrev att de vid CV-granskningen hade ett antal tydliga kriterier utifrån kravprofilen som var vägledande för gallringen. Ett flertal respondenter beskrev också att de tog ytterst välformulerade och insäljande CV:n med en nypa salt. När det handlade om långa CV:n kunde respondenterna behöva sitta med överstrykningspenna för att sälla ut relevant information.

"när man får de här långa, då får man ju sätta sig med överstrykningspenna /.../ och så kanske man hittar en vettig mening per sida ungefär [skratt]."

En strategi som framkom var att alla i rekryteringsgruppen läste alla CV:n för att få en samstämmig bedömning. Detta för att försäkra sig om att varken kulturella skillnader mellan rekryterarna eller att kulturella skillnader i sättet att utforma CV:n skulle bidra till en skevhet i bedömningen. En annan strategi som berättades var att när många CV:n skulle granskas, kunde chefer från olika länder granska CV:n från just det egna landet. Tanken var att det

skulle vara lättare att bedöma kandidaternas bakgrund om de var från det egna landet. Därefter hålls en bedömarkonferens där cheferna får argumentera för sina rankningar av kandidaterna. För att illustrera fall där det inte är möjligt att samma personer läser alla CV:n, berättade en respondent om en situation när 1700 CV:n skulle granskas.

Ett par respondenter beskrev att man från personalavdelningens sida internt hade försökt utbilda den svenska personalen till att skriva CV:n som tydligare framhävde tidigare prestationer och som minimerade privata aspekter, då detta behövdes för att de svenska kandidaterna skulle kunna matchas mot amerikanska och engelska kandidater vid tillsättningen av tjänster inom företaget. Här är värt att poängtera att rekryteringen till de interna tjänsterna inte alltid genomfördes av personalavdelningen utan ofta genomfördes av chefer inom företaget.

4.2. *Intervjutillfället.* Majoriteten av respondenterna beskrev att de använde sig av strukturerade intervjutekniker och flera påpekade att dessa rent vetenskapligt har högre värde än ostrukturerade intervjuer vad gäller att prognostiskt bedöma kandidatens lämplighet för tjänsten. Flera upplevde att intervjustrukturen i viss utsträckning utjämnade kulturella skillnader men ingen tyckte att intervjustrukturen fullt ut kunde överbrygga skillnaderna.

*”Alltså man [kandidaten]ska berätta väldigt mycket om vad **jag** har gjort, vad **jag** har gjort, vad **jag** har gjort. Och det ligger inte heller svenskarna i... det är inte riktigt naturligt för oss, tror jag. Vi som har vart här nu [på företaget], vi har börjat vänja oss vid det här /.../ så går du tillväga i... England och USA och har gjort ganska länge, tror jag, så där har väl dom haft kanske lite fördel, kan jag tycka innan vi har vant oss vid det.”*

Trots att man använde sig av goda intervjutekniker upplevdes således vana vid själva intervjutekniken och strukturen kunna ha genomslagskraft i hur väl kandidaterna lyckades vid intervjun. För att lösa detta användes strategin att ”coacha” svenska kandidater för att de skulle förstå hur exempel på uppnådda framgångar skulle presenteras. Därmed kunde de bli mer jämförbara med anglosaxiska kandidater.

Ett par respondenter beskrev att man från företagens sida använde sig av samma intervjuteknik globalt och att man plockat fram tydliga mallar för att säkerställa att rekrytering gick likadant tillväga överallt inom koncernen. Andra respondenter beskrev istället företagens strategi som att man medvetet inte hade plockat fram globala intervjuguider utan anpassade intervjustrukturen lokalt, även om det fanns vissa riktlinjer.

Precis som vid CV-granskning tillämpades bedömarkonferenser för att jämföra rekryterarnas skattningar av kandidaterna. Även här var syftet att säkerställa en balanserad bedömning av kandidaten. Något som också beskrevs av flera respondenter var att de försökte anpassa sitt förhållningssätt till kandidaten. Om kandidaten var försiktig och undfallande försökte rekryteraren skapa en vänlig och trygg miljö för att locka kandidaten att lyfta fram sina kompetenser. Om däremot kandidaten marknadsförde sig själv väldigt starkt, försökte rekryteraren ställa fler kritiska följdfrågor eller ställa frågor som riktades mer mot sociala färdigheter.

Att medvetandegöra detaljer hos kandidaten som störde rekryteraren, var en strategi som beskrevs. Syftet med detta var att kunna lägga ovidkommande, störande detaljer åt sidan och inte låta dem påverka bedömningen av kandidaten.

”... han pratade engelska med en så'n brytning /.../ och alltså min associeringsbana gick då till... marijuana och hasch och såna där saker... och då var jag tvungen att realisera det här /.../ då har jag tänkt

den tanken, då kan jag lägga den åt sidan och sedan kunde jag släppa den tanken när jag bedömde honom som kandidat då...”

För asiatiska kandidater som inte ville prata om sina svaga sidor, beskrev ett par respondenter att de försökte förklara frågans innebörd. De berättade även att det ställde frågan på ett annat sätt, så att den inte skulle upplevas som lika hotfull.

”... det jag gör är att försöka ställa frågan på ett annat sätt. Det innebär att jag försäkrar mig om att de förstår att det faktiskt är en positiv fråga...”

Som strategi framkom även vikten av att skaffa sig en förståelse för kulturen och landet som kandidaten kom ifrån. Exempelvis framhölls att landets ekonomiska situation kunde påverka kandidaterna, liksom landets politiska och sociala historia. Genom att skaffa sig en förståelse för detta undvek rekryteraren att tillskriva kandidater egenskaper som i själva verket berodde på omgivande faktorer.

”... jag menar till exempel Grekland, som vi jobbar mycket med nu. Dom är naturligtvis inne i en fruktansvärd fas och om du inte förstår den, så kan du heller inte tolka det kandidaten säger till dig.”

5. Företagskultur

Trots att intervjuguiden inte innehöll några specifika frågor om företagskulturen, gjorde majoriteten av respondenterna kopplingar till den när de berättade om rekryteringsprocessen och eventuella svårigheter gällande kulturella skillnader. Flera poängterade att nationella, kulturella skillnader inte var speciellt viktiga, men att det däremot var oerhört viktigt att acceptera företagskulturen, framför allt företagets värderingar och att ta till sig dem. Exempelvis beskrevs att delar av anställningsintervjun baserades på specifika personliga och sociala kompetenser som förväntades av alla anställda och att man skulle agera i enlighet med dessa.

Flera beskrev att de var extra vaksamma när de intervjuade kandidater som hade arbetat på företag som de visste hade en företagskultur som premierade andra beteenden och värderingar än vad de själva ville ha. En respondent beskrev en medvetenhet om att deras egen företagskultur var olik företagskulturen i många amerikanska bolag. Respondenten poängterade att det inte innebar att amerikanska kandidater för den sakens skull hade värderingar som stod i strid med företagets kultur, utan att det handlade om hur individer tog till sig värderingarna. Således var det inte kandidatens nationella kultur som var det väsentliga utan vilken företagskultur som präglade kandidaten och vilka värderingar denne hade.

”På [företagsnamnet] uppskattar vi inte konkurrens internt [mellan kollegor och avdelningar], vi gillar det inte. På [företagsnamnet] gillar vi teamwork och empowerment. På amerikanska företag värderas ofta konkurrens och tävlingsinriktning. Om vi rekryterar från ett amerikanskt företag i Europa /.../ om vi rekryterar från... tja... [företag X] i Tyskland... där vet vi att den företagskulturen är helt annorlunda än vår, så en sak vi behöver undersöka är i vilken utsträckning kandidaten betar sig efter och tror att det är rätt att bete sig enligt dom värderingarna och inte enligt våra.”

Något som även betonades var vikten av att kunna agera globalt och inte enbart köra på efter egna kulturella ramar. En respondent menade att när företaget denne arbetade på hade lyckats lägga av sig sina svenska ramar och vara mer öppen och ödmjuk för andra kulturer hade företagskulturen fått en enande funktion. Just företagskulturens enande funktion betonades starkt av ett par respondenter.

"... så länge jag arbetar med mina kollegor, så är vår företagskultur lika stark som, ja, i själva arbetsmiljön så är den starkare än vår nationella kultur."

Diskussion

Huvudsyftet med studien är att få en förståelse för hur professionella rekryterare upplever kulturella skillnader bland de sökande vid multinationella rekryteringar. Vi kommer nedan att diskutera och analysera vad som framkommit gällande detta och följa de huvudteman som framkom vid dataanalysen.

Kulturella skillnader mellan rekryterare

Det faktum att mycket få skillnader upplevdes gentemot rekryterare från andra länder kan ses som ett utslag av att den sociala och yrkesmässiga tillhörigheten kan påverka människor i minst lika stor utsträckning som nationell tillhörighet. Detta är helt i linje med Scholtes (2005) hävdanden om att nationell tillhörighet successivt minskar i betydelse, det viktiga är istället social tillhörighet och vilka nätverk man ingår i. En annan förklaring kan vara att företagskulturen präglar arbetet och därmed får en enande funktion när rekryterare från olika länder samarbetar.

En av de skillnader som trots allt framkom var att svenska rekryterare i högre utsträckning ville ha med "mjuka" personliga egenskaper i kravprofilen, vilket går att tolka utifrån Hofstedes (1997) forskning om kulturella dimensioner. Vi kopplar detta till dimensionen maskulinitet eller femininitet. Den svenska kulturen är starkt feminint orienterad, och ett utmärkande drag för feminina kulturer är att relationer och goda samarbeten värderas högt. Därmed är det inte förvånande om svenska rekryterare poängterar "mjuka" aspekter redan i framtagning av kravprofil.

En annan skillnad var upplevelsen att amerikanska och engelska chefer krävde mer av kandidaternas beskrivningar av tidigare prestationer än svenska chefer. Detta kan sättas i relation till resultatet om kulturella skillnader mellan kandidater, där anglosaxiska kandidater upplevdes vara väldigt duktiga på att framhäva tidigare prestationer. Om kandidaten är duktig på att "sälja in sig" behöver rekryteraren ha ett dämpande förhållningssätt och ställa fler kritiska följdfrågor, enligt Fellingner (2002). Det skulle alltså kunna vara så att amerikanska och engelska chefer har fått en vana att granska kandidaterna mer kritiskt, då de i sin kultur mött många kandidater som framhäver sig själva.

Kulturella skillnader mellan kandidater

Resultatet visar att förmågan att framhäva sina tidigare prestationer, främst vid intervjutillfället men även i CV, var en aspekt av skillnader som rekryterarna poängterade.

Iakttagelsen av att svenska kandidater inte är särskilt bra på att framhäva sina prestationer medan amerikaner, engelsmän och indier gör det oerhört bra går att koppla till

Hofstedes forskning. De amerikanska, engelska och indiska kulturerna är tämligen maskulint orienterade och det betraktas således som både eftersträvansvärt och normalt att vara tävlingsinriktad och framhäva sig själv (Hofstede, 2012). Däremot anses det inte riktigt fint att framhäva sig själv i den feminint orienterade svenska kulturen, vilket kan leda till att svenska kandidater har svårare att göra det på ett naturligt sätt vid intervjutillfället. En annan förklaring som framkom från respondenterna var språket. Eftersom intervjuerna hålls på engelska, har engelskspråkiga kandidater fördelen att få använda sitt modersmål. Denna förklaring har vi inget att invända mot, då det förefaller rimligt att god språklig förmåga är ett viktigt verktyg för att kunna presentera sig själv.

Förmågan att framhäva sig själv kan således förklaras utifrån fler aspekter än enbart dimensionen maskulinitet eller femininitet. Dessutom är det så att av de 72 länder Hofstede har undersökt, så är Sverige det mest feminint orienterade. Dock menade flera respondenter att svenska kandidater framhäver sig själva i större utsträckning än kandidater från främst delar av östra Europa. En förklaring till det kan vara maktdimensionen, då kandidater som upplever rekryteraren som starkt överlägsen troligtvis uppträder försiktigt och undfallande vid intervjutillfället. Maktdistansen är relativt stor i flera östeuropeiska länder, exempelvis Polen eller Rumänien (Hofstede, 2012). Det kan också finnas förklaringar kopplade till landets historia, både politiskt och socialt. Eftersom östra Europa har upplevt diktatur i modern tid, kan detta ha präglat kandidater därifrån.

Att olika upplevelser av asiatiska kandidater framkom kan ha flera olika förklaringar. En förklaring till det kan vara att rekryterarna har verkat i olika branscher. En annan möjlig förklaring är att kandidaterna har haft delvis olika bakgrund gällande vilken skola de har gått i, vilken stad de kommer ifrån eller social grupp de tillhör. Där kan en lokal kultur uppstå som har influerat kandidaten och dessa lokala kulturer kan sinsemellan vara olika. Det kan således handla om det Cox (1993) kallar mikrokulturer, dvs. mindre enheter där en speciell kultur uppstår inom ramen för en yttre makrokultur.

Respondenternas upplevelse av att asiatiska kandidater har svårt att tala om sina svaga sidor, kan förstås utifrån dimensionen individualism och kollektivism. I ett kollektivistiskt samhälle är det viktigt att inte förlora ansiktet, vilket även var respondenternas tolkning av fenomenet (Hofstede, 2012).

Att graden av nervositet hos kandidaterna varierade mellan olika länder kopplade respondenterna själva till kandidatens livssituation och situationen i landet. Exempelvis beskrevs att kandidaten kunde ha ett försörjaransvar för en mycket stor familj (med svenska mått mätt delar av släkten). Vi finner respondenternas tolkning rimlig, då omgivande samhälle och ekonomisk situation naturligtvis påverkar kandidaten. Samtidigt är ett så omfattande ansvar för delar av släkten som kandidaten beskrivs ha karakteristiskt för en kollektivistisk kultur, enligt Hofstede (1997). Då en anställning i en kollektivistisk kultur är en stark och långsiktig moralisk förbindelse mellan arbetsgivare och arbetstagare, kan även detta förklara hur mycket som står på spel för kandidaten och den höga graden av nervositet. Likaså kan graden av maktdistans vara en förklaring – om rekryteraren upplevs som starkt överlägsen av kandidaten, kan detta öka kandidatens nervositet. Det är alltså möjligt att kultur, det ekonomiska och politiska läget i landet och kandidatens egen livssituation är delförklaringar till hur nervösa kandidater från olika länder är i intervjusituationen. Vid mötet med kandidaten förefaller det vara viktigt att rekryteraren har en medvetenhet både om kulturen och om situationen i landet.

Om vi granskar de aspekter av kulturella skillnader som framkom utifrån Trompenaar och Hampden-Turners (1993) modell av kulturen som en lök, ser vi att flera av de aspekter som specifikt omnämndes har kopplingar till mellanlagret som alltså handlar om värderingar

och normer. Viljan att prata om sina svaga sidor eller att framhäva sina starka sidor hänger samman med vad som betraktas som normalt beteende. Även om det förekom kommentarer om kläder och kroppsspråk, som tillhör det yttre synliga lagret av kulturlöken, så var det inte dessa aspekter som poängterades. Enligt Trompenaar och Hampden-Turner (1993) är det svårare att hantera situationer när normer inte överensstämmer än när synliga symboler som kläder är olika. Samtidigt är de framlyfta aspekterna sådana som kan vara betydelsefulla i en rekryteringsprocess, så vi finner det inte märkligt att just dessa omnämndes.

Effekter och svårigheter vid kulturella skillnader mellan kandidater

Vid analys av data märkte vi att respondenternas beskrivningar av vilka effekter kulturella skillnader kan få vid rekrytering gick isär. Exempelvis uppfattades slagkraftigheten i ett CV som starkt framhäver tidigare prestationer olika. Det kan naturligtvis vara grundat i individuella skillnader mellan respondenterna och att dessa har gjort olika erfarenheter. Respondenter som har haft negativa erfarenheter av kandidater vars välformulerade CV:n inte visade sig motsvara kandidatens faktiska förmåga kan bli mer misstänksamma mot välformulerade CV:n. Det är också möjligt att företagets kulturella ram, inom vilken CV:t skall bedömas, har en inverkan. Om företaget har en kultur som värderar vältalighet och individuella prestationer högt, kan också ett CV som avspeglar just detta framstå som attraktivt. Vi förmodar att detta skulle få än starkare genomslagskraft vid intervjutillfället.

Vid några fall beskrev respondenter explicit att amerikanska och engelska chefer i hög utsträckning valde bort svenska kandidater när de inte kunde presentera sig på det sätt som cheferna förväntade sig. På samma sätt beskrev en annan respondent att svenska chefer valde bort östeuropeiska kandidater. Vi tolkar dessa fenomen som ett utslag av etnocentrism, det vill säga en tendens att utgå från den egna gruppen som norm (Cox, 1993). Vi misstänker att rekryterande chefer i de fallen har bedömt kandidaterna utifrån sina egna kulturella ramar och inte har förmått se förbi de kulturella skillnaderna. Problematiken som framkommer i respondenternas berättelser har likheter med Hofstedes (1997) anekdot om sina egna upplevelser i en intervjusituation. Även om Hofstedes anekdot utspelade sig på 1970-talet, förefaller fortfarande problematiken finnas kvar, åtminstone i viss utsträckning.

Respondenters observation om att asiatiska kandidater inte ville prata om sina svaga sidor får oss att undra om den typen av frågor generellt fungerar sämre i kollektivistisk kultur. Om så är fallet vore det missvisande att bedöma kandidater i Asien på grundval av denna fråga, det skulle innebära en etnocentrisk felkälla. Detta är inget vi kan dra slutsatser om i vår studie men tycker att det är ett viktigt område att studera vidare.

Strategier att hantera kulturella skillnader

Flera av de strategier som omnämndes är i enlighet med de rekommendationer vi har tagit del av i litteraturen. Här kan nämnas tillvägagångssättet vid CV-gallringen, där det framkom att respondenterna har satt upp tydliga kriterier utifrån framtagna kravprofil, vilket är den metod som Lindelöw (2008) förordar. Att medvetandegöra sina egna reaktioner och stereotyper vid intervjutillfället var också en strategi som framkom. Även detta är helt i linje med forskningen, då det inte finns någon intervjuteknik som helt eliminerar risken för felkällor (Fellinger, 2002; Lindelöw, 2008).

Respondenterna beskrev även strategin att använda strukturerade intervjuer, vilket tidigare forskning har visat har en hög träffsäkerhet vad gäller att bedöma kandidaten (Lindelöw, 2008). Dock menade respondenterna att strukturerade intervjuer inte helt kan

överbrygga kulturella skillnader. En respondent uttryckte till exempel iakttagelser om att engelsmän och amerikaner har en större vana vid vissa typer av strukturerade intervjuer än svenskar och att det bidrog till att de presterade bättre vid intervjutillfället. Vi funderar över om själva intervjustrukturen och frågetekniken har kulturella ramar. Enligt Ryan m.fl. (1999) finns det skillnader i rekryteringspraxis och rekryteringsverktyg mellan olika länder. Vi ställer oss frågan om vissa intervjutekniker passar vissa kulturer bättre än andra och om det finns någon intervjuteknik som fungerar likvärdigt i alla kulturer. Det är inget vi kan dra slutsatser om i vår studie men tycker det vore intressant att undersöka vidare.

Ett försök att överbrygga ojämnheten mellan amerikaner, engelsmän och svenskar var att ”coacha” svenskar i hur de skulle presentera sig inför intervjutillfället. Vi gör en koppling mellan detta och en annan beskriven strategi, nämligen att rekryteraren försökte övertyga asiatiska kandidater om det positiva i att prata om svaga sidor vid intervjutillfället. I bägge fallen försöker rekryterarna få kandidaterna att förstå vilken norm de kommer att bedömas efter och hur de bäst skall bete sig enligt den normen. En reflektion från vår sida är att när kandidaterna faller utanför rekryteringsnormen, verkar det bli svårt att få ett likvärdigt bedömningsunderlag. Vi anar ett dilemma för rekryteraren i detta. Å ena sidan vill rekryteraren bemöta kandidaterna på ett så likartat sätt som möjligt för att kunna göra en så objektiv bedömning som möjligt. Å andra sidan behöver rekryteraren anpassa sig efter kandidaternas kulturella förutsättningar, då dessa ser olika ut och inte behöver vara relaterade till kandidaternas förmåga att utföra arbetet. Det förefaller vara en delikatt balansgång att hantera detta och försöka se till att kandidaterna får en likvärdig chans vid intervjutillfället oavsett kulturell bakgrund.

Förståelse för samhällssituationen beskrevs återigen som viktig av rekryterarna. Briscoe m.fl. (2012) poängterar vikten av att multinationella företag förstår omgivande samhälle vid nyetableringar i andra länder. En reflektion från vår sida är att detta inte enbart gäller på företagsnivå utan även på individnivå, till exempel vid mötet med en kandidat i en anställningsintervju.

Det framkom även olika strategier på företagsnivå gällande användandet av färdiga intervjumallar. En strategi var att använda samma intervjumallar globalt medan en annan strategi var att inte använda samma intervjumallar överallt, utan endast ha vissa riktlinjer från huvudkontorets sida som sedan anpassades lokalt. Vi fann dessa olikheter intressanta och funderar på om de kan spegla olikheter i företagskulturen. För att använda sig av Hofstades (1997) dimensioner, så skulle en företagskultur med högt osäkerhetsundvikande välja att ta fram färdiga mallar för global användning. Företag med lågt osäkerhetsundvikande skulle däremot undvika att ta fram färdiga mallar för global användning utan hellre använda allmänna riktlinjer. Oavsett vilken strategi företaget väljer, anser vi att det är viktigt att medvetandegöra orsakerna för sitt val och vilka positiva och negativa effekter strategin kan medföra.

Företagskultur

Att företagskulturen framhävdes så starkt av många respondenter var ett oväntat fynd för oss. Det verkar förvisso inte särskilt konstigt att företagskulturen präglar rekryteringsarbetet likväl som det övriga arbetet, men det var ändå inte företagskulturen som stod i fokus för våra intervjufrågor. Flera respondenter poängterade vikten av att företagskulturen fungerar globalt, då detta gör att den får en enande funktion.

Det förefaller vara företagets kulturella ram som skapar normen som man värderar kandidaten efter, snarare än en nationell, kulturell ram. Vi finner denna tolkning rimlig, i

synnerhet då multinationell rekrytering i hög utsträckning sker inom ramen för multinationella företag. Rekryterarnas skilda upplevelser av vilka effekter kulturella skillnader mellan kandidater kan få, kan också förklaras av att rekryterarna kom från olika företag och därmed hade upplevt och var präglade av olika företagskulturer.

Att det är företagets kultur som är styrande ligger på sätt och vis i sakens natur, då kandidaten behöver kunna fungera och passa in på arbetsplatsen. Å andra sidan finns här en risk för homosocial reproduktion, om kandidaterna i alltför hög utsträckning börjar bedömas efter en likartad norm. I förlängningen kan det leda till att de anställda alltmer börjar likna varandra. Harvey, Novicevic och Kiessling (2002) för ett resonemang angående rekrytering i multinationella företag, där de menar att globala organisationer behöver frångå ett etnocentriskt och västernaliserat rekryteringsmönster och istället tillämpa ett mer pluralistiskt tänkesätt. Harvey m.fl. menar att det är nödvändigt för att kunna hantera en alltmer komplex och mångkulturell företagsvärld.

Slutsatser

I denna studie har vi sökt få en förståelse för hur professionella rekryterare upplever kulturella skillnader bland de sökande vid multinationella rekryteringar. Vi har även velat ta reda på om rekryterare upplever kulturella skillnader vid samarbete med rekryterare från andra länder.

Vi har kommit fram till att rekryterarna generellt upplevde små eller inga skillnader vad gäller vilka kompetenser som värderas vid samarbete med rekryterare från andra länder.

Kulturella skillnader mellan kandidater upplevde rekryterarna företrädesvis vid intervjutillfället men även i sättet kandidaterna utformar sina CV:n. Det som främst upplevdes försvåra bedömningen av kandidater med olika kulturell bakgrund var variationen i förmåga att exemplifiera och lyfta fram tidigare prestationer och erfarenhet. Även skillnader i språklig förmåga mellan kandidaterna kunde försvåra bedömningen. Kandidater från vissa kulturer upplevdes inte vilja prata om sina svaga sidor, vilket riskerade leda till att rekryteraren fick ett alltför tunt bedömningsunderlag. Det finns en risk för etnocentrism vid bedömningen av kandidater från olika kulturer och det verkar kräva en viss insikt och förståelse för kulturella särdrag för att kunna bedöma kandidater från olika kulturer på ett likvärdigt sätt. Även landets ekonomiska och politiska situation verkar vara värdefullt att ha kunskap om som rekryterare.

Strategier som framkom var bland annat att använda stukturerade intervjuer, vilket i viss utsträckning upplevdes utjämna kulturella skillnader, men inte helt. Att ”coacha” kandidater som hade svårt att exemplifiera och framhäva sina prestationer var ytterligare en strategi. Likaså framkom strategin att förklara värdet och det positiva i att prata om sina svaga sidor när rekryterarna intervjuade kandidater från kulturer som har svårt att prata om svaga sidor.

Företagskulturen, snarare än rekryterarens nationella kultur, förefaller ha en viktig normerande verkan vad gäller kriterier och bedömningsgrunder vid rekrytering.

Kritik av den egna studien

Vi har genomfört en studie som kan ge en viss förståelse för hur rekryterare upplever kulturella skillnader mellan kandidater och vilka svårigheter och dilemman dessa kan medföra. Då underlaget är begränsat, går det inte att dra några generella slutsatser angående hur rekryterare i allmänhet upplever kulturella skillnader.

Kriterierna för urval av respondenter var relativt få, vilket gjorde att vi inte fick en homogen urvalsgrupp. Detta kan ha lett till ett bitvis motsägelsefullt resultat. Därmed minskar möjligheterna att dra säkra slutsatser av undersökningen.

Studiens data är helt baserat på respondenternas subjektiva upplevelser och det går därför inte att dra några slutsatser om det faktiskt föreligger kulturella skillnader och inte heller om kulturella skillnader faktiskt får effekt vid multinationell rekrytering. För detta skulle ha krävts en eller flera studier av mer kvantitativ karaktär.

Samtliga respondenter utom en var svenskar. Det är fullt möjligt att en liknande undersökning med respondenter från andra länder hade givit ett annat resultat.

Vi har haft ett hermeneutiskt tillvägagångssätt, vilket innebär att vi har tolkat vad respondenterna har sagt utifrån vår förförståelse och tidigare forskning. Vi har sammanfört de olika svaren och berättelserna till en helhetsbild som i så stor utsträckning som möjligt skulle göra underlaget rättvisa. Här finns naturligtvis risker att våra tolkningar är alltför starkt färgade av vår egen förförståelse eller vår egen kulturella ram.

Vidare forskning

Vid analysen av studiens resultat väcktes nya frågor hos oss och vi identifierade några områden som vore intressant att forska vidare inom.

Ett sådant område är hur specifika intervjutekniker fungerar i olika kulturer. I vilken utsträckning är intervjutekniker kulturellt färgade? Finns det intervjutekniker som fungerar likvärdigt oavsett kulturell bakgrund hos kandidaten?

När kandidater har olika kulturella normer, vilka verktyg kan rekryteraren använda för att hantera denna olikhet och ändå få ett likvärdigt objektiva bedömningsunderlag?

Ett annat område är företagskulturens normerande verkan på rekryteringsprocessen. I vilken utsträckning präglar företagskulturen rekryteraren och vilka effekter kan det få på bedömningen av kandidater från olika kulturer? Om företag med olika kulturer går ihop, hur påverkar det rekryteringsprocessen?

Referenser

- Angouri, J. (2010). 'If we know about culture it will be easier to work with one another': developing skills for handling corporate meetings with multinational participation [elektronisk version]. *Language and Intercultural Communication*, 10, 206-224.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Avotie, L. (2004). *Chefsrekrytering och kön. En studie av rekrytering och befordring av chefer hos Allmännyttiga Bostadsföretag*. Uppsala universitet: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices [elektronisk version]. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 1083-1119.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Tarique, I. (2012). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises* (4:e upplagan). Oxon: Routledge.

- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler publisher.
- Fellinger, Å-M. (2002). *Intervjuteknik vid urval*. Malmö: Studentlitteratur.
- Gee, J., Hyll, G., & Colin, L. (1996). *The New Work Order; Behind the Language of the New Capitalism*. Boulder CO: Westview Press.
- Harvey, M., Novicevic, M. M., & Kiessling T. (2002). Development of multiple IQ maps for use in the selection of inpatriate managers: a practical theory [elektronisk version]. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 493-524.
- Hensvik, L., Nordström Skans, O., & Åslund, O. (2009). *Sådan chef, sådan anställd? – Rekryteringsmönster hos invandrare och infödda chefer*. Uppsala: Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering, Rapport 24.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2012). *Countries*. Hämtad 20 maj, 2012, från <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- Huo, Y.P., Huang, H.J., & Napier, N.K. (2002). Divergence or convergence: A crossnational comparison of personnel selection practices [elektronisk version]. *Human Resource Management*, 41, 31-44.
- Kahlke, E., & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (2005). Kvalitativ metod – en introduktion. I Larsson, S. Lilja, J., & Mannheimer, K. (red.), *Forskningsmetoder i socialt arbete* (ss.91-128). Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, R. D. (1996). *När kulturer krockar*. Falun: Svenska Förlaget liv & ledarskap.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Ryan, A.M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice [elektronisk version]. *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Scholte, J. A. (2005). *Globalization: A Critical Introduction* (2:a upplagan). London: Macmillan.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data* (3:e upplagan). London: Sage.
- Stier, J. (2009). *Kulturmöten – En introduktion till interkulturella studier* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Tixier, M. (1996). Cross-cultural study of managerial recruitment tools in Nordic countries [elektronisk version]. *The International Journal of Human Resource Management*, 7, 753-773.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare* (2:a upplagan). Malmö: Liber.
- Trompenaar, F., & Hampden-Turner, C. (1993). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Vetenskapsrådet. (2012). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 10 april, 2012, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Bilaga 1

Intervjuguide

Kort allmän (muntlig) information innan intervjun börjar:

- Det är antingen Birgitta eller Linda som håller i intervjun, medan den som inte håller i intervjun sitter med och observerar samt kontrollerar tiden.
- Intervjun ska enbart användas som en del av vårt examensarbete.
- Inriktningen på vår rapport är hur rekryterare upplever kulturella skillnader vid multinationell rekrytering. Vi är alltså mest intresserade av dina erfarenheter och hur du personligen upplever eller har upplevt kulturella skillnader vid en multinationell rekrytering. Det är alltså inte företagets policies som vi efterfrågar utan dina upplevelser.
- När vi säger multinationell rekrytering menar vi att människor med olika kulturell bakgrund har varit involverade i rekryteringsprocessen. Antingen i framtagning av en kravprofil, vid cv-granskning och vid intervjutillfället.
- Intervjun kommer att hålla på i ca 40 minuter.
- Intervjun är baserad utifrån de tre moment i rekryteringsprocessen:
Kravprofilen, där vi vill ta reda på dina erfarenheter i att ta fram en kravprofil som ska kunna förstås och tolkas av olika nationaliteter, men är även intresserade av om flera nationaliteter varit involverade i framtagningen.
Cv-granskning, där vi vill lyssna till dina erfarenheter av cv-granskning, där troligtvis olika nationaliteter varit involverade.
Intervjutillfället, där vi är intresserade av dina erfarenheter kring situationer där kandidaterna har haft en annan kulturell bakgrund.
- Vi skulle vilja banda intervjun för att ha möjlighet att kunna gå tillbaka till allt det som sagts i intervjun. Vi kommer att skriva ned (transkribera) allt som sagts under intervjun och materialet kommer hjälpa oss i vårt analyserande av de svar som framkommit. Efter att vi skrivit ner vad som sagt i intervjun kommer ljudfilen tas bort. Är det här OK för dig?
- Vi vill vara extra tydliga med att det föreligger total anonymitet och ditt namn kommer inte att avslöjas i arbetet. Vi kommer att ge en allmän bakgrundsbeskrivning om företagen (stora/små samt multinationella) men inte avslöja vilka de är.
- Materialet kommer bara att användas av oss till vårt examensarbete. Om det är något särskilt du inte vill svara på, så behöver du inte göra det. Bara säg till, så går vi vidare i intervjun.
- Är det här OK? Är det något du undrar över? (Därefter startar ljudinspelning)

Inledning

Huvudfrågor:

Kan du kort berätta om din bakgrund som rekryterare?
Vilken erfarenhet har du av multinationell rekrytering?

Följdfrågor som stöd:

Be dem berätta vidare om vilka aspekter av rekryteringen som har varit "multinationell".
På vilket sätt var rekryteringen "multinationell"?
Var företaget multinationellt?
Samarbetade du med kollegor i andra länder?
Var du utomlands och genomförde rekrytering?
Har du befunnit dig i Sverige men rekryterat till "globala" tjänster med sökande från många olika länder?

Kravprofilen

Huvudfråga:

Har du någon erfarenhet av att olika nationaliteter har varit inblandade vid framtagning av en kravprofil?

Följdfråga:

Kan du kort berätta vilka och ge oss ett konkret exempel på hur den framtagningen i så fall går till?

Huvudfråga:

När kravprofilen tas fram, har du utifrån din erfarenhet upplevt att det finns kulturella skillnader vad gäller vilka kompetenser som anses vara viktiga?

Huvudfråga:

Har du erfarenhet av att kravprofilen efter framtagning ska tolkas av rekryterare med en annan nationalitet?

Följdfråga:

Har du upplevt några svårigheter när det gäller att kravprofilen skall tolkas av personer från olika kulturer? Kan du berätta om dem?

CV-granskning

Huvudfråga:

Har du upplevt att det finns kulturella skillnader i vad man uttrycker i ett CV?

Följdfrågor:

Hur går du tillväga för att hantera den skillnaden?
Kan du berätta om några konkreta erfarenheter du har gällande detta?

Huvudfråga:

Förekommer det att olika nationaliteter är inblandade vid CV-granskningen?

Följdfråga:

Har du upplevt att det finns kulturella skillnader i vad man värderar i ett CV?
Kan du berätta om några konkreta erfarenheter?

Intervjutillfället

Huvudfråga:

Har du upplevt att det finns kulturella skillnader i hur man uttrycker sig vid ett intervju-tillfälle?

Följdfråga:

Hur går du tillväga för att hantera detta?

Huvudfråga:

Kan en intervjustruktur överbrygga kulturella skillnader mellan kandidaterna?

Följdfråga:

Kan du beskriva på vilket sätt i så fall?

Följdfrågor som är relevanta att ställa om de är flera intervjuare av olika nationaliteter:

Om ni är flera intervjuare med olika nationaliteter, har du upplevt att det finns kulturella skillnader i hur man bedömer kandidaterna?

Hur har ni gått tillväga för att hantera den skillnaden i så fall?

Finns det situationer när du upplevt att din egen kulturella bakgrund varit en belastning? Eller en hjälp?

Kan du beskriva dessa situationer?

Använde du något särskilt knep då du upplevde att din egen kulturella bakgrund var en belastning? Berätta gärna?

Avslutning

Är det något mer du vill berätta som du har upplevt när det gäller kulturella skillnader vid rekrytering?

Eller något annat relevant du kan dela med dig av?