|  |
| --- |
| Ledelse af etnisk mangfoldighed |
| - et lokalt billede |
| Jan Christensen, JobPartner |

**Ledelse af etnisk mangfoldighed**

**- et lokalt billede**

***Formålet***

Formålet med projektet ” Ledelse af etnisk mangfoldighed” er, at fremme beskæftigelse og integration af borgere med anden etnisk baggrund end dansk, ved at styrke mangfoldighedsledelse hos virksomheder og myndigheder.

***Interview-runden***

I det følgende sammenfattes resultatet af interview-runden med ledere og medarbejdere i 16 virksomheder i regionen og et tilsvarende antal nydanskere. Sammenfatningen følger strukturen i den interviewguide, der har ligget til grund for interview-runden.

***Målgruppen***

Befolkningsgruppen ”nydanskere” er en meget sammensat gruppe og betegnelsen ”nydansker” er derfor ikke optimal, men bruges her i mangel af bedre og i stedet for det ikke særligt mundrette ”borger med anden etnisk baggrund end dansk”.

*Definition: en ”nydansker” er her en borger, der ikke er vokset op med dansk kultur, sprog og omgangsform*

Det afgørende for at være med i denne gruppe er, at man som borger er præget af et andet sprog og en anden kultur.

Set i relation til arbejdsmarkedet og i et ledelsesmæssigt perspektiv. omfatter gruppen særligt følgende borgere:

* Flygtninge og indvandrere fra ikke-vestlige lande
* Efterkommere (præget af oprindelseslandets sprog og kultur)
* Indvandrere og pendlere fra Europa (EU-borgere)
* Mellem- og højtuddannede fra vestlige og ikke-vestlige lande

Gruppen af flygtninge/indvandrere har typisk ingen eller begrænset relevant uddannelse og/eller erhvervserfaring med fra hjemlandet og udgør den største udfordring i forhold til arbejdsmarkedet.

Efterkommere, der er præget af forældrenes/oprindelseslandets sprog og kultur, regnes med i gruppen selvom de er født og opvokset her i landet, men afgrænsningen vil her være noget flydende.

Indvandrere og pendlere fra Europa kan både være borgere, der vælger at bosætte sig her og borgere, der pendler til og fra hjemlandet. Der vil ofte være tale om personer med en faglig, håndværksmæssig uddannelse og/eller erhvervserfaring i bagagen.

De mellem- og højtuddannende er borgere, der søger videreuddannelse eller beskæftigelse her eller følger som ”expats” med en ægtefælle, der har fået job her i landet. Gruppen af mellem- og højtuddannede indvandrere er stigende.

***Beskæftigelse af nydanskere***

*Beskæftigelsesfrekvensen (2010) for borgere med dansk oprindelse = ca.74% og for indvandrere fra ikke-vestlige lande = ca.50 %*

Bortset fra en enkelt virksomhed svarer alle adspurgte virksomheder ja til at have erfaring med ansættelse og beskæftigelse af nydanskere.

Det er dog tydeligt, at nydanskerne jobmæssigt klumper sig sammen i servicebranchen, især i rengøringsbranchen hvor nydanskerne udgør mellem 20 og 80% af de ansatte. For alle øvrige virksomheder skønnes nydanskere at udgøre mellem 0 og 3% af medarbejderne, altså væsentligt lavere end nydanskernes relative andel af befolkningen på knap 8 % [[1]](#footnote-1).

Nydanskerne er typisk ansat som ufaglærte medarbejdere i rengøring og kantine, restauranter, ældrepleje, hoteller og detailhandel og som faglærte og ufaglærte i produktionsvirksomheder. Hertil kommer et fåtal ingeniører, montører, tekniske tegnere, smede og administrative medarbejdere i industrien.

***Ansøgninger***

*”For herboende nydanskernes vedkommende er det forhåndskendskab til virksomheden og personlige netværk, der er baggrunden for at de søger job hos os”*

Alle virksomheder får løbende mange jobansøgninger fra nydanskere både på stillingsopslag og i form af uopfordrede ansøgninger. Herboende nydanskere søger især job i servicebranchen, medens industrien især får ansøgninger udefra. I interview-runden er nævnt ansøgere fra Polen, Tyskland, Rumænien, de baltiske lande, Ukraine, Italien og Indien.

Mange ansøgere finder frem til virksomheden via hjemmesiden på nettet og søger via mails. I den nuværende økonomiske situation opslås stillinger sjældent, bortset fra lederstillinger og stillinger, der kræver særlige kompetencer.

Virksomhedernes rekruttering sker typisk via egne ansøgerdatabaser med data om både tidligere ansatte og ansøgere, der søger uopfordret.

Det personlige netværk betyder meget for, hvilke virksomheder man som nydansker søger job hos. Koncentrationen om servicebranchen er derfor til en vis grad selvforstærkende. Tilsvarende lægger virksomhederne i rekrutteringen ofte vægt på, at allerede ansatte kan anbefale ansøgere med samme etniske baggrund. Det personlige netværk mellem ansatte og ansøgere spiller derfor en stor rolle for adgangen til job.

*”For blot 2-3 år siden skulle vi til Polen og Tyskland for at rekruttere. Efter finanskrisen er situationen vendt helt om og der rekrutteres fortrinsvis fra Danmark”.*

En enkelt virksomhed i servicebranchen fremhæver at have gode erfaringer med at søge efter medarbejdere på Facebook blandt herboende nydanskere.

***Kompetencer***

Stort set alle vurderer at nydanskerne har samme relevante kompetencer som ansøgere med dansk baggrund, når bortses fra danskkundskaber.

Enkelte virksomheder peger på, at nydanskere fra vore nabolande ofte har en god håndværksmæssig uddannelse og erfaring med i bagagen.

Med hensyn til personlige egenskaber peger flere på, at nydanskere er arbejdsomme, pligtopfyldende og meget stabile. Det er opfattelsen, at denne adfærd dels skyldes, at det er man vant til fra hjemlandet, dels at man vil gøre meget for at holde fast på jobbet, når man endelig har fået det.

*”Vi ansætter kun efter kompetencer”*

Veluddannede nydanskere tilkendegiver, at de overvejende havner i jobs på lavere kompetenceniveau end det ville være tilfældet i hjemlandet.

***Målrettet annoncering***

Stort set ingen af virksomhederne gør noget ekstra for, at annoncering af stillinger og anden information om jobmuligheder når ud til nydanskere: Det kunne være ved at lave opslag på steder hvor nydanskere særligt færdes, eller ved i billedmateriale i annoncer og brochurer at vise ansatte med forskellig etnisk baggrund [[2]](#footnote-2).

En enkelt virksomhed i servicebranchen benytter bevidst et enkelt sprog i jobannoncer og på hjemmesiden, så ansøgere med begrænsede sprogkundskaber kan være med.

En anden virksomhed fremhæver, at ansættelsesudvalget så vidt muligt sammensættes så etniske minoriteter er repræsenteret.

***Ansættelsessamtaler***

I stort set alle virksomheder forløber ansættelsessamtaler med nydanskere ansøgere på helt samme måde som med ansøgere med dansk baggrund. Der kan dog være tale om at skulle teste danskkundskaber, gyldighed af opholds- og arbejdstilladelser og lignende. Ved sprogproblemer kan ansøgeren ofte have bisidder med.

Nogle kvindelige ansøgere har ægtefællen eller et andet mandligt familiemedlem med til samtalen. Det accepteres ikke og det får de at vide. Efter nærmere forklaring accepteres det som regel uden problemer.

En enkelt virksomhed fremhæver at nydanske ansøgere ofte er meget nervøse og føler sig handlingslammede ved ansættelsessamtalen, især hvis der er flere ledere og medarbejdere tilstede og situationen er meget formel. Samme virksomhed lægger derfor vægt på en meget uformel mødekultur (lidt venneagtigt) ved første møde med ansøgeren.

***Rekrutteringskilde***

*”Ser vi 3-4 år frem, forventer vi mangel på arbejdskraft, så det er vigtigt også allerede nu at få mobiliseret de ledige med indvandrerbaggrund”*

Svarene på spørgsmålet, om man ser nydanskere som vigtig kilde til at sikre det fremtidige behov for arbejdskraft, er tvetydige.

I servicebranchen ser man i høj grad nydanskere som vigtig kilde til rekruttering fremover. Det skyldes dels at danskere ikke er så tilbøjelige til at søge rengøringsjobs og lignende, dels at nydanskerne er efterspurgte som arbejdskraft i branchen.

En virksomhed uden for servicebranchen svarer ligeledes ”helt klart” på spørgsmålet om nydanskere som kilde til at sikre det fremtidige behov for arbejdskraft. Som det siges: ”Lige nu har vi ikke besvær med at besætte de ledige stillinger, men ser vi 3-4 år frem, forventer vi mangel på arbejdskraft, så det er vigtigt også allerede nu at få mobiliseret de ledige med indvandrerbaggrund”.

Generelt peger virksomhederne på betydningen af, at medarbejdersammensætningen afspejler det omkringliggende samfund.

***Danskkundskaber***

I servicebranchen undervises generelt meget i dansk på arbejdspladsen. I en enkelt af de adspurgte virksomheder har man derudover valgt at skemaer, brochurer, arbejdsbeskrivelser m.v. findes på de sprog, der tales af virksomhedens medarbejdere. I tre af de adspurgte virksomheder uden for servicebranchen tilbydes ligeledes dansk på arbejdspladsen. Blandt de øvrige virksomheder tilbydes ikke danskundervisning.

*”Vi lærer at tale dansk, men ikke at kommunikere på dansk”*

På spørgsmålet om der er særlige udfordringer forbundet med at beskæftige nydanskere i virksomheder nævner hovedparten, at manglende danskkundskaber er en væsentlig barriere.

Tilsvarende giver mange nydanskere udtryk for, at man ikke lærer nok dansk på sprogskolen til at klare sig på arbejdsmarkedet eller i hverdagslivet. Men der er givetvis også individuelle forskelle på hvordan den enkelte bedst tilegner sig dansk enten på skole eller på job / i hverdagen sammen med danskere eller et mix af skole og daglig brug i hverdagslivet.

Fra skoleside peger man på, at der er gode muligheder for at tilrettelægge danskundervisning i tæt samarbejde med arbejdspladsen, og med offentlig støtte. Og det benyttes også i nogen udstrækning, men det efterlyses, at arbejdsgiverne byder mere præcist ind med, hvad man ønsker at nydanskerne bliver trænet i med hensyn til dansk. Der er selvklart forskel på det sprog man skal beherske hvis man skal sidde ved kasselinjen i supermarkedet eller står ved en produktionslinje på en produktionsvirksomhed.

Hertil kommer at ikke alle nydanskere er lige motiverede for at lære dansk eller har indset nødvendigheden af at beherske sproget på et rimeligt højt niveau, for at kunne få arbejde og begå sig på arbejdsmarkedet og gøre karriere.

Samlet peger det på, at der er en væsentlig ledelsesmæssig opgave i at få formuleret en politik og lagt konkrete planer i virksomhederne for hvordan man vil udvikle danskkundskaberne for de nydanske medarbejdere og samarbejde med skolerne herom. Der er som nævnt endda mulighed for offentlig medfinansiering til kurser i arbejdsmarkedsdansk. Der er ingen tvivl om, at investering heri vil komme godt igen i form af bedre kvalificerede og loyale medarbejdere.

For de ledige nydanskeres vedkommende, vil en mere arbejdsmarkedsorienteret danskundervisning, i samarbejde med konkrete virksomheder, sandsynligvis kunne forbedre jobchancerne ganske betydeligt, især hvis sprogundervisningen kombineres med indsigt i arbejdskultur og samarbejdsformer samt netværksdannelse med potentielle kommende arbejdsgivere.

Der synes basis for en temadag særskilt om dette emne med deltagelse af interesserede parter. Projektet tager gerne initiativ til et sådant møde.

***Andre udfordringer***

Flere virksomheder oplever, at det kan være nødvendigt at hjælpe nydanskere med private forhold, som f.eks. at forny opholdstilladelse, at kommunikere med offentlige myndigheder, at forklare indholdet af breve. I et par tilfælde har det været nødvendigt at administrere huslejeindbetalinger for nydanske ansatte. Det ser ud til at virksomhederne er positive overfor at yde denne hjælp. Og som en enkelt virksomhed fremhæver: ”Vi får nogle meget omsorgsfulde og loyale medarbejdere, når vi hjælper med disse ting”

Et par virksomheder nævner som en særlig udfordring, at ægtemanden eller et andet mandligt familiemedlem til en ansat nydansk kvinde, er meget med i billedet ved ansættelsen og f.eks. også er den, der melder sygefravær på vegne af den ansatte. Dette accepteres ikke og må derfor håndteres ledelsesmæssigt ved en dialog med de pågældende. Men det er også opfattelsen at dette accepteres, når det bliver forklaret.

*”Vi får nogle meget omsorgsfulde og loyale medarbejdere, når vi hjælper med disse ting” (private forhold)*

En enkelt virksomhed peger på, at den nydanske kvindelige medarbejders familie forventer, at medarbejderen agerer med samme ydmyghed over for familien, som man er vant til fra hjemlandet og dermed ikke indser/anerkender medarbejderes nye rolle som ansat og de forpligtigelser, der følger med.

Generelt gives der udtryk for et ønske hos virksomhederne, at nydanskerne, i højere grad end tilfældet er, deltager i virksomhedens sociale aktiviteter. Enkelte peger på, at det forekommer at kvindelige ansatte ikke kan komme med til et personalearrangement fordi et mandligt familiemedlem i så fald skal med, hvilket ikke accepteres.

***Fordele***

Flere virksomheder fremhæver, at beskæftigelse af nydanskere styrker virksomhedens image, og desuden er udtryk for et ønske om, at medarbejderskaren skal afspejle befolkningssammensætningen og et ønske om at virksomheden viser et socialt ansvar.

Enkelte virksomheder peger hver for sig på særlige faglige og personlige kompetencer blandt nydanske ansatte:

* god håndværksmæssig uddannelse og erhvervserfaring
* særlig tilgang til god omsorg (ældreplejen)
* er arbejdsomme, pligtopfyldende, stabile og sjældent syge
* bidrager til god stemning og lægger en dæmper på ”brokkulturen”

I visse brancher, især hotel og detailhandel er det væsentligt, at medarbejdsskaren afspejler mangfoldigheden i kundekredsen.

***Medarbejderrelationer***

Den generelle melding er, at der ikke er særlige udfordringer med relationerne mellem danskere og nydanskere på arbejdspladsen. Selve analysemetoden sætter imidlertid grænser for hvor meget man kan få frem om dette forhold. Få ledere vil være interesserede i at eksponere eventuelle konflikter eller modsætningsforhold. Tilsvarende vil nydanskere ikke være tilbøjelige til at give udtryk for kritik af arbejdsstedet eller kolleger.

*”Det er jo ikke dig vi har noget imod – det er alle de andre”*

Man må dog kunne gå ud fra at det ville blive bemærket i interviewene, hvis der var reelle modsætninger at spore, så det må antages ikke at være tilfældet.

Dette bestyrkes af, at når først man kender hinanden arbejdsmæssigt går det meget godt med samarbejdet. Eller som en nydansk kvinde med tørklæde refererer fra sin arbejdsplads: ”Det er jo ikke dig vi har noget imod – det er de andre”

Racistiske ytringer kan forekomme, men ledelsesmæssigt markeres det tydeligt, at det ikke accepteres.

Enkelte peger på, at der kan forekomme negative reaktioner fra kunder eller borgere, som betjenes af ansatte nydanskere og at det kræver ledelsesmæssig balancegang at håndtere disse situationer.

***Flad ledelsesstruktur***

Stort set alle virksomheder giver udtryk for at nydanskere er mere autoritetstro i forhold til ledelsen end danskere generelt.

*”Mange nydanskere har haft et hårdt liv med uro og konflikter i hjemlandet, økonomisk utryghed etc. Når danskere ”brokker sig” over ”småproblemer” kan de være gode til at give perspektiv og glatte ud”*

Det viser sig ved at de klapper i når chefen har talt, ikke stiller spørgsmål og ikke blander sig i diskussionen, i modsætning til medarbejderne med dansk baggrund.

Ofte vil den nydanske medarbejder forvente, at det er chefen, der bestemmer hvad der skal laves og går i stå når arbejdet er udført og afventer ny ordre.

Det står i modsætning til en mere dansk adfærd på arbejdspladsen, hvor arbejdsopgaverne kan være mere åbent formuleret og hvor det forventes, at man som medarbejder selv finder ud af at prioritere og at gå i gang med opgaver som skal løses.

Det må siges at være en væsentlig ledelsesmæssig udfordring at bibringe de nydanske medarbejdere en mere inddragende og dialogorienteret adfærd, og forståelse for, at det er tilladt og ønskeligt at give sin mening til kende.

Nogle virksomheder oplever problemer med nydanskeres accept af kvinder som ledere. Ledelsesmæssigt løses det ved klar tale om de regler og retningslinjer der gælder og at disse ikke står til diskussion.

***Introduktionsforløb***

Generelt har virksomhederne ikke tilrettelagt – eller fundet det nødvendigt at tilrettelægge – særlige forløb for introduktion af nydanskere til jobbet og til oplæring, men følger regler og praksis, der gælder for alle.

Er der sprogproblemer, sørges der for at kommunikere langsommere og med et enklere sprog. I nogle tilfælde medvirker en medarbejder med samme sproglige baggrund for at undgå misforståelser, f.eks. om meget konkrete ting som overenskomst, arbejdstider, løn etc.

De fleste virksomheder benytter ikke formelt udpegede mentorer, men ofte spiller produktions- eller servicelederen, tillidsrepræsentanten eller kollegaen ved sidemandsoplæringen denne rolle.

Nogle af de adspurgte virksomheder uddanner og benytter egne mentorer for nyansatte, både for danskere og for nydanskere. Kun få bruger eller kender til frivillige som mentorer udenfor virksomheden.

***Personale- og lederudvikling***

MUS og personaleudvikling forløber efter helt samme retningslinjer for nydanskere som for øvrige ansatte, og som hovedregel én gang om året.

Enkelte peger på, at nydanskere på forhånd er skeptiske, fordi de ikke tror at ledelsen vil lytte til dem. Til gengæld værdsætter de det meget, når det så sker. I samme ånd er det vigtigt at ledelsen viser handling ud fra hvad der aftales ved samtalerne.

Den generelle melding er, at nydanskere deltager i kurser og videreuddannelse på lige fod med øvrige medarbejdere.

*”Vi kan lære meget af nydanskernes tilgang til omsorg. De bruger meget tid på at forstå borgerne og er meget tålmodige.”*

Også m.h.t. lederudvikling er meldingen, at nydanskere deltager på lige fod og i samme omfang som øvrige medarbejdere.

Det konstateres dog samtidigt, at der er meget få nydanske ledere i virksomhederne.

I virksomhedens lederudvikling er der generelt ingen specifik træning i interkulturelle kompetencer og konflikthåndtering. Enkelte henviser til, at det er en indbygget del af den generelle lederuddannelse, internt og ved eksterne kurser.

For flertallet af virksomheder gælder, at man håndterer behov for frihed fleksibelt, fortrinsvis ved medarbejdernes brug af feriedage og lignende. I virksomheder med mange nydanskere ansat er det en udfordring, når mange ønsker at få fri på samme tid på grund af ”etniske” helligdage.

Omvendt har man i virksomheder med medarbejdere af muslimsk baggrund ofte ikke vanskeligt ved at få vagter mm besat på de traditionelle danske helligdage som f.eks. i julen.

***Kendskab til mangfoldighedsledelse***

De fleste svarer bekræftende på at have kendskab til mangfoldighedsledelse, men generelt har dog stort set ingen opsøgt viden herom i litteratur, ved konferencer eller erfaringsudveksling med andre virksomheder.

Kun få virksomheder har taget højde for mangfoldighedsledelse i personalepolitikken eller udviklet en egentlig etnisk personalepolitik.

Som nævnt ovenfor bruger en del virksomheder dog i praksis megen tid på at løse konkrete problemer for nydanske ansatte, f.eks. med kontakt med myndigheder. En enkelt virksomhed peger dog også på, at for megen hjælp kan give negative reaktioner fra andre medarbejdere.

*”Det er derudover en fordel at vore elever lærer om mangfoldighed og andre kulturers måde at leve på. Derved bliver de også bedre til at servicere en mangfoldighed af gæster.”*

Kendskabet til muligheden for at bruge frivillige som mentorer er ret lille, og er derfor ikke noget, som ret mange har overvejet. Flere ser det dog som en mulighed, bl.a. som et godt bidrag til at fastholde de nydanske medarbejdere.

*”Det er en fordel for os at have medarbejdere der kender sprog og kultur i andre lande, når vi har opgaver eller driver virksomhed i de pågældende lande, f.eks. i Mellemøsten”.*

På spørgsmålet om, hvor virksomhederne ser et behov for særlig indsats nævnes de utilstrækkelige sprogkundskaber som et væsentligt problem, som kræver indsats både af sprogskoler, virksomheder og nydanskerne selv.

Derudover er der brug for indsats, der hjælper nydanskere til at forstå ”det danske system”: Skat, udlændingemyndigheder, bank, skole-hjem-samarbejde m.v.

En del virksomheder har af forskellige grunde ikke ønsket at medvirke i projektet, bl.a. med henvisning til at ”vi ansætter kun efter kompetencer”.

En bredere branchemæssig repræsentation af nydanskere tyder på, at der er behov for at se nærmere på opkvalificerings muligheder i samarbejde med virksomhederne.

14. november 2011

JobPartner

www.job-partner.dk

1. Indvandrere og efterkommere med ikke-vestlig baggrund udgør i 2010 8% for landet som helhed og 6% af folketallet i Esbjerg Kommune (Kilde: Statistikbanken) [↑](#footnote-ref-1)
2. Selvsagt inden for rammerne af den gældende lovgivning om ligestilling og mod diskrimination. [↑](#footnote-ref-2)