

Den kulturelle ledelsesudfordring

Introduktion

Mangfoldighed på arbejdspladsen er ikke blot politisk korrekt - det er også god forretning. Det viser stadig flere erfaringer. Men disse erfaringer er indtil nu ikke blevet brugt konstruktivt og systematisk, og det er til skade såvel for nydanskerne som for virksomhederne.

Hvis vi vil videre, er vi er nødt til at lære af hinanden, for der er ikke tid til, at hver eneste virksomhed og hver eneste leder selv skal opfinde den dybe tallerken. Derfor afholdt Ledernes Hovedorganisation konferencen "Interkulturel ledelse" i marts 2000. Konferencen blev et godt forum for udvikling af mangfoldighedsledelse, og det er erfaringerne herfra, som vi beskriver i denne rapport.

Konferencen viste, at forestillingen om, at homogene grupper fungerer bedst og opnår de bedste resultater, er stadig dominerende i dansk erhvervsliv. "Rip, Rap og Rup" effekten lever i bedste velgående. På længere sigt vil denne prioritering af ensartethed imidlertid give bagslag. Og det skulle vi gerne undgå.

Rapporten giver forskellige bud på, hvilke tiltag virksomheder kan sætte i gang for at fremme integrationen på arbejdspladsen. Her er ikke nogen færdig opskrift på den perfekte integrationsproces - det afhænger nemlig af den enkelte virksomhedskultur. Men til gengæld er der en lang række kvalificerede bud.

Forhåbentlig kan rapporten være med til at gøre det vigtige arbejde med integration af nydanskere på arbejdsmarkedet lettere og mere overskueligt for virksomheder, ledere samt gammel- og nydanske medarbejdere.

Svend Askær,
administrerende direktør
Ledernes Hovedorganisation

Konklusion

Det gælder om at bearbejde holdninger og indgroede forestillinger. Det var hovedkonklusionen på konferencen "Interkulturel ledelse". Det gælder både ledere samt gammeldanske såvel som nydanske medarbejdere. Holdningsbearbejdningen skal imødekomme risikoen ved "dem-os" tankegangen, som skaber splittelse og fastholder myter. Samarbejdsudvalg og tillidsmandsinstitutionen er centrale muligheder for at påvirke medarbejdernes holdninger.

En væsentlig barriere ved mangfoldighed på arbejdspladsen er virksomhedernes vanetænkning ved rekruttering. "Rip, Rap og Rup" effekten - det vil sige, at man ansætter én, der ligner de andre - er udbredt. Det skyldes ofte manglende kendskab til nydanskernes kultur, mentalitet og uddannelsesmæssige baggrund. Derfor er det vigtigt at gøre et godt forarbejde ved ansættelse, og lederen bør udelukkende tænke i faglige kvalifikationer. Herved kan der ske en rigtig jobmatch ud fra virksomhedens behov og nydanskerens kompetencer. Virksomheden kan eventuelt få ekstern hjælp til forarbejdet, ansættelsessamtalen og vurderingen.

Mange af de virksomheder, som har erfaring med at ansætte nydanskere, oplever nydanskerne som nogle af de bedste medarbejdere, de kan få. De nye danskere er loyale, stabile og flakker ikke så meget rundt mellem arbejdspladserne.

Virksomhederne roser nydanskernes loyalitet men bemærker dog, at de sjældent er initiativrige. Virksomhederne oplever, at det manglende initiativ ofte er kulturelt bestemt. Nydanskerne er meget autoritetstro og afventer derfor ordrer fra lederen fremfor selv at tage nye initiativer. Den autoritetstro holdning kan være en barriere ved dannelse af teams, fordi det er uklart, hvem der bestemmer. Nogle virksomheder overvinder denne barriere ved at lave klare retningslinjer for den enkeltes ansvar i projekter.

Manglende fleksibilitet hos det offentlige er en anden væsentlig barriere for integration. Virksomhederne efterlyser blandt andet større fleksibilitet i forbindelse med sprogundervisning. Støtteordningerne er for stive og indviklede. Det er kun ufaglærte nydanskere, der kan få tilskud til sprogundervisning, men i dag skal alle medarbejdere kunne læse en arbejdsinstruktion. Desuden har nydanskerne generelt for lidt kendskab til det danske arbejdsmarked.

Eksemplerne i rapporten viser, at integration kan ske såvel "nedefra" som "oppefra". Men de mest succesfulde virksomheder er de virksomheder, hvor topledelsen har tilkendegivet en klar holdning til integration og selv synliggør denne holdning. Mange mellemledere oplever det som et grundlæggende problem, hvis topledelsen ikke tager klar og tydelig stilling til integration i virksomheden.

Det er et generelt ledelsesproblem, at lederne mangler viden om andre kulturer, fremmede religioner og udenlandske uddannelser. Ledere bør have viden om, hvorfor og hvornår nogle nydanskere har anderledes adfærdsmønstre end gammeldanskere. Den viden er nødvendig, for at lederne kan reagere hensigtsmæssigt.

Kapitel 1. Baggrund

Inspiration til ledere

Det er tanken, at denne rapport skal være en inspiration til de ledere og mellemledere, som til daglig har ansvar for rekruttering, samarbejde og ledelse af nydanskere. Rapporten henvender sig også til ledere, der endnu ikke har nydanskere i deres virksomhed, men er åbne overfor muligheden, og til ledere, hvis virksomheder overvejer at formulere en etnisk personalepolitik eller virksomhedsstrategi på området.

Nydanskere er i den sammenhæng både første og anden generations indvandrere, flygtninge og andre etniske mindretal, og når begrebet "nydansker" anvendes i denne rapport, er der ikke tænkt i specielle lande.

Den mere folkelige definition af nydanskere er primært udlændinge fra de såkaldt "mindre udviklede lande". Den definition er beskrevet i et senere afsnit.

Nogle ledere har længe haft ansvar for integration og ledelse af nydanskere - nemlig den gruppe nydanskere der kom til landet i 70'erne som fremmedarbejdere. Andre ledere arbejder med midlertidige projekter, hvor de med jævne mellemrum skal lede samarbejdsprojekter med medarbejdere fra andre lande. Og endelig er der en række virksomheder -for eksempel i rengørings- og levnedsmiddelindustrien, som i disse år rekrutterer en stor del af deres arbejdskraft blandt nydanskere, der først og fremmest er kommet her til landet som flygtninge.

Der kan være stor forskel på, hvilket værktøj lederne behøver i de forskellige former for samarbejde med og ledelse af nydanskere. Derfor rummer denne rapport ingen bestemt ledelsesmodel, men giver en række anvisninger på forskellige barrierer og udfordringer samt relevante værktøjer og strategier for ledere.

Der er stort set ikke skrevet noget om danske erfaringer med ledelse af nydanskere, og hidtil har der ikke været meget hjælp at hente for de ledere, der søger viden på området.

Derfor tog Ledernes Hovedorganisation og Foreningen Nydansker initiativ til konferencen "Interkulturel Ledelse", der blev afholdt i København den 9. marts 2000. Ønsket var at sætte fokus på de få danske erfaringer, der er med ledelse i flerkulturelle virksomheder. Desuden ønskede Ledernes Hovedorganisation, at konferencen satte fokus på mangfoldighedsledelse som en relevant strategi.

Rapporten er baseret på erfaringer fra denne konference, på efterfølgende interviews og skriftlige kilder. Rapportens hovedemne er integration og ledelse af nydanskere. I den forbindelse er mangfoldighed/diversity ofte bragt på banen som strategi, men mangfoldighedsledelse rummer langt mere end integration af nydanskere. Det er ikke en veldefineret ledelsesdisciplin, som kan pilles ud og bruges som værktøj, når det gælder ledelse og integration af nydanskere. Det er snarere en målsætning for arbejdet med personalets mangfoldige ressourcer. Strategien nævnes i denne rapport sammen med andre mulige ledelsesstrategier, der kan inspirere, når det gælder nydanskere og ledelse.

Nøgne facts - tal om nye og gamle danskere

De følgende oplysninger er hentet fra Danmarks Statistik, forskellige undersøgelser og bogen "Dansk Nok". Bogen er skrevet af Palle Flodgaard, Torben Møller-Hansen og Sune Aagaard og er udkommet på Høst og Søn, januar 2000.

Etniske minoriteter udgør en stigende del af den samlede arbejdsstyrke i EU, og tallet stiger hele tiden. I deres hjemland har mange nydanskere taget lange uddannelser indenfor områder, hvor vi i vores del af verden mangler arbejdskraft. Og en stadig større del af anden og tredjegerations indvandrere tager kompetencegivende uddannelser. Alligevel er der stor arbejdsløshed blandt denne gruppe. Samtidig er antallet af erhvervsaktive i Europa stærkt faldende.

Det er ikke så enkelt at gøre op, hvor mange indvandrere, flygtninge og efterkommere - som vi i rapporten kalder nydanskere - der findes i Danmark. Danmarks Statistik bruger ikke betegnelsen nydanskere, men anvender FN's terminologi, der opdeler verden i "mere udviklede lande" og "mindre udviklede lande". Den 1. januar 1999 var vi 5.313.577 indbyggere i Danmark. Heraf var de 287.681 indvandrere og 75.741 efterkommere.

I bogen "Dansk Nok" skriver forfatterne, at lidt over halvdelen af udlændingene kommer fra de lande, vi kalder "de mere udviklede lande", mens den anden halvdel kommer fra resten af verden. Hvis man bruger den opdeling, ser tallet fra 1999 sådan ud:

- Der er cirka 140.000 indvandrere fra mindre udviklede lande i Danmark
- Cirka 55.000 efterkommere stammer fra de mindre udviklede lande
- I alt er der altså knap 200.000 mennesker (fire procent) i Danmark, der stammer fra de mindre udviklede lande

I bogen "Dansk Nok" er det disse tal - de fire procent - der betegnes som nydanskere, fordi det er denne gruppe, der kommer nærmest et bud på den folkelige opfattelse af de nye danskere.

Antallet af nydanskere fra de mindre udviklede lande er femdoblet siden 1980. I tal er det steget fra 41.000 til knap 200.000.

Statistikken viser også, at det er unge mennesker, der kommer til Danmark, og gennemsnitsalderen er lavere end for resten af befolkningen.

En fremskrivning af arbejdsstyrken i Danmark, som Dansk Arbejdsgiverforening har lavet, viser da også, at højere skat og truende indhug i velfærden kan undgås, hvis flere indvandrere kommer i arbejde.

Jørn Neergaard Larsen, administrerende direktør i Dansk Arbejdsgiverforening siger den 20. marts 2000 til Dagbladet Børsen:

- På grund af alt for mange års forsømt arbejde med egentlig integration, ved vi desværre for lidt om, hvad indvandrerne kan. Det er, foruden selvfølgelig at være et menneskeligt problem, et stort økonomisk problem for samfundet, og derfor er det bydende nødvendigt, at det løses nu.

Siden indvandrer-stoppet i 1973 har det været meget svært for en udlænding at få tilladelse til at slå sig ned i Danmark. Indvandring har praktisk talt kun kunnet ske ved familiesammenføring eller ved at opnå asyl efter udlændingelovens bestemmelser.

Uddannelse og beskæftigelse

Efterkommerne af indvandrere klarer sig betydeligt bedre end deres forældre, men der er stadig dobbelt så mange arbejdsløse som blandt danskerne.

Flere undersøgelser viser, at arbejdsløsheden blandt nydanskere med en længerevarende uddannelse er næsten tre gange så høj som for samme gruppe danskere. Statistikken viser dog også, at en nydansker med en lang uddannelse har større chance for at komme i arbejde end dem, der ingen eller kun lidt uddannelse har.

Ingeniørernes A-kasse, IAK, har i foråret 2000 offentliggjort en undersøgelse blandt medlemmer med anden etnisk baggrund end dansk. Den dokumenterer, at knap hver tredje ledige ingeniør aldrig har været indkaldt

til en jobsamtale. Langt de fleste udenlandske ingeniører kommer fra Mellemøsten, og de er samtidig hårdest ramt af ledighed. Alene 44 procent ud af 142 ledige kommer fra Iran. Ledigheden blandt ingeniører fra Mellemøsten er oppe over 20 procent.

I bogen "Dansk Nok" fremgår det, at 87 procent af de nye danskere - som altså her er gruppen fra de mindre udviklede lande - i 1998 var beskæftigede i job på grundniveau. Grundniveau vil sige job, der ikke kræver en formel uddannelse, eksempelvis taxikørsel, rengøring eller lagerarbejde. 15 procent af de nye danskere er selvstændige erhvervsdrivende. Det er dobbelt så mange som blandt danskerne. Der er oftest tale om små forretninger drevet af én mand.

Samtidig viser de nyeste tal fra Danmarks Statistik, at arbejdsløsheden blandt indvandrere er på vej ned i disse år. På tre år er ledigheden næsten halveret fra 35 til 19 procent. Tallet, som har været offentliggjort i Dansk Arbejdsgiverforenings nyhedsbrev Agenda, viser, at der alene i 1998 kom 5.400 indvandrere i job.

Udfordringer og barrierer

Ledernes Hovedorganisation ønsker, at lederne ser på de positive muligheder i integration og ikke kun fokuserer på problemer. Vi sætter fokus på den udfordring, der ligger i ledelse af nydanskere, og den strategi blev bakket op af deltagerne på konferencen om Interkulturel Ledelse.

På konferencen talte virksomhedskonsulent Elisabeth Plum om danskernes generelle tendens til at se på forskelle som noget besværligt:

- Danmark har altid været et meget homogent samfund med kun ét folkeslag, og vi har ikke prøvet at have etniske konflikter. Som homogent samfund er vi mest trygge ved det, der er ens, og vi er ikke vant til at rumme store forskelle med hensyn til religion, sprog, madvaner, klædedragt og så videre.

Et andet træk hos os er, at "anderledes" faktisk er et fy-ord i Danmark. Det beskrev H. C. Andersen så tydeligt i eventyret Den grimme Ælling. Ællingen blev kanøflet af de andre i andedammen og følte sig helt forkert og udenfor. Er det mon Janteloven, der gør, at det er dårligt at skille sig ud her i landet?

I Danmark har vi tradition for, at forskelle bliver oversat til ulighed. Ulighed er noget negativt, noget med diskriminering og mangel på retfærdighed. I Danmark - og resten af Norden - betyder "lige" at være blandt ligemænd, blandt nogle der er lige som én selv. Normalitet er et dominerende træk ved nordisk kultur og identitet. Det er ideen om ét sæt normer, ét sæt love og én moral.

Danskerne er bedre til at brokke sig end til at prale. Det vil sige, vi har det med at se problemer og begrænsninger i stedet for resultater og muligheder. Og det er en barriere, når vi skal arbejde med nye ting, såsom at øge mangfoldigheden og invitere folk, der er forskellige fra os selv, indenfor.

Jeg mener, vi skal være opmærksomme på disse barrierer og bearbejde dem og gøre, hvad vi kan for at stoppe os selv i at gentage dem, men i øvrigt ikke dvæle ved dem. Så i stedet for kun at sige "Ih, hvor er vi forskellige" - skal vi sige "Og hvad kan vi så lære af hinanden". Det vil sige igangsætte en positiv spiral og benytte os konstruktivt af selvopfyldende profeti.

Men før rapporten ser på udfordringen for ledere, er det relevant at undersøge de barrierer, der eventuelt spærrer for udsynet. På konferencen kom det frem, at det er nødvendigt at bearbejde holdninger både hos virksomhedernes ledelse og hos medarbejderne. Og det blev slået fast, at holdningerne ikke kun skal bearbejdes hos gammeldanskerne, men også hos nydanskerne, der i nogle situationer mangler viden om, hvordan det danske arbejdsmarked fungerer. Flere undersøgelser har allerede peget på, hvad det er for forholdninger, ledere har, når det drejer sig om nydanskere på arbejdsmarkedet.

"Erhvervslivet frygter de fremmede", skriver Aarhus Stiftstidende den 25. februar år 2000. Konklusionen kommer på baggrund af en undersøgelse, som PLS Consults har lavet af flaskehalsproblemer på det danske arbejdsmarked, hvor der er over 23.000 ubesatte jobs i det private erhvervsliv og 3.200 ledige stillinger i det offentlige.

37 procent af de 1.244 adspurgte private virksomheder svarer, at de kun "i ringe grad" eller "slet ikke" er parate til at ansætte flygtninge og indvandrere, langtidsledige eller handicappede for at løse rekrutteringsproblemerne.

En undersøgelse, som Institutet for Opinionsanalyse har gennemført for Børsens Nyhedsmagasin, viser, at ni ud af ti virksomheder ikke har en etnisk personalepolitik. Den dominerende begrundelse - ifølge Børsens Nyhedsmagasin - er, at "det er ikke nødvendigt med en politik på området, vi behandler alle ens, det ville være at gøre forskel på medarbejderne."

Ikke desto mindre har 50 procent af virksomhederne en politik for ældre, 68 procent en politik for graviditet og 80 procent en politik for alkohol. Så spørgsmålet er: Er den manglende personalepolitik på det etniske område et bevidst valg eller blot en nedprioritering, der aldrig har været drøftet igennem i virksomheden?

Undersøgelsen siger samtidig, at virksomhederne gerne vil ansætte nydanskere, men at de ikke tør. Hele 79 procent af de adspurgte virksomheder er ikke desto mindre enige i, at den manglende integration af nydanskere på arbejdsmarkedet er en af fremtidens største trusler mod økonomisk vækst i Danmark.

Undersøgelsen bygger på svar fra 200 personalechefer i virksomheder eller organisationer med mere end 250 ansatte. Den konkluderer, at kerneproblemet ligger i at få gjort op med sprogbarrieren og uklarheden om indvandreteres uddannelse. I personalechefernes egne virksomheder er frygten for reaktioner fra medarbejdere og kunder minimal. Usikkerheden overfor sprog og fremmede uddannelser er stadig udtalt, men problemerne er mindst, når personalecheferne vurderer deres egne virksomheder. Og den er størst, når de udtaler sig generelt om arbejdsgivernes vilje til at ansætte indvandrere.

Barrierer - et bud fra Horsens

Flere fagforbund har sat sig for at kigge nærmere på de barrierer, der er for at ansætte folk fra etniske minoriteter i ordinære jobs. En af undersøgelseerne er lavet af UEM i Horsens, Udvalget for etniske minoriteter. Udvalget er et fælles organ for LO-Horsens, AOF Horsens, AF, Horsens kommune samt lokale etniske foreninger, og det har udgivet sine bud på barrierer i en pjeces.

Her er et udpluk af pjecen:

- Fordomme - et fremmed navn og en "forkert" hudfarve afskrækker og frasorterer på forhånd, uanset kvalifikationer
- Uvidenhed - der fokuseres på problemer og besvær fremfor løsninger
- Negative forventninger til arbejdsevnen
- Manglende formelle færdigheder - der lægges stor vægt på bestemte uddannelser, der helst skal være danske. Udenlandske erfaringer og baggrund anerkendes sjældent
- Isolation - frygt for at nydanskere isolerer sig på arbejdspladsen. "De vil nok ikke være med ved fredagsbajere og julefrokosten"
- Ledelsen er usikker - bliver der problemer med de øvrige ansatte og fagforeningen?
- Arbejdspladsens image - frygt for at arbejdspladsen får lavstatus ved at blive stemplet som indvandrer-arbejdsplads

Pjecen peger også på barrierer hos nydanskerne selv:

- **Uopfordret ansøgning** - nydanskerne kender ikke til systemet med uopfordret ansøgning, og de fleste job besættes udenom det traditionelle jobmarked
- **Ydmyghed - manglende selvtillid**. Nydanskere kender ikke spillereglerne, når de søger job eller kommer til jobsamtale. De underspiller deres egne evner og fremstår som ukvalificerede, selvom de måske ikke er det

- **For ringe danskkundskaber** - mange opfatter det som flovt at bede om at få en instruks eller information gentaget. Derfor siger de ja, selvom de ikke har forstået det
- **Nervøsitet** - de er nervøse ved tanken om at være eneste ikke-danskere på arbejdspladsen
- **For lidt kendskab til danske krav** - mange kender ikke det flade hierarki, hvor autoriteten ikke er klart synlig men usynlig, fordi den er bundet til kompetence.
- **Problemer med social adfærd på arbejdspladsen**, for eksempel at overholde mødetider og pauser
- **Fokusering på faglige kvalifikationer** - de etniske minoriteter fokuserer ofte udelukkende på at opnå faglige kvalifikationer og har mindre forståelse for vigtigheden af også at besidde de mere bløde kvalifikationer, der efterspørges på arbejdsmarkedet i dag

Kapitel 2. Rekruttering

Faldgruber ved rekruttering

Nogle ledere ansætter altid folk, der ligner dem selv eller deres nærmeste medarbejdere mest muligt. Det er ikke nødvendigvis nogen bevidst handling, men den kan forhindre lederen i at se nye potentialer. Som det blev sagt på konferencen: "To ens får ikke en ny tanke!"

På konferencen pegede flere ledere på, at virksomheden bør belønne ledere, der tør ansætte "imod strømmen", så man på den måde belønner lederens evne til at fremme mangfoldighed. Disse spørgsmål blev fremhævet, når det gælder rekruttering:

- Hvordan begynder vi som ledere at turde ansatte nogen, der er anderledes, end dem vi plejer at vælge ud?
- Hvordan lærer lederen at tage nydanskernes ansøgninger mere alvorligt?
- Kender vi nok til nydanskernes kompetencer?
- Kan lederens overdrevne fokus på sproglige kvalifikationer forhindre ham eller hende i at se andre potentialer hos nydanskerne?
- Nydanskere har andre søgemønstre, som lederne skal være bevidste om. De har ikke de samme netværk som gammeldanskerne
- Skal virksomheden belønne ledere, der fremmer integration?

Case 1, Udviklingskonsulenten, Københavns Kommune: Undgå lommepsykologi

Bjarne Solberg, udviklingskonsulent i Københavns Kommune peger på en række faldgruber, som han har set hos ledere, når det gælder rekruttering af nydanskere:

- Lederens egne personlige myter og fordomme. Eksempel: Måske er ansøgningen skrevet på flot og formfuldendt dansk, men når ansøgerens navn klinger fremmed eller "etnisk", er lederens første tanke: Hvem har han eller hun fået til at skrive ansøgningen for sig?
- Ofte mangler lederen vilje eller evner til at kigge bagom ansøgning og CV. Han eller hun lader i stedet myterne dominere. Lederen risikerer for eksempel at hænge fast i stereotype forestillinger om, hvad en muslim er, og hvad det kræver af arbejdspladsen at ansætte vedkommende.

- Ledere vil have fordel af kulturel træning. Det betyder ikke, at de skal på kurser i 300 forskellige kulturer. Men en smule basisviden kan give ledere en snert af forståelse for andre kulturer, så mulighederne for at aflæse andre - og undgå egne fordomme - bliver større.
- Fordomme og vaner i ansættelsesudvalgene: Udvalgene er ikke altid gode nok til det, de påtager sig. De bruger meget lomme psykologi, for eksempel studier af folks kropssprog, hvor udvalget sætter sig op til at være eksperter. Men når det gælder fremmede kulturer, er den slags lomme psykologi og de nemme konklusioner endnu farligere. Det kan være nødvendigt med ekstra træning i interviewteknik, hvis man som udvalgt - eller som professionel rekrutteringsfirma - vil sætte sig ind i andre kulturer. Eksempel: En nydansker har måske en baggrund, hvor beskedenhed er en del af kulturen, og hvor man derfor under samtalen ikke laver de store salgstaler for sig selv. Den viden lægger op til, at lederen spørger mere i dybden end normalt.
- Vær kritisk overfor brugen af test, også hvis virksomheden lader et rekrutteringsfirma løse opgaven. Tests kan i høj grad være kulturelt betingede og derfor sige noget forkert om en nydansk ansøger.
- Visse ledere vægter de sproglige kvalifikationer meget højt, men lederen kan have gavn af at tænke igennem, i hvilket omfang sproget skal være "perfekt". Måske kan det være nyttigt med specifikke sproglige krav, men det er ikke nødvendigt at mestre sproget i alle funktioner.
- Lederen bør tænke i faglige kvalifikationer og undlade at gå for meget i detaljer med det religiøse aspekt, som hører til folks fritid - og som ikke bør give problemer på en professionel arbejdsplads.

Case 2, Danfoss, Viby: Det handler om tryghed

Danfoss i Viby har 200 timelønsansatte i produktionen, og 24 medarbejdere i denne gruppe er ikke danskere. De 22 i gruppen har alle en baggrund som flygtninge eller indvandrere. En del har været på virksomheden i mange år. De kom til virksomheden som "fremmedarbejdere" for 20 år siden. Bente Høyer, personalechef hos Danfoss i Viby, siger:

- Som leder synes jeg, det er vigtigt, at vi ikke får en organisation eller en afdeling, hvor folk er fuldstændig ens. I så fald mister man muligheden for dynamik, og der sker ingen udfordringer. Forskellige type medarbejdere betyder nye ideer og nye vinkler på tingene.

Når nogle ledere kun ansætter dem, der ligner dem, der kender i forvejen, tror jeg ikke, det er nogen bevidst handling. Det handler nok mere om tryghed. Ved at vælge folk, der kommer med en uddannelse eller social baggrund, som lederen har set før, tror lederen også, at han eller hun ved, hvad den kommende medarbejder kan, og hvordan han eller hun er socialiseret. I den sammenhæng kommer nydanskerne let til at virke "fremmede", fordi de for eksempel kommer med en uddannelsesbaggrund, som vi ikke kender. Og det skaber utryghed.

Case 3, Dansk Data Elektronik: Dyrk de alternative kanaler

Virksomheden Dansk Data Elektronik, i daglig tale eHuset DDE, har 362 medarbejdere, hvoraf seks-syv procent er nydanskere. De kommer fra blandt andet Tyrkiet, Pakistan, Iran, Sverige, Polen, USA og Nicaragua. Arbejdet består primært i systemudvikling. Virksomheden har valgt en særlig metode til rekruttering, som andre ledere kan have gavn af at kende. Personalekonsulent Nina Eriksen:

- Vi opfordrer alle ansatte i eHuset DDE til at anbefale potentielle kandidater. Det kan for eksempel være personer, de har mødt på et kursus, en konference eller tidligere kolleger. Hvis vi ansætter en af de anbefalede kandidater, får den medarbejder, der har foretaget anbefalingen, en belønning. Det har givet god respons. Alene indenfor de sidste 11 måneder har vi ansat 25 medarbejdere. Vores medarbejdere bliver værdifulde ambassadører for os, og som belønning får de et rejsegavekort. Vores mål er, at den rekrutteringsmetode også øger muligheden for at komme i kontakt med nydanskernes netværk. Alle medarbejdere bliver mindet om ordningen ved vores månedlige firmamøder.

- Vi træner desuden vores ledere i at være opmærksomme på, at det skal undersøges ordentligt, om kandidaten passer ind i kulturen. Derfor er vi meget grundige i denne fase af rekrutteringen. Derudover bruger vi forskellige personlighedsanalyser, og vi tager reference på alle kandidaterne.

Dansk Data Elektronik prøver også nye kanaler for at finde etniske medarbejdere. Virksomheden har kontaktet en lokal erhvervsskole, hvor der er mange nydanske elever, og de inviteres på virksomhedsbesøg med henblik på at kunne tilbyde dem praktikpladser senere. Desuden har virksomheden et samarbejdsprojekt med AF, hvor man er i gang med at danne et særligt trainee-hold på otte til ti personer, som virksomheden underviser og lærer op i to måneder. Det skyldes, at de har en anden uddannelse end den, vi kender i Danmark, og derfor kan mangle specialiseret viden indenfor IT-verdenen. På kurset kan deltagerne opnå den nødvendige kompetence med henblik på ansættelse i virksomheden bagefter.

Nina Eriksen:

- Som virksomhed bør vi være meget offensive og tage utraditionelle initiativer for at få nye medarbejdere. Jeg synes ikke altid, at uddannelsesstederne er nok opmærksomme på at bruge os, men så må vi selv være opsøgende.

Kapitel 3. Virksomhedens holdning til integration

Tavshed eller tale fra toppen

Et grundlæggende problem for mange mellemledere er, at virksomhedens ledelse ikke har taget klar og utvetydig stilling til spørgsmålet om integration i virksomheden.

På konferencen pegede flere ledere på, at det er meget svært at få hul på isen uden opbakning fra topledelsen. Uden klare holdninger fra virksomhedens ledelse kan ledere andre steder i systemet ikke føre synspunkter frem til fordel for nydanskere på arbejdsmarkedet. Synliggørelse af holdninger hos ledelsen er et must, og uden topledelsens medvirken står mellemlederne helt uden redskaber, lød erfaringen fra flere konferencedeltagere.

Enkelte ledere fremhævede nødvendigheden af selv at starte "fra bunden", så virksomhedens ledelse opdager - gennem den praktiske virkelighed og de positive eksempler - at det er værdifuldt at samarbejde med nydanskere.

For mindre produktionsvirksomheder med nydanskere ansat, handler det snarere om, at man hverken har tid eller tradition for at nedskrive den politik, som lederen prøver at praktisere til hverdag.

Case 4, Forsvarets Værnepligt og Rekruttering: Holdningen skal nedfældes i ord

Forsvarets Værnepligt og Rekruttering, FVR, er en af de virksomheder, der er på vej mod en formuleret politik på området. Jørgen Storm, oberstløjtnant og chef for FVR forklarer, hvorfor forsvaret skal have sin etniske personalepolitik skrevet ned:

- Jeg finder det helt afgørende, at vores politik, når det gælder integration, er nedfældet fra toppen. Men forinden skal den naturligvis afklares i samarbejdssystemet. Forsvaret er en statsinstitution og et spejl af samfundet. Samfundet rummer flere og flere forskelligheder, og den udvikling bør vi afspejle i forsvaret. Den holdning skal nedfældes i ord, hvis man som ledelse skal have sikkerhed for, at hele pyramiden er med på tanken. Hvis det ikke er skrevet ned, mangler den interne ledelse noget at rette sig efter. Så risikerer vi, at det er den enkelte leders personlige holdning, der afgør, om vi tør ansætte nydanskere eller ej. Det er heller ikke muligt at gennemføre den nødvendige holdningsbearbejdelse eller uddannelse af lederne, hvis vi ikke har en nedskrevet, formuleret politik på området.

Case 5, FONA Gruppen Danmark: Gode erfaringer smitter af

De positive erfaringer med nydanskere i et firma kan også komme "nedefra" og dermed smitte af opad, så de påvirker firmaets politik på området.

I FONA Gruppen Danmark er der godt 1.100 medarbejdere, og seks-otte procent er nydanskere. Oplevelsen er, at de gode erfaringer med nydanskere i butikkerne breder sig som ringe i vandet.

Personalekonsulent Inge Marie Pedersen:

- FONA Gruppen i Danmark er på vej med en egentlig formuleret politik på området, men den er ikke færdig endnu. Vi diskuterer stadig, hvordan det skal gøres. I mellemtiden er det positivt at se, at vores detailkæde gør sig mange gode erfaringer. I dag har vi butikshefter, der målrettet går efter at ansætte nydanskere. De kan se fordelene ved, at butikkerne får et bredere, mere interkulturelt miljø, og det er en fordel rent kundemæssigt, fordi de trækker flere og anderledes kunder til. Vi ønsker, at medarbejdersammensætningen afspejler det danske samfund, og vi søger hele tiden nye elever. Vores erfaringer er, at vi kan finde mange kvalificerede, gode kandidater blandt nydanskere. Én god erfaring med en nydansker motiverer i høj grad de øvrige butikker til at følge efter. Vores erfaring er også, at nydanskere er noget af den bedste arbejdskraft, man kan få i det hele taget. De er loyale, stabile og flakker ikke så meget rundt mellem arbejdspladserne. Og de gode erfaringer i butikkerne er med til, at vores firma er blevet opmærksom på, at vi skal have en formuleret politik på området.

Se desuden Case fra Tele Danmark og Terny Food sidst i rapporten.

Myter, mønstre og manglende viden

På konferencen fremhævede flere ledere manglende viden som en årsag til, at fordomme og barrierer får lov til at stå i vejen for et positivt samarbejde med nydanskere.

Generel mangel på viden - for eksempel om nydanskernes kulturelle baggrund - skaber frygt, usikkerhed og fare for projektioner. Ledere har ikke uddannelse i interkulturel viden, og de føler sig i klemme i mediedebatten, hvor alle problemerne med og myterne om nydanskere dominerer. En konferencedeltager mente, at ledere ofte er bange for at tage emnet op af frygt for medarbejdernes reaktion.

Mytedannelser - for eksempel den myte, at medarbejderne altid vil reagere negativt på ansættelse af nydanskere - kan forhindre ledere i at turde ansætte nydanskere. Lederne går udenom muligheden for at undgå ballade - eller for at undgå at se sine egne fordomme i øjnene. Her følger et par eksempler på viden om nydanskernes mønstre. Flere ledere ser disse mønstre som så markant anderledes end gammeldanskernes, at de kan blive en barriere, hvis ikke lederne er opmærksomme på dem.

Lavt initiativ - loyalitet i top

På konferencen fremhævede flere ledere, at nydanskere har anderledes mønstre på arbejdspladsen, og at lederne skal være opmærksomme på disse mønstre. Nogle nydanskere er for eksempel ikke særligt initiativrige. De afventer ordren fra lederen og værges sig ved selv at sætte nyt i værk. Til gengæld er de ofte særdeles pligtopfyldende og loyale overfor virksomheden. I serviceindustrien - for eksempel i butikker - er nydanskernes kvaliteter ofte meget synlige og bliver værdsat højt.

Det blev fremhævet, at lederne bør skaffe sig viden om, hvorfor og hvornår nogle nydanskere har anderledes mønstre. Den viden er nødvendig for at lederen kan reagere hensigtsmæssigt.

Case 6, Jydsk Rengøring: Lederen skal være tolerant og tålmodig

Hos Jydsk Rengøring i afdeling Nordsjælland er der 643 timelønsansatte, og ud af den gruppe er 60-70 procent nydanskere. Nydanskerne kommer fra mange lande, flertallet er dog fra det tidligere Jugoslavien, Tyrkiet og de arabiske lande. Afdelingschef Tim Normann siger:

- Vi har overvejende meget positive erfaringer med nydanskere i rengøringsbranchen. De yder en meget stor arbejdsindsats, men lederne skal alligevel bruge ekstra tid på tilsyn. Det stiller særlige krav til vores serviceledere at lede nydanskere, især de nydanskere, der ikke har været i landet i ret lang tid. Det kræver situationsbestemt ledelse, hvor lederen kan vurdere, hvem den enkelte person er, og hvilken baggrund han eller hun kommer med. Lederen skal helst have en vis viden om sprog, religion og kultur. Især hvad angår de overordnede kulturforskelle - som for eksempel religion - mangler vi noget materiale, som lederne kan hente viden fra.

Desuden kræver ledelse af nydanskere, at lederen er tolerant, tålmodig og parat til ekstra kontrol. Min erfaring er, at de fleste nydanskere altid gør, hvad de bliver sat til. De er meget pligtopfyldende og

autoritetstro, men de har ikke nødvendigvis forstået opgaven. Alligevel siger de ja til at udføre den, uden at spørge en ekstra gang. Derfor skal lederen være særligt opmærksom. Vores ledere skal have lyst til at sætte sig ind i, hvem han eller hun står overfor. De skal kunne markere sig som ledere - være den, der udstikker retningslinierne. Vi har blandt andet to unge, kvindelige serviceledere, der begge har forstået at markere sig som ledere, men de har hver deres ledelsesstil. Den ene er meget moderlig og omsorgsfuld, den anden mere bestemmende. Det ser ud til, at det er den sidstnævnte metode, der virker bedst, idet servicelederen fra begyndelsen har sat sig respekt.

Desuden peger Tim Normann på, at lederen skal være parat til at fungere som vejleder på mange andre felter end blot det rent arbejdsmæssige. Det gælder især overfor nyankomne, hvor blandt andet vejledning og instrukser omkring skatte- og ferielovgivning hører med til indsatsen.

Kapitel 4. Holdninger hos ledere, medarbejdere og kunder

Vanskelige teamdannelser

Nydanskere har en anden kultur, når det gælder ledelse. De er mere autoritetstro, og det kan betyde vanskeligheder i dannelse af teams, fordi det er uklart, hvem der bestemmer.

IT-virksomheder er ofte helt afhængige af teamwork og har andre og bedre erfaringer på dette område, end de produktionsvirksomheder, hvor teamdannelse ikke er en del af produktionen.

Case 7, Dansk Data Elektronik: Alle får skræddersyet kursus

Hos Dansk Data Elektronik, i daglig tale eHuset DDE, hvor seks-syv procent af de 362 medarbejdere er nydanskere, peger personalekonsulent Nina Eriksen på en række faktorer, der er afgørende for, om teamdannelsen kan fungere på tværs af nationaliteter:

- Vi er en flad organisation. Det vil sige, at der i dagligdagen er fokus på, at den enkelte har kompetence til at beslutte og handle. Vi forholder os til, hvilken rolle den enkelte har, og hvilken kompetence vedkommende har - og ikke til den uddannelsesmæssige, kulturelle eller etniske baggrund.

Det er vigtigt, at vores ledere er gode formidlere og dermed får kommunikeret vores budskaber, så alle forstår det. Vi har i rigtig mange år haft medarbejdere fra vores datterselskab i Indien. De indgår i vores projekter med stor succes. Alle, der arbejder i en form for team, har været igennem et skræddersyet projektkursus. Derfor er der klare retningslinier for den enkeltes ansvar i ethvert projekt. Det betyder, at alle ansatte taler "samme sprog". Hvis vores struktur var et traditionelt hierarki, ville det givetvis være sværere med teamdannelser. Men vi har en flad struktur og en virksomhedskultur, der ikke fokuserer på medarbejdernes efternavn eller religion, men giver plads til individuelle kompetencer og ønsker.

Grupperinger - godt eller skidt?

Virksomheder med grupper af indvandrere, der har været i produktionen i årevis, oplever ofte tradition for gruppedannelse blandt nydanskere, især blandt de timelønsansatte. "Det har altid været sådan", lød nogle af erfaringerne på konferencen, og det er ikke givet, at den slags grupper skal "bekæmpes", eller at de volder problemer for lederne.

Der kan være både fordele og ulemper ved gruppedannelser, og de danske medarbejdere grupperer sig også i høj grad og vil gerne være sammen med nogen, der ligner dem selv mest muligt? både i produktionen og i frokostpausen.

Andre virksomheder forsøger bevidst at danne grupper på tværs, fordi det er nødvendigt for virksomhedens udvikling og daglige produktion. Nogle virksomheder kan ikke leve med gruppedannelse, hvor medarbejderne -bevidst eller ubevidst - udelukker hinanden.

Case 8, Danfoss, Viby: Dialog er nødvendig

På Danfoss i Viby er gruppedannelsen blandt nydanskerne af historisk karakter. Bente Høyer, personalechef:

- Jeg vurderer ikke, at gruppedannelser automatisk er et ondt for virksomheden. Vi har meget gode erfaringer med for eksempel de tyrkiske medarbejdere, som har en stærk gruppedannelse. De er og har altid været en meget god arbejdskraft for virksomheden. Sprogligt har gruppen klaret sig med, at en eller to talte dansk. De har så hjulpet hinanden, når nyansatte med et dårligere dansk skulle læres op. Og den tradition for gruppering har virksomheden valgt ikke at gøre noget ved.

Men der ligger en stor ledelsesopgave i vores fremtidige udvikling, hvor vi bevæger os over mod mere og mere teamprægede opgaver. Den type organisering betyder, at medarbejderne skal kunne arbejde sammen på kryds og tværs af produktionen. Det vil stille større krav både til gammel- og nydanskere, og her er det op til ledelsen at markere, at det er en selvfølge, at man skal kunne samarbejde med alle. I dag har vi en lang tradition for, at virksomhedens medarbejdere respekterer hinanden, også selv om de har forskellig baggrund. Vi anser det som en selvfølge, at folk behandles ens og ordentligt. Derfor har vi ikke en nedskrevet etnisk personalepolitik.

- Men det er da en udfordring for os som personalefolk, at vi sørger for, at de ansatte kommer i dialog med hinanden, så forskellighederne bliver en udfordring og ikke et problem. Gruppedannelser kan også blive en sovepude, der fremmer isolation i virksomheden, men det er ikke sådan, vi har oplevet det indtil nu.

Case 9, Post Danmark Internationale Postcenter: Grupperne skal blandes

På Post Danmarks Internationale Postcenter har ledelsen en bevidst strategi om at blande grupperne, så forskellige nationaliteter arbejder sammen. Ti mellemledere arbejder sammen i en turnus, og ledergruppen sørger for at udveksle erfaringer, så den viden, den enkelte leder opnår om ledelse af nydanskere, kommer de andre ledere til gode.

Allan Larsen, produktionsleder, fortæller:

- Det giver lederen flere fordele, at vi bevidst blander grupperne, så de forskellige nationaliteter arbejder sammen på tværs. For det første skal de ansatte kunne klare flere forskellige arbejdsopgaver, og derfor er det nødvendigt, at de kan arbejde indenfor flere områder. For det andet tvinger det medarbejderne til at snakke sammen og være åbne overfor hinanden. Vi blander os ikke i de grupperinger, der sker i pauserne, men vi kan gøre det gennem arbejdsopgaverne, og det synes vi er nødvendigt. I pauserne kan der godt opstå sproglige problemer, fordi fællessproget nogle gange bliver engelsk, og det kan de ældre, danske medarbejdere ikke altid følge med i. Men pauserne bestemmer vi jo ikke over.

I et enkelt tilfælde har Allan Larsen set, at der kom store fordele ud af, at man skilte et tyrkisk ægtepar ad, så de ikke længere var i samme gruppe:

- Manden skiftede job til transportområdet, og det betød en stor forandring hos kvinden, som indtil da altid havde haft ham til at tale for sig. Fra at være meget indesluttet blev hun udadvendt og viste sig langt mere kvalificeret til forskellige opgaver, end vi havde vidst. Det viser, at grupperinger, der blot sker per tradition, kan være en belastning for parterne, og familiemønstre, som tit ses blandt nydanskerne, er ikke altid en fordel for en gruppe.

- I øvrigt er det et ledelsesproblem at mangle viden om andre kulturer. Den samtaleform, vi har overfor gammeldanskere, kan ikke bare overføres til nydanskere. Kraftudtryk eller ironi kan virke fuldstændig anderledes, fordi en nydansker lægger noget andet i sproget. Vi er nødt til at gå mere forsigtigt frem, og vi skal hele tiden tænke os om.

Manglende accept af kvindelige ledere

Det kan være et konkret problem for lederne, at enkelte nydanskere sætter sig imod at få ordrer fra en kvindelig leder. På konferencen blev der nævnt flere eksempler, men samtidig stod det klart, at det ikke er eksempler, som virksomhederne ønsker at stå frem med, fordi det er meget tabubelagt at fremhæve den type problemer.

I et eksempel nægtede to nydanske mænd, der skulle begynde en praktikperiode på en virksomhed, at tage imod ordre fra en kvinde og at påtage sig den slags jobs, som kvinder på virksomheden også udførte. Derfor

blev praktikforløbet ikke til noget. I et andet eksempel måtte en virksomhed afskedige en nydansker, der ikke ville tage imod ordre fra en kvindelig leder.

En leder på konferencen fremhævede, at en meget kontant ledelsesstil fra de kvindelige ledere er det, der giver pote. En kvindelig leder, der sætter sig i respekt med det samme, har færre problemer end kvinder, der optræder for "moderligt".

Andre pegede på, at man skal undgå at mystificere og forstørre problemerne. Også danske medarbejdere kan have problemer med ledere, som de ikke respekterer.

Case 10, Tele Danmark: Ligeberettigelse skal være en selvfølge

Regionschef for Tele Danmark, Margit Nsofor, har som chef aldrig været ude for, at nydanskere afviste de kvindelige ledere:

- For mig drejer det sig om, at man som leder sender et helt klart signal fra begyndelsen, allerede i den første samtale. Jeg har personligt aldrig skænket det en tanke, at en nydansker skulle være modstander af kvindelige ledere. Og jeg mener, det er helt forkert, hvis man som leder giver udtryk for, at det problem løser vi da hen ad vejen - for eksempel ved at åbne op for, at nydanskere så bare kan flyttes til en anden gruppe eller lignende. For mig er det en af søjlerne i dansk kultur, at vi ønsker ligeberettigelse mellem kønnene. Det er noget, alle nyansatte bør være klar over. Selv om de begynder under en mandlig chef, kan de jo let komme under en kvindes ledelse senere. Jeg gør altid selv meget ud af at fremstille, hvad det er for en kultur, en ny medarbejder kommer ind i, hvilke rammer vi har, og hvilke mål vi arbejder efter. Det handler ikke om at deltage i julefrokoster eller ej, men om de alvorlige budskaber, der hører med til virksomhedens kultur. Den formidling anser jeg for en vigtig ledelsesopgave. Hvis vi som ledere er bange for at påvirke nydanskerne, så lider vi jo af en berøringsangst, som forhindrer os i at stille relevante krav. Og den slags tilbageholdenhed er en misforstået form for respekt for andres kultur, synes jeg.

Kundernes reaktioner

Hvordan står en leder fast, hvis kunderne reagerer imod nydanskere på arbejdspladsen? Er det mere en myte end en realitet, at kunderne siger fra?

De virksomheder, der anser integration som en del af en større mangfoldighed i virksomheden, har ofte den politik, at nydanskere som medarbejdere og ledere er en stor fordel for virksomheden, også overfor kunderne.

Case 11, Hewlett-Packard: De ansatte skal matche kunderne

I en medlemsrapport om medarbejderdiversitet fra Institut for Fremtidsforskning, siger personalechef Pia Møller Appel fra IT-koncernen Hewlett-Packard:

- Vi gør ikke det her for kvinders, etniske minoriteters og ældre menneskers blå øjnes skyld. Vi gør det for at skabe forretning. Det handler om at forstå vores kunder. Det er det, vi sælger vores varer på: At kunne forstå kunderne, sætte os ind i deres situation, sætte os ind i mennesket. Salg handler om at bygge tillid op. Derfor er vi nødt til at have en salgsstyrke, en serviceteknikergruppe og en ledergruppe, som matcher dem, vi skal ud og sælge os til.

Kapitel 5. Gode råd om integration og ledelse

1. Sæt fokus på lederrollen

Lederens rolle og muligheder for at arbejde med integration afhænger i høj grad af virksomhedens historie, og hvilke traditioner ledelsen har for at sætte fokus på netop den del af virkeligheden. I nogle virksomheder er integration og assimilation det samme. Hvis "de andre" er ligesom os, er det i orden, de er her. Men de må ikke skille sig ud og være anderledes.

Det blev fremhævet på konferencen, at ledere bør gå foran og have "løvehjerte", når det gælder integration. De bør vise vejen gennem handling fremfor ord.

Men der kan være langt fra ord til virkelighed. En leder har næppe mulighed for at gå foran som rollemodel, hvis virksomheden ikke har gjort sig bevidst, hvordan den forholder sig til nydanskere på arbejdsmarkedet.

En rapport fra Vejle Amt, "Integration af flygtninge og indvandrere i Vejle-regionen" fra 1999 konkluderer følgende, når det drejer sig om ledelsesstil og integration:

"Efter at have været i kontakt med over 50 virksomheder, viser der sig et meget tydeligt billede af, at den enkelte virksomheds ledelsesstil er afgørende for, om man overhovedet er åben overfor at integrere, og hvis man er, hvor godt integrationen lykkes.

De ledelser, som signalerer, at der ikke accepteres nogen form for racisme, har en tendens til at have gode erfaringer. Det har i mange tilfælde kostet sværdslag, som har betydet, at man har måtte sige farvel til danske medarbejdere.

Der findes desværre mange virksomheder, hvor modstanden mod flygtninge og indvandrere især er synlig blandt de timelønnede arbejdere, og hvor ledelsen har valgt ikke at tage diskussionen op. I den type virksomhed er integration yderst vanskelig, da der ligger et stort arbejde forude".

Case 12, Kompetencecenter Vejle: En rolle der kræver overskud

Konsulent Sonja Stokholm fra Kompetencecenter Vejle har været med til at lave rapporten. I den forbindelse har hun interviewet adskillige virksomhedsledere. Hun siger:

- Mange ledere kan ikke forholde sig til spørgsmålet om nydanskere på et teoretisk plan, hvor man taler om mangfoldighed og den slags overordnede ideer, fordi hverdagen kræver hele deres overskud. De har, populært sagt, så travlt med at rende efter bolden, at de ikke kan stige op i en helikopter undervejs og se det hele lidt fra oven. De har ikke det overskud, og når de løber efter bolden hele tiden, ser de også kun problemerne.

Hvis ledere i den type virksomheder alligevel får mod til at afprøve samarbejde med nydanskere, så er mit råd til lederen, at han eller hun sikrer sig, at de første forsøg med integration bliver en succes, og det kan lederen for eksempel gøre gennem et godt forarbejde. Det er ikke nok, som det sker mange steder, at det offentlige bare sender nydanskere ud i jobtræning på en virksomhed i en kort periode.

En metode til at sikre sig succes er, at lederen og virksomheden allierer sig med nogen udefra, der kan hjælpe dem til de rigtige jobmatch, så man får en nydansker ind med en relevant kompetence.

Dermed kan lederen undgå frustrationer hos de medarbejdere, der er skeptiske. De virksomheder som er "uheldige" i første runde og får en nydansker ind, der ikke lige passer, prøver ikke igen før mange år efter. Lederen skal altså gøre et forarbejde.

Kompetencecenter Vejle arbejder for øjeblikket med denne "omvendte model", hvor Sonja Stokholm finder frem til kompetenceafklaring hos flygtninge og indvandrere med medbragte uddannelser. Sonja Stokholm siger:

- Når jeg finder ind til kernen af den enkeltes kompetence og dernæst finder frem til den virksomhed, der matcher den kompetence, er der typisk ingen problemer og ingen forbehold. Så er det synligt for alle, både ledere og medarbejdere, at virksomheden får kompetence - og ikke hudfarve eller religion.

2. Analyse af virksomhedens personale

Det kan være nødvendigt at begynde processen med en analyse af virksomhedens behov for integration af nydanskere. Først når virksomheden har gjort sig klart, hvad behovet er for eventuelle ansættelser eller ændringer i virksomhedens personalepolitik, kan lederen danne sig et overblik.

3. Analyse af holdninger i virksomheden

Et andet led i processen kan være at lave en analyse af holdninger i firmaet, blandt ledelse og medarbejdere:

- Hvordan opfattes nydanskere i virksomheden - og hvilke erfaringer har de nydanskere, der allerede er ansat?
- Hvordan vil reaktionen være blandt virksomhedens ledere og medarbejdere, hvis der blev fokuseret på nydanskere?
- Hvad er virksomhedens erfaringer og oplevelser med nydanskere?
- Har virksomheden en skreven eller uskreven politik på området?
- Hvilke erfaringer har nydanskere i firmaet med samarbejde og ledelse?
- Hvordan er firmaets image udadtil, når det gælder integration af nydanskere?
- Hvordan vil det lokale arbejdsmarked se ud i fremtiden? Er andelen af unge med anden etnisk baggrund stigende? Har virksomheden elever, lærlinge eller praktikanter med anden etnisk baggrund?

Metoden til undersøgelsen kan være:

- Spørgeskemaer, hvor målgruppen enten kan være alle virksomhedernes medarbejdere eller udvalgte gruppe
- Interviewundersøgelser, hvor målgruppen er udvalgte grupper eller for eksempel et udvalg af de nydanskere, der allerede er i firmaet.

4. Råd ved rekruttering

- Brug alternative netværk, hvor nydanskere også har en chance for at få øje på ledige jobs
- Overvej, om ansættelsesudvalgene er bevidste om nydanskernes ansøgninger, og om den praksis, virksomheden bruger ved ansættelser, også er den rigtige, når det gælder nydanskere
- Overvej, om begrebet "den bedst kvalificerede" rammer bredt nok eller måske forhindrer ansættelsesudvalg og ledere i at se nye muligheder?
- Hent ekstern hjælp, hvis det kniber med at vurdere en nydanskers kompetence
- Overvej om annoncerne skal formuleres anderledes og for eksempel indeholde opfordring til personer med anden etnisk baggrund om at søge
- Annoncér i gratis omdelte lokalaviser
- Undersøg, om nydanskerne i lokalområdet har kendskab til arbejdspladsen
- Sæt kvalifikationskravene - for eksempel for danskkundskaber - i et rimeligt forhold til stillingens indhold

5. Påvirkning af virksomhedskulturen

Det kræver bevidste handlinger, hvis lederen ønsker "et møde" mellem medarbejdere, der har hver deres kulturelle baggrund. På konferencen blev der flere gange peget på faren ved en "os-dem" holdning, som tit opstår på arbejdspladser, hvor der er store grupper nydanskere ansat. Holdningen behøver ikke alene at opstå mellem gammel- og nydanskere, men kan også opstå internt imellem nydanskerne, som langt fra føler sig i samme båd, selv om de har flugt eller indvandring i et nyt land til fælles.

Lederens opgave er at arbejde på, at gammel- og nydanskere får et personligt forhold til hinanden, fordi det ændrer holdningen fra "os-dem" til "du-jeg". Dermed styrer lederen væk fra en eventuelt stivnet gruppeopdeling, som modarbejder de personlige relationer. Det er alfa og omega at få afmystificeret, hvad integration er for noget, lød det gentagne gange på konferencen.

Case 13, Post Danmark: Fælles kulturdage gav indsigt

På Post Danmarks internationale Postcenter er der 400 timelønsansatte. De 15 procent er nydanskere, og tallet er stigende. Efter ønske fra medarbejderne valgte ledelsen ? i samarbejde med tillidsfolkene - at invitere til fælles kulturdage, hvor nydanskerne præsenterede glimt fra deres kulturelle baggrund for de øvrige medarbejdere. Nydanskere fra Tyrkiet, Albanien og det tidligere Jugoslavien lavede mad fra deres oprindelige lande og fortalte om deres kultur. Produktionsleder på Post Danmarks internationale Postcenter, Allan Larsen fortæller:

- Det var meget værdifuldt for de ansatte at få det indblik i hinandens kulturer. Når nogen stiller sig op og fortæller om den dagligdag, de kommer fra, får alle et langt mere positivt indblik i, hvad det er for mennesker, de arbejder sammen med. Man kommer til at drage fælles paralleller - også nydanskerne imellem. Vi har grupper af nydanskere, hvis lande har bekriget hinanden de sidste 500 år. Og vi har eksempler på folk, der ikke ville stå ved siden af hinanden, fordi deres lande oprindeligt har været i krig. De fælles kulturdage hjalp os, fordi medarbejderne fik andet at snakke sammen om end den slags gamle konflikter.

Lederne på Det Internationale Postcenter inddrager også nydanskernes baggrund på anden vis. Centret har brug for folk, der har et indgående kendskab til geografi, når det gælder postsortering til hele verden. Man prøver at drage fordel af den geografiske baggrund nydanskerne kommer med. En indisk medarbejder har et særligt kendskab til den del af verden, han stammer fra. Omvendt får nydanskere fra tredje verdens lande undervisning i, hvordan den europæiske geografi ser ud.

- Vi lærer af dem, og de lærer af os, understreger Allan Larsen.

6. Samarbejde med de faglige organisationer

Samarbejde mellem ledere og faglige organisationer kan være yderst nyttigt. I mange sammenhænge vil det være det eneste rigtige, fordi tillidsmandssystemet eller Samarbejdsudvalgene har muligheder for at påvirke virksomhedens medarbejdere, så de bliver mere positivt stemt overfor tanken om nydanskere som arbejdskraft.

Case 14, MD Food: Positive erfaringer skal bane vejen

MD Food, informationschef Peter Kjeldstrup:

- Tillidsmandsinstitutionen er central, og vi forventer at bruge tillidsmandssystemet til at bearbejde usikkerheden overfor at ansætte fremmede kolleger. Vi vurderer, at mange mejerichefer rundt om i landet er nervøse ved tanken om at ansætte nydanskere. Jo længere uden for byerne vi kommer - og her er mange af vores mejerier placeret - jo mere "fremmede" virker de fremmede. Derfor skal nogle mennesker med positive erfaringer til at bane vejen. Vi skal have en dialog i gang, men vi vil ikke lave et stift centralt styret system, der trækker koncernernes budskab ned over hovedet på folk. Personaleafdelingen er først og fremmest rådgivende. Vi foretrækker at udnytte de decentrale erfaringer, vi allerede har, blandt andet at vores Samarbejdsudvalg er samlet i et Samarbejdsråd, og ad den vej kan signalerne sendes videre ud til mejeriernes medarbejdere og ledere.

MD Foods i Brabrand har gode erfaringer med at beskæftige mange nydanskere. På mejeriet er 15 til 20 ud af knap 200 ansatte nydanskere. Forklaringen er, at arbejdspladsen ligger i et byområde. Derfor er virksomhedens tillidsmand Jørn Jespersen udset til en central rolle, når det gælder om at komme frygten for nydanskere til livs på de øvrige mejerier landet over.

Jørn Jespersen:

- Mange, både medarbejdere og ledere, har en formodning om, at det er forfærdeligt at samarbejde med indvandrere. De vil ikke rigtig ud af busken med det, men de er bange for at tage indvandrere ind for meget og for længe. De får dem hurtigt ud igen. Overfor de holdninger er det ikke nok, at virksomheden bare sender et stykke papir ud, der fortæller folk, hvad de skal mene. Vi ved endnu ikke præcist, hvordan vi vil gribe det an, men det er vigtigt, at tillidsfolkene er med i den her diskussion. Mange gange griber virksomhederne det helt forkert an, fordi de ikke sikrer, at tillidsfolkene er med til at præge diskussionen fra begyndelsen.

I Brabrand har vi set i øjnene, at danskerne bliver færre og færre, og at integration af nydanskere hører fremtiden til. Derfor vil vi ud og fortælle om de positive erfaringer, vi har. Og det er ikke blot medarbejderne, der skal høre om det. Modstanden ligger lige så tit hos lederne.

7. Oplæringsmetoder og mentorordninger

Flere virksomheder anvender mentor-ordninger - også kaldet onkel-tante ordning - som et godt værktøj til integration og oplæring. Og den metode blev anbefalet på konferencen. Den egner sig også til at introducere nydanskere til virksomhedens skrevne og uskrevne regler, både de sociale og de faglige. Uskrevne adfældsregler kan være svære at gennemskue for alle parter, og mentorordningen kan være med til at sikre, at også det psykiske arbejdsmiljø bliver inddraget, når det drejer sig om nydanskere.

Case 15, Carl Bro International: Onkel-Tante ordning fjerner problemer

Virksomheden Carl Bro International A/S, hvor 28 forskellige nationaliteter er ansat, har valgt flere tiltag, der fremmer integration:

- fokus på lederens rolle
- introduktionskurser
- social og etnisk rådgivning - virksomheden har ansat en socialrådgiver
- mentorordning, også kaldet "onkel-tante ordning"

Rasoul Dashtbani Mikkelsen, International Marketing Coordinator hos Carl Bro, beskriver ideen med fast tilknyttet "onkel" eller "tante" til alle nyansatte:

- Alle nyansatte får en fælles introduktionsdag til hele virksomheden. Derudover udpeger lederen i de enkelte afdelinger en person, der skal være onkel eller tante for den nyankomne. Min erfaring er, at især nydanskere har stor hjælp af en sådan ordning. Perioden med en onkel-tante kan vare op til tre måneder, men det er op til den enkelte leder at beslutte, hvor krævende opgaven er, og hvor lang tid den skal tage. Onkel-Tante ordningen rummer en lang række opgaver, lige fra introduktion af afdelingens medarbejdere og systemer til undervisning i al det praktiske, fra computer til kaffemaskiner.

Men udfordringen skal aldrig undervurderes. Det kræver både tid og ressourcer at lede en virksomhed, hvor medarbejderne kommer fra mange forskellige lande. Opstår der spændinger og problemer, fordi der er kommet en nydansker i en afdeling, så er der hjælp at hente, blandt andet ved at gøre brug af virksomhedens socialrådgiver.

Før vi fik indført onkel-tante ordningen oplevede vi, hvordan det ikke altid er lige let at integrere nye medarbejdere - for eksempel, da vi ansatte en kvindelig tyrkisk medarbejder i en afdeling.

Det var svært at få det til at fungere. Vi valgte som strategi at lade de ansatte vide, at sådan var det nu engang. Hun skulle blive, og så måtte de finde ud af det. Det viste sig at være den rigtige løsning, for så snart de havde lært hende at kende personligt, var der ingen problemer længere, og de endte med at få et fint samarbejde med deres nye kollega.

Efter at virksomheden har indført en mentor-ordning, er den slags problemer blevet mindre, fordi mentoren går ind og tager ansvaret for vedkommende.

8. Sprogundervisning

Mange virksomheder frygter sprogproblemerne. Men meget få virksomheder tilbyder medarbejderne sproglige kurser, fordi de mener, det er for dyrt eller for kompliceret, og fordi de ikke har erfaringer med at samarbejde med offentlige systemer.

Det var en af konklusionerne på konferencen. Det blev samtidig slået fast, at det offentlige har et stort medansvar på dette område, fordi virksomhederne sjældent har ressourcer til alene at tilbyde sprogundervisning. De mindre produktionsvirksomheder er ofte udelukket fra at gøre det. Derfor er de helt afhængige af, at de nydanskere, de får anvist som arbejdskraft, har de nødvendige danskundskaber.

Sprogundervisningen er i dag lagt ud i kommunerne, og mange af de kommunale kurser er tilrettelagt, så undervisningen foregår på deltid. De tager nemlig udgangspunkt i, at nydanskere er ledige, og det gør det vanskeligt for virksomhederne at gøre brug af kurserne. Virksomheder, der gerne vil sende nydanske medarbejdere på sprogkurser, vægter sig ved at gøre det, når de skal skaffe afløsere på deltid fremfor fuld tid. Og virksomhederne vil ikke betale for at sende en medarbejder på kursus hele dagen, hvis den effektive undervisning kun er om formiddagen.

For mange virksomheder er det også et problem, at sprogkurserne kun er et tilbud til nydanskere med en kort uddannelse. Virksomheder, der har faglærte nydanskere som arbejdskraft i ufaglærte stillinger, er således afskåret fra at sende dem på sprogkursus.

VUS Kontakt giver råd og vejledning om efteruddannelse - se adresselisten bagerst. VUS-konsulent Lisbeth Jacobsen oplyser, at der er en ændring af loven om voksenundervisning på vej. Den nye lov vil fjerne forskelsbehandlingen af nydanskere med kort og lange uddannelser, så begge grupper får mulighed for at få støtte til blandt andet sprogkurser.

Lisbeth Jacobsen siger:

- Det ser vi frem til. Vi kan godt forstå, at virksomhederne finder forskelsbehandlingen absurd. Problemet har været rejst siden 1997 -og nu ser det endelig ud til, at der sker noget.

Ledere, der har brug for vejledning, når de skal finde ud af de kommunale systemer, kan henvende sig til VUS for at få råd og støtte.

Case 16, Maersk Medical: Succes med sprogundervisning

På Maersk Medicals fabrik i Vassingerød ved Lyngby har 120 af de 220 ansatte en anden etnisk baggrund end dansk, og i produktionen er tallet endnu højere. Virksomheden har 17 forskellige nationaliteter, og man har ansat nydanskere siden begyndelsen af 60'erne.

Maersk Medical producerer hospitalsartikler og er en del af A.P. Møller gruppen. Virksomheden har netop afsluttet et projekt, hvor 65 medarbejdere har fået sprogundervisning. Kravet til medarbejderne i produktionen er, at de skal kunne læse og forstå en arbejdsinstruktion, blandt andet fordi virksomheden er certificeret efter ISO 9001. Man skal også kunne udfylde jobpapirer korrekt. Det skal blandt andet sikre sporbarheden, så virksomheden kan dokumentere, hvilke råvarer der er brugt, hvis der sker et eller andet på et sygehus.

Disse - og en lang række andre krav, blandt andet deltagelse i intern efteruddannelse, forståelse af tegninger og kvalitetsforståelse - var med til, at Bjarne Sørensen besluttede at sende alle på et AMU-kursus i 1996. Men først måtte danskundskaberne forbedres. Efter stort besvær blev en rotationsordning skruet sammen i samarbejde med Kvindeligt Arbejderforbund og Specialarbejderforbundet. Siden 1997 har tre hold gennem otte måneder på skift gået en uge på Sprogcenter Nordsjælland og en uge på virksomheden. Deltagerne brugte det, de lærte hjemme på arbejdspladsen. Uddannelsesmateriale var hentet på virksomheden fremfor lærebøger. Det var for eksempel opslag fra informationstavlerne og procedurer. Virksomhedens ledere stod til disposition for lærerne på sprogcentret, og AF i Hillerød skaffede vikarer, som havde gået ledige i to år. De blev opkvalificerede og introducerede til virksomheden.

Fabrikschef Bjarne Sørensen siger:

- Projektet har været en stor succes. Virksomhedens kultur og indbyrdes kommunikation er blevet meget bedre. Vi vil gerne gøre det igen, men den slags sprogundervisning gøres meget besværligt af, at reglerne om tilskudsmuligheder fra det offentlige hele tiden ændres. Første betingelse er, at den meget store berøringsangst mellem offentlige og private interesser fjernes. En del virksomheder vil nok vige tilbage for alt det bøvl, der følger med - ikke mindst fordi støtteordningerne er så stive og indviklede. Et eksempel: Reglerne for Voksen Uddannelsesstøtte (VUS) kræver, at deltagerne skal være over 25 år og under 61 år og kun have en korttidsuddannelse. Men vi har flere, der er uddannede som elektrikere, damefrisører eller kørelærere. Dermed er de ikke berettiget til støtte efter VUS-reglerne, og det synes jeg er helt urimeligt. Vi betaler trods alt alle sammen til VUS-midlerne via skatten. Som ledere må vi stille krav om at få de regler gjort mere fleksible og rummelige i forhold til vores etniske medarbejdere og det at lære dansk.

Case 17, SK Industries: Vi har ikke ressourcerne

SK Industries i Greve Kommune er en af de mindre produktionsvirksomheder i jern- og metalbranchen. Ud af 52 ansatte arbejder de 29 i produktionen, blandt andet med stansearbejde og fræse-borearbejde - alt sammen specialarbejde, som udføres af ufaglært arbejdskraft. Ti af de ansatte er nydanskere, og virksomheden vil gerne have flere. For øjeblikket er det vanskeligt at skaffe den nødvendige arbejdskraft, og virksomheden får en del medarbejdere henvist af Personalebørsen og Arbejdsformidlingen.

Produktionsteknisk chef, Flemming Pedersen siger:

- Som lille virksomhed kan vi ikke selv tilbyde sprogundervisning til de ansatte, for det har vi ikke ressourcerne til. Vi får anvist mange via AF, men hvis deres sprogkundskaber ikke er gode nok, kan vi ikke bruge dem. Vi er ISO-certificerede, og de ansatte skal kunne arbejde ud fra en arbejdsinstruktion. Selv om vi har en opstiller, der sætter de nyansatte ind i arbejdet, kræver det, at de kan lave afslutningen på en ordre, og det sker skriftligt. De skal også kunne lave en vareregistrering, og hvis der opstår problemer i rytmen, skal de kunne gå ind og læse, hvordan problemerne håndteres. Vi bliver målt på disse kvalifikationer årligt, og medarbejderne skal også kunne svare på spørgsmål i den forbindelse.

I dag er vi meget tilfredse med de nydanskere, vi har ansat. Vores erfaringer er positive, og derfor holder vi os ikke tilbage. Vi ansætter gerne flere. Samtidig står vi i den situation, at de jobs, vi kan tilbyde, ikke er specielt spændende. Du skal sidde ved en maskine hele dagen og lave et vist antal emner. Det er ikke jobs, som giver et stort antal danske ansøgere, og vi ser altså i øjnene, at vi ikke kan undvære nydanskerne - heller ikke mens de går på kursus for at lære dansk. Derfor er vi helt afhængige af, at den undervisning, de har fået i det offentlige system gennem AOF og FOF, er i orden, når de sendes videre til os.

9. Etnisk rådgivning

Nogle virksomheder har bevidst trukket på eksternt, etnisk rådgivning, når de har ansat nye medarbejdere fra lande, hvis kultur virker fremmed. De har for eksempel valgt at hente en foredragsholder, som kan fortælle om de pågældende medarbejders kultur og baggrund.

En af mulighederne er at hente hjælp hos Etnisk Booking, et bureau der har 60 flygtninge og indvandrere knyttet til sig. Bureauet er oprettet i forbindelse med Plads Til Alle kampagnen og har til huse i København, men man kan bestille oplæg og foredrag over hele landet. Se kontakadressen sidst i rapporten. En anden mulighed er at trække på de etniske rådgivere, som er ansat i flere af landets amter. Se adresselisten sidst i rapporten.

Og endelig findes der i mange lokalområder etniske foreninger og netværk, som også kan være til stor nytte, hvis en virksomhed vil have hjælp til forståelse af andre kulturer.

Case 18, Grundfos: Kast lys på den fremmede kultur

Tom Thinggaard Pedersen, projektkoordinator på Grundfos i Bjerringbro, er daglig leder af en jobtræningsafdeling, som blev åbnet i 1998. Den retter sig især mod utilpassede unge, og de samarbejder med ældre medarbejdere, der er ansat på særlige vilkår, og som i forvejen har en god viden om, hvordan det er at være anderledes. De unge har ikke kunnet finde fodfæste på arbejdsmarkedet, og blandt dem er der også nydanskere.

I forbindelse med ansættelsen af en ung flygtning fra Somalia valgte afdelingen at hente en foredragsholder fra Etnisk Booking til virksomheden for at fortælle om det land, den unge kom fra. Han havde kun ringe danskundskaber og kunne ikke selv forklare, hvad han havde oplevet. Tom Thinggaard siger:

- For at sådan en medarbejder ikke skal virke fremmed på os, valgte vi at bruge en oplægsholder fra Etnisk Booking, hvor man betaler for et foredrag og for transporten. Det er en af måderne, en leder kan gribe det an på, hvis medarbejderens kultur skal frem i lyset.

Projektet på Grundfos er beskrevet i en rapport. Se litteraturlisten.

10. Positive historier skal frem

Flere ledere efterlyser positive historier. Også gerne fra produktionsvirksomheder, så det ikke kun er de store IT-virksomheder, der altid får mulighed for at fremhæve, hvor langt fremme de er. Pressen og virksomhedens egen informationsstrategi spiller en væsentlig rolle, og det kan være vanskeligt for mindre virksomheder at få fremhævet deres succeshistorier.

Men "Best practise" skal formidles, internt og eksternt - også fra de små virksomheder, lød opfordringen fra konferencen.

Flere ledere oplever, at "mund-til-mund" metoden er effektiv til at formidle positive eksempler med nydanskere som arbejdskraft. Nydanskere som rollemodeller - for eksempel indenfor service og handel - har stor afsmittende effekt, og det er ad den vej, både medarbejdere og ledere får øje på ressourcen fremfor problemerne.

11. Det offentlige skal hjælpe

På konferencen fremhævede flere ledere, at det offentlige også kan være en barriere for vellykket integration. Mange virksomheder er afhængige af et godt samarbejde med offentlige instanser, for eksempel gennem sprogskoler, AMU centre, VUS-ordninger og kommunerne, der står for integration af flygtninge og indvandrere.

Nogle nydanskere har ikke tilstrækkeligt kendskab til det danske arbejdsmarked, når de kommer ud på virksomhederne. De har ofte været på kurser i offentligt regi men ved stadig ikke, hvad der er normen på det danske arbejdsmarked. En virksomhedsleder har således oplevet, at nydanskere i hans industri ikke respekterede ferielovgivningen. Andre har oplevet, at nydanskere ikke ville samarbejde med kvindelige ansatte eller tage imod ordre fra kvindelige ledere.

Nydanskere skal have kendskab til dansk arbejdsmarkedskultur. Den viden er meget vigtig, fremhæver flere ledere, og de efterlyser flere krav fra virksomhederne til det offentlige - og mindre berøringsangst i forhold til private virksomheders behov.

Case 19, Jydsk Rengøring: Det offentlige skal kende vores betingelser

Afdelingschef hos Jydsk Rengøring, Tim Normann fortæller:

- Vi modtager en del nydanskere i praktik direkte fra sprogskolerne. Derfor ved vi, at det er nødvendigt at stille flere og tydeligere krav til, hvad de skal kunne, før de kommer ud til os. For eksempel kan det være nyttigt, at sprogundervisningen også indeholder faglige udtryk. Efter min mening skal nydanskerne også modtage information om danske arbejdsmiljøregler og om andre sider af vores arbejdskultur, mens de er på kurser i offentligt regi. Blandt andet har vi oplevet, at nogle nydanskere ikke har forståelse for Ferieloven og de gældende arbejdstidsregler. I flere tilfælde har vi oplevet, at medarbejderne er blevet væk i flere uger ud over deres planlagte ferie. Når de så kommer tilbage fra deres "forlængede ferie", har de forventet, at de kunne tjene tiden ind igen ved at påtage sig en masse overarbejde.

Som ledere skal vi ikke bare klappe hælene sammen og sige ja til samarbejdsprojekter med det offentlige, uden at vi får gjort klart, hvad det er for betingelser, vi har brug for at få opfyldt ude på virksomhederne.

12. Hent professionel hjælp og inspiration

En række private konsulenter har specialiseret sig på området og tilbyder virksomhederne konsulenthjælp for eksempel i form af fyraftensmøder, korte kurser eller andet.

Nogle få større virksomheder og organisationer har strikket særlige tilbud sammen, som ledere, samarbejdsudvalg, medarbejdere eller de etniske minoriteter kan trække på. Desuden har LO og DA afsat en pose penge, som Samarbejdsudvalgene kan søge til arrangementer, der har med etnisk integration at gøre.

Case 20, Finansministeriet: Tilbud om rådgivning og hjælp udefra

Finansministeriet har ansat en etnisk kampagneleder, Hanna Michael Ziadeh. Opgaven for kampagnelederen er blandt andet at bidrage til udmøntning af en handlingsplan for integration af etniske minoriteter på de statslige arbejdspladser. Handlingsplanen er sat i værk af Finansministeriet i samarbejde med de statslige fagforbund.

Noget af det, som ledere eller samarbejdsudvalg på statslige arbejdspladser kan trække på, er tilbud om rådgivning og særlige, eksterne konsulenttilbud. For eksempel kan man søge om penge til følgende muligheder:

Gå-hjem møde eller heldagsarrangement om integration af etniske minoriteter og mangfoldighedsledelse. Formålet med mødet er at skabe en intern debat om, hvordan man kan fremme integration på arbejdspladsen. Diskutere fordele og ulemper ved forskellige former for integration på arbejdspladsen. Vise hvilke fordele og ulemper, der ligger i at skabe en arbejdsplads, der rummer en større menneskelig mangfoldighed. Gennemgå ledelsesværktøjerne i "Ledelse af mangfoldighed" (Diversity Management), som er en ny måde at arbejde med ligestilling og integration i den statslige sektor.

En inspirationsdag og eventuelt en halv opfølgingsdag om fælles forståelse af integrationsprocessen og gevinster ved kulturel mangfoldighed. Formålet er blandt andet at skabe et fælles engagement i forbindelse med mangfoldighed, skabe en øget bevidsthed og ansvarlighed hos alle samt udarbejde konkret handleplan for at fremme kulturel mangfoldighed, der er forankret i arbejdspladsens praksis.

Debatarrangementer, seminarer, oplæg og sparring, hvor Mellemføleligt Samvirke, Plads til Alle, Foreningen Nydanske eller Forhandlingsstyrelsens etniske kampagneleder deltager.

De enkelte tilbud er beskrevet nærmere i folderen "Rådgivning og vejledning om integrationsarbejdet", som er udgivet af Finansministeriet og CFU. Se litteraturlisten.

Kapitel 6. Virksomhedsstrategi og personalepolitik

Strategier

På konferencen blev det flere gange understreget, at uden en formuleret politik - hvad enten man kalder det etnisk personalepolitik eller taler om en overordnet strategi for integration - kan mange ledere ikke komme videre med arbejdet. Det er meget vanskeligt for mellemledere at få sat fokus på vigtigheden af integration, hvis ikke virksomheden har en politik på området.

Derfor må lederne og virksomheden overveje, om der er behov for en etnisk personalepolitik eller en overordnet strategi for integration - nu eller senere?

Afhængig af den enkelte virksomheds behov kan fremgangsmåden være:

- Trin 1: Formulering af en etnisk personalepolitik eller en overordnet strategi på området
- Trin 2: Tiltag indenfor området
- Trin 3: Lederens rolle og ansvar
- Trin 4: Nødvendig uddannelse af ledere
- Trin 5: Information og formidling.

Mangfoldighedsledelse som strategi

Det er vigtigt, at lederne gør sig klart, hvordan virksomhedens politik hidtil har set ud. Maksimal udnyttelse af kulturel mangfoldighed i virksomheden forudsætter, at der arbejdes målrettet på at integrere og ikke assimilere.

I Månedsmagasinet "Lederne", september 1998, peger lektor og virksomhedskonsulent Allan Hjorth på, at virksomhederne kan gribe formuleringen af en etnisk personalepolitik an på to forskellige måder. Han kalder det den farveblinde model og mangfoldighedsmodellen.

I den farveblinde model er virksomhedens holdning, at alle skal behandles ens for at have lige muligheder, og derfor skal nydanskerne tilpasse sig den eksisterende organisation. I den slags virksomheder ønsker man ikke kulturel mangfoldighed, fordi det ikke passer ind i organisationskulturen.

Hvis en virksomhed vælger at arbejde efter mangfoldighedsmodellen, er strategien, at alle skal behandles forskelligt for at have lige muligheder. Derfor skal organisationskulturen tilpasses, så den giver plads for større menneskelig forskellighed. Mangfoldighed bliver altså et middel til at nå organisationens egentlige mål.

Allan Hjorth siger:

- Der er ingen tvivl om, at mangfoldighedsmodellen er den mest krævende, men det vil også give en mere attraktiv virksomhedskultur, som folk gerne vil være ansat i.

Værdibaseret ledelse bygger på den holdning, at medarbejdere er mere produktive og opnår større arbejdsglæde, når der ledes ud fra værdier og holdninger i stedet for ud fra regler.

Når det drejer sig om integration og værdier kan virksomhederne gå flere forskellige veje - alt afhængig af, hvor den i forvejen befinder sig.

En af de strategier, ledelsen kan vælge, er mangfoldighedsledelse (diversity management) - en strategi, der indbefatter, at ledelsen ikke bare tænker i en enkelt gruppes integration, men i en række forskelligheder, der alle har værdi for virksomheden.

Mangfoldighedsledelse er ikke en veldefineret ledelsesdisciplin, men snarere en målsætning for arbejdet med personalets mangfoldige ressourcer.

De forskelligheder, som modellen taler om, kan for eksempel være race, køn, etnisk tilhørsforhold, religion, alder, seksuelle præferencer, handicaps og kultur.

(model for mangfoldighedsledelse)

I et særnummer om mangfoldighedsledelse i specialmagasinet "Ledelse i Dag" gennemgås modellen via en lang række eksempler fra USA, Canada og Europa.

I en artikel peger ligestillingskonsulent i Københavns Kommune, Ulla Koch, på, at lederne spiller en særlig rolle, når det drejer sig om at få gjort mangfoldighed til et aktiv for virksomheden. Ud over at lederne skal udvikle sig på samme måde som medarbejderne, er det nødvendigt, at lederne styrkes på en række felter:

- se det hele menneske
- sammensætte gode teams
- være trygge ved medarbejdernes forskellige indfaldsvinkler
- udøve konstruktiv konfliktløsning
- praktisere åbenhed og dialog
- finde medarbejdere der er komplementære til dem selv
- aktivere mangfoldighed i egne rækker

I Månedsmagasinet "Lederne", februar 2000, fremhæver virksomhedskonsulenterne Elisabeth Plum og Benedikte Jacobs, at virksomhederne kan sætte ind overfor følgende områder, hvis de ønsker at arbejde med mangfoldighed:

- Ansættelsespolitik. Er den meget vanebestemt?
- Mentor-ordninger. Mange medarbejdere og ledere finder inspiration i at blive koblet på en mentor, der er forskellig fra dem selv

- Karrieremuligheder. Er der mange udtalte krav til, hvad de ansatte skal yde for at gøre karriere? Er kravene ægte eller udtryk for en gammeldags tankegang, som skal ses efter i sømmene?
- Uddannelse, viden, intern træning. Hvordan kommunikerer lederne selv deres holdninger til forskellighed?
- Seminarer kan sætte fokus på omverdenens syn på virksomheden, så den ikke lukker sig om sig selv
- Flexibilitet. Hvad gør virksomheden for at få de ansattes privatliv og arbejdsliv til at hænge sammen. Er der plads til den dobbelte karriere -både hjemme og på arbejdet?

Personaleværktøjer

Danske ledere, der er vant til at arbejde med integration af nydanskere, fremhæver flere forskellige personaleværktøjer, der er relevante alt efter, hvilken virksomhed der er tale om. To af de modeller, der blev nævnt på konferencen om ledelse og integration var Situationsbestemt ledelse og Interkulturel Ledelse.

Situationsbestemt ledelse

Modellen rummer mulighed for at gå mere aktivt ind og støtte den enkelte medarbejders udvikling. Jo mere kvalificeret og engageret en medarbejder er, jo større selvstændighed kan medarbejderen opnå. Der arbejdes med fire lederstile:

- Den instruerende, som indebærer høj grad af instruktion og ringe grad af støtte. Lederen giver specifikke instruktioner og kontrollerer, at de følges
- Den trænende. Høj grad af instruktion og høj grad af støtte. Lederen giver forklaringer og er åben overfor forslag og ideer fra medarbejderen, men fortsat styrende
- Den støttende. Høj grad af støtte og ringe grad af instruktion. Leder og medarbejder tager beslutninger i fællesskab, og lederen støtter medarbejderen i forbindelse med gennemførelse
- Den delegerende. Ringe grad af støtte og ringe grad af instruktion. Lederen overlader beslutning og ansvar til medarbejdere.

Interkulturel ledelse

Interkulturel Ledelse er en ledelsesdisciplin, som forbedrer lederens evne til at tænke tværkulturelt og udføre sit arbejde gnidningsløst - på tværs af landegrænser og kulturelle forskelle.

Disciplinen er et resultat af den eksplosive globalisering over de sidste 10 til 15 år. Den er udviklet til brug for blandt andet internationale organisationer og multinationale virksomheder, hvor folk, skal løse opgaver sammen, hvad enten de er indvandrere, forretningsrejsende eller medlemmer af et multinationalt team.

Disciplinen rummer viden om de kulturelle forskelle, der eksisterer landene imellem. Den tager udgangspunkt i, at når forskellige nationaliteter skal arbejde sammen, skal de have forståelse for, hvordan kulturelle forskelligheder påvirker både personlighed og arbejdsform. Kulturelle forskelle kan for eksempel være opfattelsen af tid, viljen til at løbe en risiko eller, om man kommunikerer på en direkte eller indirekte facon.

Firmaet Eaton Consulting Group arbejder med interkulturel ledelse og træning. Firmaets vicepræsident Brad Bungum holdt oplæg på konferencen om interkulturel ledelsen. Han pegede blandt andet på, at mange lederes naturlige handlemåde - hvad enten de er udenlands eller sammen med kolleger fra andre lande - er, at "gøre som de plejer".

Lederen er nemlig vant til at blive belønnet i sit eget land, hvis han eller hun viser ganske bestemte holdninger, for eksempel til begrebet tid, eller til hvordan man træffer beslutninger. Det er en opdragelse, der har fulgt hele ens liv og karriere, og den opdragelse overfører han eller hun til lignende situationer i udlandet - og opdager måske så, at det ikke fungerer nær så godt, som det gjorde derhjemme.

Gode, interkulturelle ledere har en evne til at justere deres adfærd, og de kommunikerer og træffer beslutninger meget forskelligt, alt efter hvad der er nødvendigt, og hvem de er sammen med. Ledere, der ikke er bevidste om de forskellige måder, man udfører forretning på rundt om i verden, prøver tit at finde den gyldne middelvej og indgå et kompromis, så forskellighederne viskes ud. Men den fremgangsmåde betyder bare, at begge parter forlader sine styrkesider - og så bliver resultatet middelmådigt.

Brad Bungum:

- Når to mennesker mødes for at snakke forretning og nå et fælles mål, er der som regel en eller flere metoder til at nå frem til målet. Disse forskellige metoder bliver endnu tydeligere, når forskellige nationaliteter er involverede. Den menneskelige natur leder os ofte ind i konfrontationer og følelser a' la': "My way or no way". Altså Enten/eller, Rigtigt/Forkert, Vinder/Taber. Men det vil være en destruktiv måde at drive forretning på, uanset hvilken kultur man befinder sig i. Det er kompromiset imidlertid også, for det ender ofte med at være uproduktivt. Kompromiset mangler kreativitet, og det skaber en følelse af hjælpeløshed og apati.

Vi hjælper vores klienter rundt om i verden til at finde frem til en "tredje kultur", en tredje vej. Men det kræver, at hver part kender sin personlige og fælles, nationale kulturelle baggrund, deres egne styrker og svagheder. Kun på den måde opstår der et sammenligningsgrundlag, så man kan forstå sin modstanders profil, hans eller hendes opførsel eller måde at drive forretning på. Gennem denne "tredje vej" opnår lederen et resultat, som bliver bedre end det, han eller hun kunne have fundet frem til alene. En tredje kultur afbalancerer de kulturelle forskelligheder indenfor en organisation, så de bliver et fælles aktiv, fremfor at betragte dem som en belastning. Førende multinationale organisationer beskriver ikke alene den fremgangsmåde i organisationens målsætninger, de ved også, hvordan de udfører metoden i praksis.

Brad Bungum peger på, at mange danske ledere opfatter denne viden om forskelligheder som en selvfølgelighed - noget de godt ved i forvejen. De har som regel rejst meget, og de er opmærksomme på, hvordan forskellige kulturer har deres egne særpræg. Bungums erfaring med at rådgive og træne danske ledere eller ledere fra lande rundt om i verden, har vist ham, at det, lederne ofte har brug for, er at sætte ord på disse forskelligheder. De har brug for at kunne forstå de spørgsmål, som forskellighederne rejser, og de har brug for at udvikle evnen eller kompetencen til at få sat denne viden i system og bruge den konstruktivt og aktivt til egen fordel. En leder er nødt til at sætte sin viden om forskelligheder i system - og udviklet sine evner til interkulturel ledelse, for eksempel ved at have strategier for, hvordan man håndterer lav risikovilje eller et system, hvor beslutningerne gennemføres på en hierarkisk eller enevældig facon. Når det er gjort, kan lederen bedre vurdere, hvad det er, der sker i hver enkelt situation, og derfor kan han eller hun reagere hensigtsmæssigt, fremfor at reagere på den facon, man nu en gang er blevet opflasket med derhjemme.

Brad Bungum konkluderer:

- Der findes en række basale tværkulturelle kompetencer, viden, færdigheder og holdninger, som interkulturelle ledere bør være i besiddelse af, hvis de skal udføre deres arbejde gnidningsløst i de forskellige kulturer, der nu en gang er relevante. Hvis de ejer disse færdigheder - ved siden af hvad der ellers anses for nødvendigt at vide om sprog, kommunikation, eller teknisk og faglige færdigheder - så vil de uden tvivl være klædt på til at fuldføre firmaets interkulturelle mål.

Kapitel 7. Erfaringer fra to virksomheder

To forskellige veje

Denne rapport slutter af med at gennemgå to virksomheder, som på hver sin måde har fokus på integration. De er vidt forskellige i størrelse og indhold. Den ene er en stor kommunikations- og IT-virksomhed, den anden en lille produktionsvirksomhed. På den måde repræsenterer virksomhederne to helt forskellige indgangsvinkler til den udfordring, der ligger i integration og ledelse.

Tele Danmark: Visioner og ildsjæle

En kombination af ildsjæle "på bunden" og fokus på integration og mangfoldighed fra virksomhedens top. Det er drivkraften i den udvikling, der sker i Tele Danmark, når det drejer sig om ledelse og nydanskere. Overskriften på firmaets personalepolitik lyder da også "I en højteknologisk virksomhed er det medarbejderne, der gør forskellen". Tele Danmark har cirka 16.000 ansatte. Antallet af nydanskere i

virksomheden er ukendt, da de ikke registreres, men det anslås at være lidt mindre end fire procent - det vil sige, at tallet svarer nogenlunde til befolkningssammensætningen.

Virksomheden har en overordnet personalepolitik, der indbefatter begreber som mangfoldighed og kulturelle forskelligheder, men der eksisterer ikke en konkret plan for, hvordan området skal udvikles. I praksis er der sat en række forskellige initiativer i værk, som skal hjælpe til at få hele området analyseret og beskrevet, så de brede rammer kan fyldes ud.

Henrik Munch Johansen, HR-konsulent, peger på en række områder, hvor firmaets personalepolitik sætter fokus på mangfoldighed og kulturelle forskelle i et overordnet perspektiv:

Det overordnede perspektiv for personalepolitikken er at:

- understøtte en udvikling så alle medarbejdere i Tele Danmark får lyst til - og mulighed for - at yde deres bedste
- skabe rum for medarbejdernes personlige og faglige udvikling og initiativer
- motivere medarbejderne til nytænkning, som fremmer den forretningsmæssige udvikling i Tele Danmark samt påskønne den enkeltes indsats
- give lige mulighed for alle
- udtrykke rummelighed, tolerance og social ansvarlighed på alle niveauer i virksomheden

Henrik Munch Johansen peger på andre områder i virksomhedens personalepolitik, hvor der også er fokus på fordelene ved forskelligheder, nemlig i afsnittet om ansættelse. Her står blandt andet:

Vi vil:

- afspejle mangfoldigheden i samfundet (nydanskere, køn, alder, handicappede), når nye medarbejdere ansættes

Endelig har virksomheden i afsnittet om "arbejds miljø og -vilkår" også en formulering, der har med mangfoldighed at gøre. Det lyder sådan:

Vi vil:

- afdække, hvordan der bedst gives plads til kulturelle forskelle, og hvordan disse bruges konstruktivt

I afsnittet om forventninger til medarbejderne står blandt andet:

Vi forventer, at medarbejderne:

- er tolerante og socialt ansvarlige

Henrik Munch Johansen:

- Vores vision, som blev formuleret og vedtaget i 1998, er naturligvis meget bred. Vi arbejder på at få den gjort snævrere i den konkrete personalepolitik. Vi har en gruppe mennesker ansat i vores hovedkontor, som udelukkende har til opgave at arbejde med det rummelige og mangfoldige arbejdsmarked. Det indbefatter både ligestilling og etnisk personalepolitik samt en række andre områder, og det er vores ønske at styrke indsatsen på det her område, så derfor har vi netop ansat to nye.

Som situationen er i dag, har vi både ildsjæle i bunden, som af sig selv har kastet deres energi ind på for eksempel integration og fokus på mangfoldighed fra toppen. Samtidig bliver mellemlederne mødt af det krav, at de først og fremmest skal prioritere efter, hvad der giver de bedste tal på bundlinien.

I dag bliver mellemlederne ikke målt på, om de er "rummelige" og har blik for blandt andet etniske mindretal blandt medarbejderne. Men vi prøver at påvirke dem rent holdningsmæssigt, og vi synes, det er vigtigt, at området afmystificeres. Mange har den holdning, at det koster en forfærdelig masse penge for en virksomhed at gøre en ordentlig indsats for at integrere for eksempel nydanskere. Men vi vil gerne ændre den opfattelse, for nydanskerne har nogle kvalifikationer, vi kan bruge. Måske skal vi ofre nogle penge på at forbedre deres danskundskaber, men det spiller ingen rolle i den store sammenhæng, det er en almindelig del af vores medarbejderudvikling.

Henrik Munch Johansen fortsætter:

I øvrigt ser Tele Danmark ingen indbygget uoverensstemmelse mellem gode økonomiske resultater og medarbejdernes etniske oprindelse. Vi opfatter ikke det at forfølge en rummelig personalepolitik som noget, der reducerer mulighederne for at nå optimale økonomiske resultater. En rummelig personalepolitik er medvirkende til at nå gode økonomiske resultater. I visse befolkningsgrupper findes ressourcer, som ikke bliver anvendt af virksomhederne i den udstrækning, det er muligt.

Min oplevelse indtil nu er, at det giver langt færre problemer at have nydanskere i organisationen end forventet, men vi vil gerne have mere viden på området. Derfor har vi sagt ja til at medvirke i et forskningsprojekt, hvor vi får sat fokus på mulighed og barriere for integration af etniske minoriteter på arbejdspladsen. Det er Ph.d. stipendiat, Lars Nellemann Thisted fra Handelshøjskolen i København, der undersøger forholdene for de etniske minoriteter og ser på den kulturelle mangfoldighed på arbejdspladsen - både hos Tele Danmark og hos HT, Hovedstadens Trafikselskab. Dels laver han interview med nydanskere på arbejdspladsen - interviews som omfatter det hele menneske, livshistorien - dels observerer han det almindelige liv i organisationen, for at få et billede af, hvordan nydanskerne bliver behandlet. Undersøgelsen er sat i gang i 1999, og den fortsætter frem til november 2002. Jeg tror, resultaterne bliver meget gavnlige for os alle.

Margit Nsofor, Tele Danmarks regionschef for Jyllandsområdet, er en af de ledere, der i mange år har haft fokus på værdien af at ansætte nydanskere. Også før begrebet overhovedet stod formuleret i personalepolitikken.

For tre år siden ansatte hun den første tyrkiske kvinde i Tele Danmarks butik i Århus. En kvinde, der otte år tidligere begyndte som elev i det, der dengang var Jysk Telefon.

Margit Nsofor:

- Den pågældende medarbejder er blevet i firmaet og har været utrolig populær både blandt kunder og kolleger. Efter elevtiden var hun ansat i Tele Danmark Mobil i Århus, og derfor var det naturligt, at hun blev ansvarlig for butikkens mobilafdeling. Det gav god respons fra de nydanske kunder, at der var en tyrker ansat i butikken. De danske kunder var også meget tilfredse med den service, hun stod for. Senere blev hun headhuntet til en anden afdeling i TDK, hvor hun i dag betjener vores eksterne forhandlere. Hun er et kendt ansigt i firmaet, ikke mindst fordi hendes historier er blevet fortalt, både i medierne og i vores interne medarbejderblad. Vi lægger vægt på at få fortalt om de gode erfaringer, firmaet har med nydanskernes indsats. Det er klart, at der altid vil være medarbejdere, som ikke er begejstrede ved tanken om at skulle samarbejde med nogen, de tror er "anderledes". Min erfaring er dog, at nydanskerne er meget sociale og gerne vil have kontakt, og derfor falder tingene nu ret hurtigt på plads.

Margit Nsofor mærker en stigende interesse fra telebutikkerne, når det gælder ansættelse af nydanskere. De ønsker, at personalet i butikkerne afspejler sammensætningen i kundemassen - og de nydanske kunder finder det ekstremt positivt at møde ansatte i butikkerne, der ligner dem selv og måske oven i købet er tosprogede. Derfor er hendes råd til lederne:

- Kom i gang med at prøve det af! Som leder må man bare gøre det - ikke vente på at der bliver fuld forståelse og accept fra samtlige medarbejdere. Den kommer nemlig aldrig. Den egentlige accept kommer først, når de ansatte får personlige oplevelser gennem samarbejdet med nydanskerne i dagligdagen. De skal opleve, at nydanskerne løfter lige så godt, som vi andre gør. Som leder handler det om at turde gå foran og gøre det. Når det så giver succes, skal lederen berette om det i fuld åbenhed. Men det bør vi jo i øvrigt om al slags succes i firmaet. Det er vigtigt at fortælle, hvad der lykkes. Det bliver alle bedre af.

Det største problem er nok i virkeligheden, når lederne selv er uafklarede. Derfor bør de spørge sig selv: Hvad vil jeg på det her område. Hvad står jeg selv for - og hvad står min virksomhed for? Hvilke krav stiller vi til vores medarbejdere, uanset om det er gammel- eller nydanskere. Vi skal jo ikke have berøringsangst overfor nydanskerne, vi skal turde gå i dialog med dem, sådan som vi skal med alle medarbejdere.

Terny Foods: Ingen tid til at formulere etnisk personalepolitik

Der er langt fra de flotte idealer til den praktiske hverdag på gulvet i en mindre produktionsvirksomhed. Selv om virksomheden Terny Foods i Solrød har mange gode erfaringer med nydanskere som arbejdskraft betyder det ikke, at den har nogen formuleret etnisk personalepolitik.

Fabrikschef Niels Jacobsen:

- Vi har ikke tid til sådan noget. Det ligger langt fra vores daglige virke at få formuleret en personalepolitik på området. Selv har jeg jo mange forskellige hatte på. Jeg er både i produktionen og mange andre steder. Det er lidt et uopnåeligt ideal i vores situation at begynde at nedskrive en politik på det område. Og selv om jeg havde tiden til det, er jeg ikke sikker på, at jeg ville formulere en etnisk personalepolitik. At gøre det -føler jeg - ville være at diskriminere. Jeg gør ikke forskel på danskere og udlændinge, der skal arbejde her i virksomheden. Mine eneste krav er, at arbejdsindsatsen er kompetent, moden, ansvarlig og dygtig.

Naturligvis spiller det ind, at medarbejderne kan komme ud af det med hinanden, men er der nogen, der ikke kan, opfatter jeg det ikke som en nationalitetskonflikt men som medarbejderkonflikt.

Terny Foods er en lille produktionsvirksomhed i fødevarerbranchen. Der er 12 ansatte, de otte er nydanskere. Selv om virksomheden ikke har nogen formuleret etnisk personalepolitik har den alligevel mange erfaringer at dele ud af. Som produktionsvirksomhed gør den ikke noget specielt for at tiltrække ansøgere blandt nydanskere. Men i dag er situationen den, at langt de fleste nyansatte alligevel er nydanskere. De kommer primært fra Tyrkiet, men der er også ansatte fra Ghana og Egypten. Ansættelserne sker primært via mund-til-mund metoden. Man rekrutterer gennem nydanskernes netværk af slægtninge, eller fordi en herboende ægtefælle skal finde et arbejde til en ægtefælle, der kommer fra hjemlandet.

Niels Jacobsen:

- Jeg tror, det er alment i levnedsmiddelbranchen primært at anvende nydanskere i produktionen. Danskere er, uden dog at generalisere, ikke meget for "beskidt" (læs: vådt og koldt) arbejde.

Nydanskerne derimod stiller ikke så store krav, og vi har meget gode erfaringer med dem. De ønsker sig blot et arbejde og sætter en ære i at udføre det tilfredsstillende. Det er en stabil arbejdskraft, de er ivrige for at arbejde og villige til at lære nyt. Vi vil gerne ansætte flere, og som det ser ud i dag, savner jeg faktisk ikke dansk arbejdskraft. Det skulle da være i form af en dansk arbejdsleder mere. Men jeg håber for eksempel at finde en velintegreret, anden generations nydansker, som taler dansk flydende. Vi har en ung araber i produktionen. Han er anden generations nydansker, og han kunne godt blive en potentiel arbejdsleder.

Virksomheden oplever hele tiden sprogproblemer, for mange af de ansatte taler dårligt dansk. De problemer løses ved almindelig kreativitet, tegnsprog med videre, og man bruger de ansatte, der taler bedre dansk, som tolke. Der er meget stor spredning i de sproglige færdigheder. Nogle nydanskere går på aftenskole, andre gør ikke.

I dag er sprogkravene til nydanskerne stigende, for lovkravet om levnedsmiddelcertifikat betyder, at der fremover kun kan ansættes folk, der har gennemgået kurset og dermed må have gode danskundskaber.

Alle nyansatte får en kontaktperson i virksomheden, som viser ham eller hende tilrette, hjælper i gang og besvarer spørgsmål. Men det kan godt være svært at få forskellige kulturer til at mødes, fortæller fabrikschefen:

- For eksempel må tyrkiske kvinder ikke gå alene til en firmafest. Derfor holder flere af dem sig desværre væk. Jeg har dog også oplevet at danskerne er lidt smålige ved planlægningen af den slags sammenkomster. De ønsker at festerne er præget af dansk kultur og især dansk mad! Og ofte strander gode forslag om spisesteder i en diskussion om svinekød, fordi de danske medarbejdere vil have typisk dansk mad.

Virksomheden mærker bestemte og meget konkrete krav fra de nydanske ansatte: Niels Jacobsen siger:

- De ønsker mere i løn. Og de ønsker, at lederen udøver magt. En leder skal være synlig og konsekvent. De forventer sådan set, at en leder er restriktiv.

Vi oplever, at nydanskere i høj grad er medarbejdere, vi kan stole på. De stiller ikke store krav, de har meget fighter ånd, og de kan arbejde hårdt. De lægger en ære i at levere et godt stykke arbejde.

I starten som leder, havde jeg generelt et ønske om dansk arbejdskraft. Jeg mener da også stadig, at kommunikation ikke kun er ord, men måske vigtigst de usagte ord - forståelsen mellem mennesker, at læse mellem linierne. Det kan man nu en gang bedst, når man er afslappet og ikke skal anstrenge sig for at forstå hinandens ord. Det kender vi danskere jo selv fra vores udlandsrejser til lande, hvis sprog vi ikke behersker.

Men jeg har, synes jeg, i kraft af min personlige erfaring og de mindre heldige erfaringer, jeg har gjort med dansk arbejdskraft, fået langt større sympati for "fremmed" arbejdskraft. Og i hverdagen er sproget det eneste, der synes fremmed. Alt snak om religion, traditioner, spisevaner og tørklæder mærker jeg intet til og tænker heller ikke over. Mit vigtigste mål er at få varerne ud til den aftalte tid. Jeg har heller aldrig hørt bemærkninger fra kunderne på rundvisning, og jeg har heller ikke selv kommenteret den store andel af nydanskere.

Niels Jacobsen har også forslag til, hvad der kan fremme integration på arbejdspladserne:

- Først og fremmest opmuntring. Udvis tillid og forvent ansvarlighed fra nydanskerne som fra alle andre.

Og når det gælder sprogproblemer har han dette råd:

- Hvis vi ikke kan tale med dem, må vi bedømme dem på deres handlinger.

Hvis du vil vide mere

Pjecer, rapporter og anden litteratur

Pjecer:

Rådgivning og vejledning om integrationsarbejdet. Finansministeriet og CFU. Kan bestilles hos Schultz Information, tlf. 4363 2300. E-mail: schultx@schultz.dk

Når mennesker mødes-Indenrigsministeriet kan støtte kulturelle og oplysningsmæssige aktiviteter for og om indvandrere og flygtninge. Udgivet af Indenrigsministeriet, 4.udlændingekontor, tlf. 3392 3380. E-mail: inm@inm.dk

Etnisk Ligestilling. En udfordring for fagbevægelsen. Et debathæfte om diskrimination, integration og ligestilling fra HK. tlf. 3330 4343. www.hk.dk/etniskligestilling

Redegørelse om etnisk ligestilling og integration på arbejdsmarkedet. Arbejdsministeriet, maj 99, tlf. 3392 5900

Etnisk diskrimination på arbejdsmarkedet. Arbejdsministeriets redegørelse til Folketinget, maj 1997, tlf. 3392 5900

Forskel lighed, en pjece om initiativer til etnisk ligestilling på arbejdsmarkedet i Holland, Sverige, Frankrig og Storbritannien.

Udgivet af Mellempøbelig Samvirke. tlf. 7731 0000

Arbejdsmarkedet og etnisk ligestilling. LO, tlf. 3524 6000

Undersøgelse om arbejdsløshed og beskæftigelse hos ingeniører med anden etnisk baggrund end dansk. Ingeniørernes A-kasse, IAK, tlf. 3318 4918, www.iak.dk

Etnisk Personalepolitik - en startguide. Pjecen giver en række forslag til hvordan arbejdspladsen kan tage hul på en debat om etnisk ligestilling.

Udgivet af Mellempfolkeligt Samvirke. tlf. 7731 0000.

Rapporter:

Integration af flygtninge og indvandrere i Vejle-regionen. December 1999. Henvendelse: Kompetencecenter Vejle, Sonja Stokholm, tlf. 7680 1015. E-mail: sonja.stokholm@ksc.dk

Etnisk ligestilling på det danske arbejdsmarked. Erfaring fra fem virksomheder. Årsrapport 98. Samarbejdsnævnet: LO og Dansk Arbejdsgiverforening. tlf. 3524 6000

Evaluering af projekt Unge i jobtræning på virksomheden Grundfos.

Fra konferencen om integration og etnisk ligestilling på de enkelte arbejdspladser. Ingeniørernes Hus, 1. december 1999.

Handlingsplan, udvalget for etniske minoriteter. LO og AOF, Horsens. LO Horsens tlf. 7562 1277

Anden litteratur:

Introduktion til det danske arbejdsmarked. Håndbog, der fortæller nydanskere om rettigheder, pligter og muligheder på det danske arbejdsmarked. Udgivet af LO/Plads til Alle, februar 2000. Varenummer 7027. Kan bestilles i LO's pjeceafdeling på tlf. 3524 6000

Katalog over landsdækkende, tværkulturelle organisationer, foreninger og centre. Katalogets adresser kan blandt andet bruges, hvis man vil finde frem til lokale indvandrer- og flygtningeforeninger. Udgivet af Center for Tværkulturelt Boligarbejde i samarbejde med Mellempfolkeligt Samvirke.

Kan bestilles hos Center for Tværkulturelt Boligarbejde, tlf. 3536 8781, E-mail: ctb@image.dk

Ledelse i Dag. Specialnummer om mangfoldighedsledelse. nr. 37/marts 2000. Udgivet af Ledernes Hovedorganisation, tlf. 3283 3283.

Månedsmagasinet Lederne, nr. 2 februar 2000. Tema: Mangfoldighed betaler sig. Side 25-29. Udgivet af Ledernes Hovedorganisation, tlf. 3283 3283.

Dansk Nok - de nye danskere, integration og arbejdsmarked. Af Palle Flodgaard, Torben Møller-Hansen og Sune Aagaard. Høst og Søn, 2000.

Rådgivning og inspiration

Råd og vejledning om støtte til efteruddannelse (for eksempel i sprog)

VUS Kontakt

Islands Brygge 37
2300 København S
Telefon 3325 0015
E-mail vuskontakt@vuskontakt.dk

Etnisk Booking

Plads til Alle Kampagnen, AIF
Telefon 3369 1140
E-mail aif@aif.dk

Center for vurdering af udenlandske uddannelser (CVuu)
SU-styrelsen
Danasvej 30

1780 København V
Telefon 3326 8490
E-mail cvuu@su.dk
www.cvuu.dk

Mellemlfolkelig Samvirke (MS)

Telefon 7731 0000.

MS har et særligt bibliotek med litteratur og andre oplysningsmaterialer om etniske minoriteter i Danmark.
Åbent for udlån.

E-mail ms@ms-dan.dk

www.ms-dan.dk

INDsam

Blågårdsgade 11B,

2200 København N

Telefon 3537 0522

(INDsam er en paraplyorganisation for indvandrerforeninger over hele landet)

Nævnet for Etnisk Ligestilling

Telefon 3395 6700

(Er nedsat ved lov, og har til formål at rådgive politikere, myndigheder, organisationer, institutioner og andre dele af samfundet om spørgsmål om etnisk ligestilling. Nævnet skal arbejde for at modvirke etnisk forskelsbehandling, men behandler ikke enkeltsager)

Dansk Flygtningehjælp

Telefon 3373 5000

(DF har i mange år varetager integrationsarbejdet for flygtninge, men det er nu overgået til kommunernes ansvar. DF har en omfattende viden om flygtninges vilkår og udfører blandt andet integrationsopgaver for kommuner)

NIF - netværk i fagbevægelsen

Arbejderbevægelsens Internationale Forum.

Telefon 3369 1140

(NIF arbejder for etnisk ligestilling på arbejdsmarkedet)

Foreningen Nydansker

Telefon 3393 4383

Plads til Alle /AIF

Telefon 33 691140