

Integration og karriere

En undersøgelse af muligheder og barrierer for ledere med anden etnisk eller kulturel baggrund end dansk



Indhold:

Indledning	2
Sammenfatning	3
Egne erfaringer med diskrimination og lederkarriere	5
Barrierer for integration	12
Om undersøgelsen	14

Indledning

Sammensætningen af det danske arbejdsmarked er i hastig forandring. Der vil i de kommende år blive flere ældre og færre unge. Manglen på arbejdskraft som følge af ændringen i befolkningens aldersmæssige sammensætning kan derfor blive forstærket. Samtidig vil der være en stadig stigende efterspørgsel efter veluddannet arbejdskraft. Hvis den uddannelsesmæssige sammensætning i fremtiden samtidig er skæv i forhold til de kompetencer, der er behov for, forstærkes behovet for at inddrage nye ressourcer på arbejdsmarkedet.

En åben politik for en mangfoldig sammensat medarbejderskare kan styrke de virksomheder, der ønsker at være på forkant med udviklingen og være blandt de bedste. Foruden teknologi, viden og erfaring ved de bedste virksomheder, at ingen processer kan udføres uden de menneskelige ressourcer.

Allerede i dag er der et betydeligt etisk og moralsk pres på virksomhederne for at tage hensyn til alle grupper på arbejdsmarkedet. Det gælder for eksempel grupper, der har vanskeligt ved at komme ind på arbejdsmarkedet, medarbejdere der har vanskeligt ved at leve op til stadig større krav til effektivitet og uddannelsesniveau samt grupper, der står over for særlige barrierer i form af forskelsbehandling og fordomme.

For de virksomheder, der forstår at omstille sig til at rumme en bred sammensat medarbejderskare, kan der ligge en betydelig gevinst. Det gælder for eksempel med hensyn til køn, alder, uddannelse og etnisk baggrund. Gevinsten af en åben og respektfuld personalepolitik kan være:

- At virksomheden bliver attraktiv for de ansøgere og medarbejdere, der besidder

de kompetencer og personlige kvaliteter, som virksomheden har behov for.

- At virksomhedens image højnes, fordi den er en arbejdsplads, der har mod til og magter at være på forkant og på mange områder imødekommer kundernes behov.
- At virksomheden i kraft af en sammensat personaleprofil gør udvikling mulig og bliver mere forandringsvillig og effektiv end konkurrenterne.

Diskussionen af en mangfoldig personalepolitik – ikke mindst når det drejer sig om personalegrupper med anden etnisk eller kulturel baggrund – har ofte udgangspunkt i, hvordan man sikrer en god integration blandt almindelige medarbejdere. En mangfoldig personalepolitik bør imidlertid afspejle en bred sammensat medarbejdergruppe på alle niveauer og altså også blandt ledere.

Fravær af mangfoldig personalepolitik på de forskellige ledelsesniveauer kan have uheldige konsekvenser for hele integrationsindsatsen. Mangel på karrieremuligheder for udlændinge, indvandrere og efterkommere vil uden tvivl virke demotiverende for at blive integreret på arbejdsmarkedet. Derfor er det også væsentligt, at der er en trækeffekt opad i karrieresystemet, hvor alle personalegrupper har avancementsmuligheder.

I denne rapport har Ledernes Hovedorganisation derfor taget nogle andre briller på og set problemstillingen fra ledere med anden etnisk eller kulturel baggrunds synspunkt. Rapporten giver svar på, hvilke personlige oplevelser med diskrimination og integration ledere med anden etnisk eller kulturel baggrund har haft i deres egen lederkarriere.

Samtidig giver lederne i undersøgelsen deres bud på, hvordan integrationsindsatsen kan gøres bedre på arbejdsmarkedet. Endelig belyser rapporten forskelle og ligheder i synet på ledelse blandt deltagerne i undersøgelsen sammenlignet med ledere generelt.

Sammenfatning

Undersøgelsen viser, at diskriminationen i Danmark især findes på det generelle niveau. Det vil typisk sige i medierne, hvor debatten har tendens til at blive generaliserende og fordømmende på baggrund af enkelttilfælde.

Når man derimod kommer ud på arbejdspladserne, hvor relationer mellem forskellige befolkningsgrupper bygger på konkret kendskab, opleves diskrimination, fordomme og forskelsbehandling langt sjældnere. 86 procent af de adspurgte svarer, at deres egen arbejdsplads er præget af respekt, åbenhed og ligestilling.

Selv om diskrimination på arbejdspladsen forekommer sjældnere end i for eksempel medierne er der stadig 23 procent, der svarer, at de er blevet diskrimineret på arbejdspladsen i løbet af det seneste år. Omvendt har en tilsvarende andel oplevet positiv særbehandling i forskellige situationer i løbet af deres karriere.

De barrierer, der er mest almindelige for at gøre karriere på arbejdsmarkedet, er manglende dansk kundskaber og fordomme omkring et fremmedklingende navn. Sidstnævnte betyder også, at 36 procent i høj eller nogen grad har oplevet hindringer for overhovedet at komme til jobsamtale. Herudover peger en del på, at de selv har haft problemer med at få anerkendt en uddannelse taget i udlandet. Det problem skulle blive mindre fremover med oprettelse af Center for Vurdering af Udenlandske Uddannelser.

Godt 30 procent peger på, at de i høj eller nogen grad har haft problemer med manglende erfaring med dansk arbejdspladskultur og ledelse. Undersøgelsen viser, at ledere med anden etnisk eller kulturel baggrund i højere grad baserer deres ledelse på regler, kontrol og ordrer. Dermed er der risiko for

oftere at komme i konflikt med den danske arbejdspladskultur, der mere bygger på for eksempel samarbejde og dialog mellem ledere og medarbejdere.

Som modstykke til den diskrimination, der finder sted, har en del altså også mødt positiv særbehandling i forhold til andre medarbejdergrupper og undersøgelsen viser altså, at der er en del på arbejdsmarkedet, som har svært ved at forholde sig objektive i forhold til faglige og/eller menneskelige kvalifikationer og derfor ender i enten den ene eller anden grøft i forhold til andre kulturer.

Ingen af reaktionerne er ønskværdige, hvilket tydeligt afspejler sig i deltageres syn på personalepolitik, der tager særligt hensyn til grupper med anden etnisk eller kulturel baggrund. Kun hver fjerde ønsker en særlig politik for den gruppe.

De ønsker, at der er mulighed for at trække på vejledere eller tovholdere i det omfang, det er nødvendigt i forbindelse med ansættelse af personer med anden etnisk baggrund, og de ønsker, at der kan etableres sprogundervisning parallelt med arbejdet.

Samtidig bør uddannelsen af ledelsen styrkes, så de bliver bedre til at tackle de problemstillinger, der kan være i forbindelse med en mangfoldig personalepolitik. De eneste regler, der kunne være gode, er en aftale, der forbyder nedladende omtale af indvandrere af andre grupper. Derimod er der ikke noget udbredt ønske om positiv særbehandling på andre områder som for eksempel beklædning eller fri på særlige helligdage.

Kort sagt ønsker de at blive behandlet som alle andre på arbejdsmarkedet, uden at der tages særlige hensyn. Kun når der for eksempel er brug for særlig vejledning eller sprogundervisning, der gør dem i stand til at klare kravene på arbejdsmarkedet, er det på sin plads.

Samtidig peger de også på, at personer med anden etnisk eller kulturel baggrund, må gribe i egen barm og være åbne over for integration på arbejdsmarkedet. 86 procent mener, at det kan være en barriere.

Profil af ledere med anden etnisk eller kulturel baggrund

Det er ikke muligt at bestemme præcis, hvor mange af indvandrere og efterkommere i Danmark, der har ledende stillinger. Danmarks Statistik offentliggør udelukkende opgørelser over topledere fordelt på de forskellige befolkningsgrupper. Tabel 1 viser, at der stadig er et stykke vej, før integrationen slår igennem på toplederniveau.

I forhold til befolkningen som helhed, hvor 2,9 procent er topledere, er der væsentligt færre blandt indvandrere og efterkommere, der har nået det øverste lederniveau. Bedst ser det ud blandt gruppen, der kommer fra mere udviklede lande¹, hvor godt 2 procent er topledere.

Af indvandrere og efterkommere fra mindre udviklede lande er det kun 0,4 henholdsvis 0,2 procent, der er topledere. En væsentlig del af forklaringen er et lavere uddannelsesniveau i gruppen fra de mindre udviklede lande samt sprogproblemer i indvandrergrupper i al almindelighed.

Denne rapport beskæftiger sig primært med, om der også er andre barrierer, der kan forklare den relativ lille del af indvandrere og efterkommere, der findes i lederkontorerne.

Tabel 1
Andel af topledere fordelt efter herkomst og landegruppe pr. 1. januar 2000

	Procent af beskæftigede
Indvandrere fra mere udviklede lande	2,1
Efterkommere fra mere udviklede lande	2,2
Indvandrere fra mindre udviklede lande	0,4
Efterkommere fra mindre udviklede lande	0,2
Øvrige (danskere)	3,0
I alt	2,9

Kilde: Danmarks Statistik

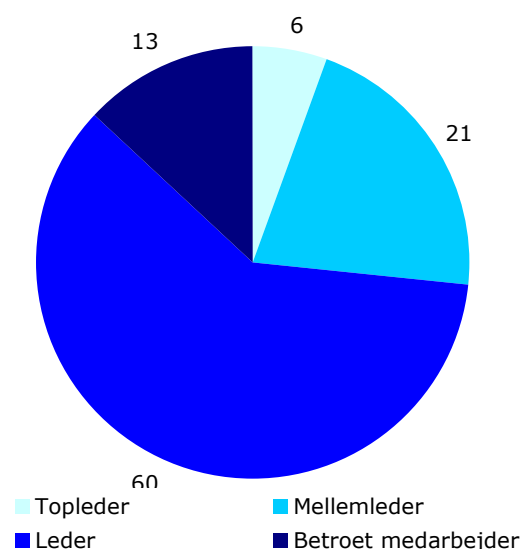
Vi har i undersøgelsen valgt at fokusere på de ledere, der kommer fra en anden etnisk eller kulturel baggrund, da det især er der, integrationsprocessen går langsomt.

Ledernes Hovedorganisation har naturligvis ingen registrering af etnisk, religiøs eller racemæssig herkomst blandt medlemmerne. Vi har derfor fundet 363 navne i vores medlemsregister, der umiddelbart kunne tyde på en anden etnisk eller kulturel baggrund. De modtog alle et spørgeskema, hvoraf knap 40 procent kom tilbage. Bagerst i rapporten er der en nærmere beskrivelse af fremgangsmåden.

Af de indkomne svar er 10 procent født i Danmark. Af de øvrige stammer knap 60 procent fra mindre udviklede lande, 13 procent fra det tidligere Jugoslavien og 20 procent fra øvrige udviklede lande.

Lederniveauet i undersøgelsen er lavere end for ledere generelt. Og især andelen af ledere uden ledelsesansvar for andre ledere er højere blandt lederne med en anden etnisk eller kulturel baggrund. Fordelingen fremgår af figur 1.

Figur 1
Lederniveau



Tabel 2 Branchefordeling

(Alle tal i procent)

Branche	Mindre udviklede lande		Øvrige
	Indvandrere	Efterkommere	Danskere
Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	1	2	2
Industri	21	17	19
Bygge- og anlægsvirksomhed	1	1	7
Handel, hotel og restauration	28	40	15
Transport og telekommunikation	8	8	7
Finansierings- og forretningsvirksomhed (inklusive rengøring)	14	14	10
Offentlige og personlige tjenesteydelser	24	18	39
Uoplyst erhverv	2	1	0
I alt	100	100	100

Kilde: Danmarks Statistik

Også branchemæssigt fordeler indvandrere og efterkommere sig anderledes end befolkningen som helhed. Det gælder i særlig høj grad dem, der kommer fra mindre udviklede lande.

Tabel 2 viser, at der er markant overrepræsentation af indvandrere og efterkommere inden for handel, hotel og restauration og til dels i finansiering og forretningsvirksomhed, hvor det især er rengøringsområdet, der fylder meget.

Omvendt er der meget få med baggrund i de mindre udviklede lande, der finder beskæftigelse inden for bygge- og anlægsvirksomhed. Det er også meget bemærkelsesværdigt, at den offentlige sektor har så relativt få ansat fra disse lande. Af efterkommerne er det kun 18 procent sammenlignet med 39 procent af befolkningen som helhed.

De personer med anden etnisk eller kulturel baggrund, der har nået lederposterne, har generelt været længe i landet. I gennemsnit har de boet i Danmark i 23 år.

Det har naturligvis stor indflydelse på deres selvforståelse, og hver tredje føler sig også som dansker i dag. Der er altså en betydelig del, der er så integreret at de betragter sig som danskere i højere grad end som en blanding af flere kulturer. 55 procent føler sig som en blanding af dansk og udenlandsk, mens den resterende del betragter sig selv som fremmede eller som del af en etnisk minoritet.

Tabel 3: Hvordan opfatter du dig selv?

	Procent
Som en blanding af dansk og udenlandsk	55
Som dansker	33
Som udlænding / fremmed	8
Som nydansker / etnisk minoritet	4
I alt	100

Egne erfaringer med diskrimination og lederkarriere

Lederne i undersøgelsen har generelt oplevet et vist niveau af diskrimination. På en række områder svarer mellem 20 og 30 procent, at de i nogen eller i høj grad har følt sig diskrimineret. Fordelingen af svarene er vist i figur 2 på næste side.

Der tegner sig et helt tydeligt billede af, at diskriminationen forstærkes, når man bevæger sig fra de nære og kendte miljøer til en mere overordnet og generaliserende verden, hvor uheldige eksempler risikerer at blive udmøntet i fordomme. Således oplever over halvdelen, at de bliver diskrimineret gennem medierne.

Skridtet umiddelbart under det generaliserende niveau kan for eksempel være i ansættelsessituationen. Her ligger den første barriere i at komme til en egentlig ansættelsessamtale hos virksomheden, og en del ansøgere risikerer at blive sorteret fra udelukkende på grund af navnet. Som det også

fremgår af figur 3 på side 8, tillægger 38 procent det stor betydning at de i deres karriere har mødt fordomme omkring deres navn. I alt mener 36 procent, at de har oplevet hindringer eller er blevet diskrimineret ved jobsøgning.

I dagligdagen på virksomhederne, hvor erfaringer stammer fra personlige relationer, opleves hindringerne og diskriminationen mindre. Der er dog stadig en anseelig del af deltagerne i undersøgelsen, der føler sig diskrimineret. Mellem 20 og 30 procent har følt sig diskrimineret i forbindelse med forfremmelser, ved lønforhandlinger eller ved tilbud om efteruddannelse. Igen er det værd at nævne at en lige så stor del har oplevet positiv særbehandling i en række situationer.

I integrationsdebatten bliver det jævnligt fremhævet, at vellykket integration blandt andet bygger på et uddannelsesmæssigt løft, så indvandrere og flygtninge er i stand til at klare de krav, der stilles på arbejdsmarkedet i Danmark.

I den forbindelse er det også vigtigt, at der bygges videre på den uddannelse, som den enkelte medbringer. I undersøgelsen svarer 27 procent, at de har oplevet det som en hindring, at de ikke har kunnet få anerkendt uddannelse erhvervet i udlandet. Svarene

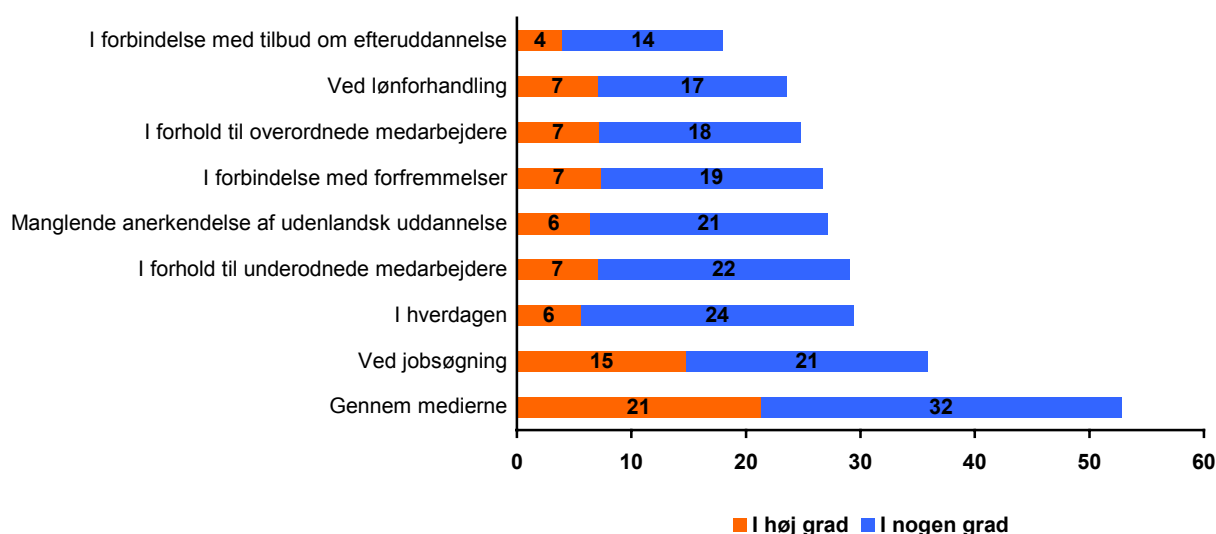
understreger vigtigheden i, at det relativt nye Center for Vurdering af Udenlandske Uddannelser fortsætter arbejdet med en hurtig vurdering af udlændinges formelle uddannelser. Tilsvarende må det være væsentligt, at arbejdsgiverne får større kendskab til og bruger centerets vurderinger i ansættelsessituationerne.

Svarene på spørgsmålet viser også, at der er en svag tendens til, at diskriminationen kommer nedefra. Det vil sige, at deltagerne i undersøgelsen i lidt højere grad føler sig diskrimineret af underordnede medarbejdere end af virksomhedens øvrige ledelse.

Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at vurdere, hvor mange gange de konkret har følt sig diskrimineret på deres arbejdsplads i løbet af det seneste år. Svarene er vist i tabel 4 nedenfor. 7 procent har følt sig diskrimineret på arbejdspladsen 1-2 gange i løbet af det seneste år, mens andre 7 procent mener, de er blevet det 3-5 gange.

Værst har det været for de 9 procent, der har følt sig diskrimineret mere end 5 gange i løbet af året. Hvis man omvendt ser det fra den positive side, er der 63 procent, der ikke har følt sig diskrimineret. De resterende 13 procent har svaret "ved ikke" til spørgsmålet.

Figur 2
Har du personlig følt dig diskrimineret eller oplevet hindringer



Integration og karriere

Som det fremgår senere af undersøgelsen, er det kun en mindre del af deltagerne i undersøgelsen, der mener, at der bør være særlige afsnit i personalepolitikken, som tager hensyn til medarbejdere med anden etnisk eller kulturel baggrund.

Hvis der skal være en særlig personalepolitik på dette område, peger de blandt andet på, at regler på arbejdspladsen, der forbyder nedsættende omtale af indvandrere og andre grupper, som et fornuftigt element. Tilsvarende mener 3 ud af 4, at det vil være fornuftigt, at virksomhedens ledere bliver bedre uddannet i at arbejde med personale med anden etnisk eller kulturel baggrund.

Tabel 4
Hvor mange gange har du konkret følt dig diskrimineret inden for det seneste år på din arbejdsplads?

	<i>Procent</i>
1-2 gange	7
3-5 gange	7
Mere end 5 gange	9
Er ikke blevet diskrimineret	63
Ved ikke	13

Som det allerede er nævnt tidligere, er det helt tydeligt, at deltagerne i undersøgelsen

Tabel 5
Hvordan vurderer du holdningen til etniske minoriteter?
(Alle tal i procent)

	<i>I høj grad</i>	<i>I mindre grad</i>	<i>I ringe grad</i>	<i>Slet ikke</i>
- på din arbejdsplads				
Den er præget af respekt, ligestilling og åbenhed	59	27	11	4
Den er præget af positiv særbehandling	12	19	16	54
Den er præget af fordomme	13	29	20	38
Den er præget af diskrimination	6	18	23	53
- i samfundet generelt (medier, din hverdag med videre)				
Den er præget af respekt, ligestilling og åbenhed	18	32	33	17
Den er præget af positiv særbehandling	11	27	23	39
Den er præget af fordomme	46	34	13	7
Den er præget af diskrimination	28	44	19	9

kun i mindre grad oplever diskrimination i konkrete og personlige relationer på for eksempel arbejdspladsen. Det understreges af tallene i tabel 5. Godt 70 procent mener, at holdningen til etniske minoriteter i samfundet generelt i høj eller mindre grad er præget af diskrimination. Tilsvarende mener 80 procent, at den generelle holdning er præget af fordomme om etniske minoriteter.

Spørger man derimod til oplevelsen på deres egen arbejdsplads mener 86 procent, at holdningen i høj eller mindre grad er præget af respekt, ligestilling og åbenhed. Der er dog stadig 24 procent, der mener, at arbejdspladsen er præget af diskrimination.

Forskellene mellem de personlige erfaringer på arbejdspladsen og det generelle indtryk fra samfundet synes at vokse sig større. 35 procent mener, at holdningen til etniske minoriteter på arbejdspladsen er blevet bedre i løbet af de seneste tre år, mens mere end halvdelen af deltagerne i undersøgelsen mener, at holdningen i samfundet er blevet værre. Kun 19 procent mener, at holdningen i samfundet har udviklet sig i den bedre retning de seneste tre år. Som det fremgår af tabel 6.

Tabel 6
Hvordan synes du, holdningen til etniske minoriteter har udviklet sig de seneste 3 år?

(Alle tal i procent)

	På din arbejdsplads	I samfundet generelt
Den er blevet bedre	35	19
Den er blevet værre	13	56
Den er hverken blevet bedre eller værre	53	26

Som svarene i figur 2 viste, har mellem 20 og 30 procent følt sig diskrimineret på en række områder i forbindelse med deres arbejdsplads og karriere. Deltagerne i undersøgelsen er blevet bedt om at uddybe svarene og angive, i hvor høj grad det har udgjort egentlige hindringer for deres egen karriere. Svarene er vist i figur 3.

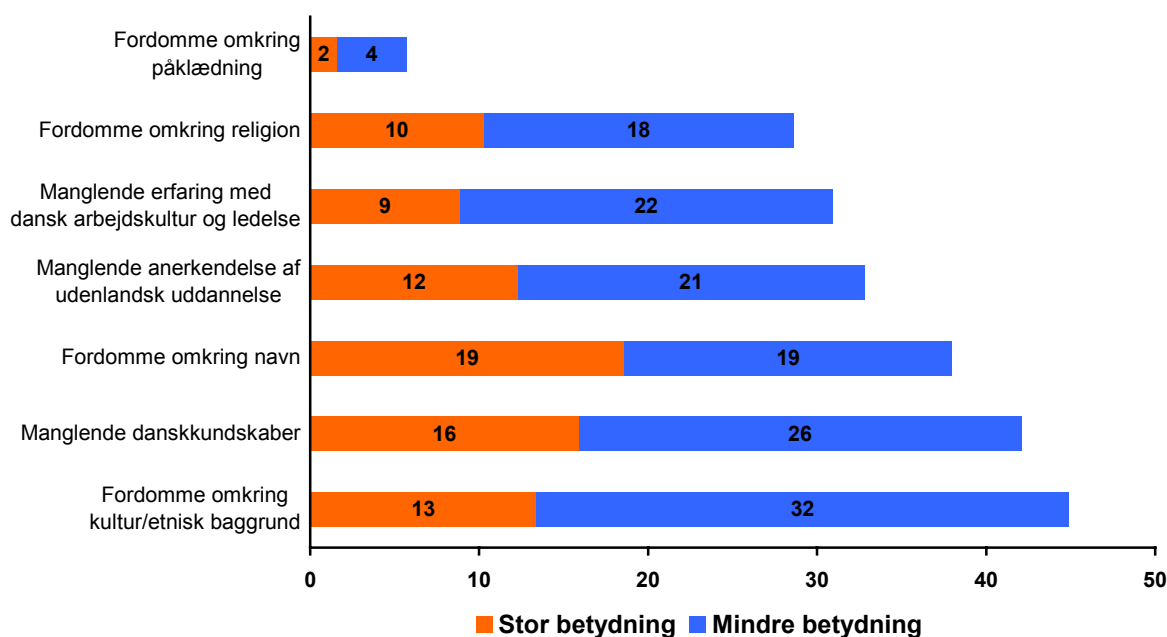
Den største hindring i karrieren for ledere med anden etnisk eller kulturel baggrund har ifølge dem selv været fordomme omkring kultur og etnisk baggrund. 13 procent

svarer, at det har været en hindring af stor betydning, mens yderligere 32 procent mener, at det har været en mindre hindring. Også fordomme omkring et fremmedartet navn ligger højt på listen. 38 procent af lederne i undersøgelsen har i større eller mindre grad oplevet det som en hindring.

Omvendt er det meget få, der har oplevet fordomme omkring påklædning som et problem i deres karriere. I den sammenhæng er det væsentligt at understrege, at andelen af kvindelige ledere med anden etnisk eller kulturel baggrund er næsten lige så stor som ledere generelt.

I undersøgelsen er 15 procent kvinder sammenlignet med 18 procent blandt alle ledere. Der kunne især tænkes at være en barriere i forbindelse med muslimske kvinders hovedbeklædning, men undersøgelsen kan altså ikke bekræfte dette blandt ledere med anden etnisk baggrund – tværtimod. Det skal dog siges, at undersøgelsen ikke lægger op til en kortlægning af de barrierer, der direkte har forhindret personer med anden etnisk baggrund i at blive ledere.

Figur 3
Hvilken betydning har følgende hindringer haft i din karriere



Integration og karriere

I forhold til kompetencer har en betydelig del oplevet manglende dansk kundskaber som en større eller mindre barriere for deres karriere. Godt 40 procent har selv kæmpet med denne hindring.

Det er bemærkelsesværdigt, at der ikke er den helt store forskel på, hvor mange år de med sprogproblemer har været i Danmark og de, som ikke oplever manglende dansk kundskaber som en barriere på arbejdsmarkedet. I gennemsnit har dem med sprogproblemer været i landet i 20 år, mens de helt uden sprogbarrierer har været her i 23 år. Derimod er der en snæver sammenhæng mellem alder på indvandringstidspunktet og sproglige barrierer. Personer, der er født i Danmark eller er kommet til landet, inden de er fyldt 12, har ikke overraskende langt nemmere ved at lære sproget.

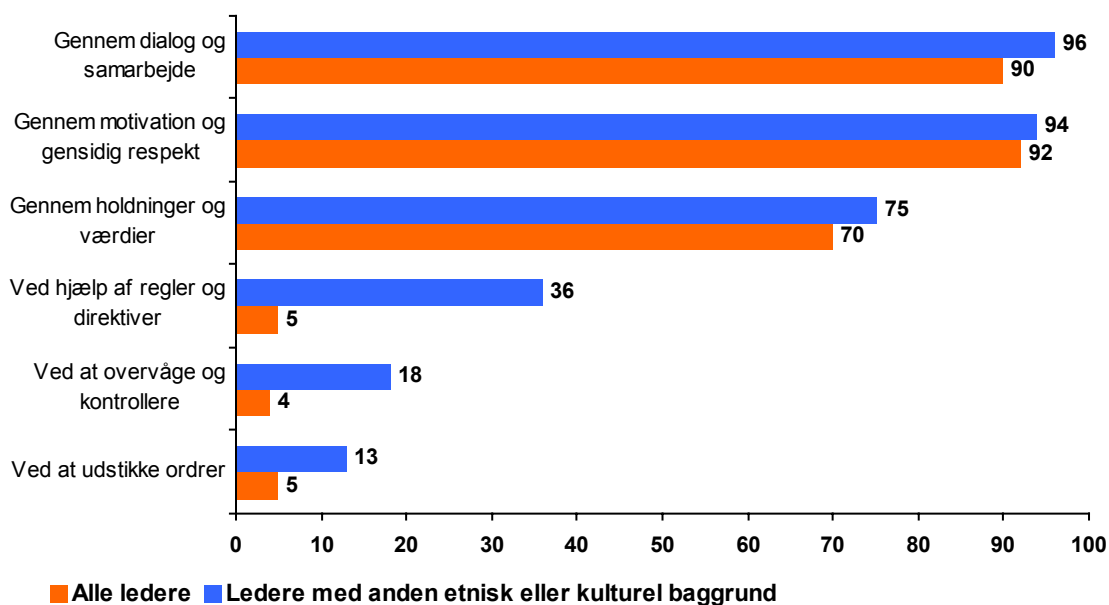
Også selve mødet med det danske arbejdsmarked kan være en barriere. Hver tredje svarer, at de har oplevet mødet med dansk arbejdskultur og ledelse som en hindring i deres karriere.

Andre studierⁱⁱ peger for eksempel på, at den danske ledelseskultur er mere åben og mindre hierarkisk, end man oplever mange steder i udlandet. Det gælder blandt andet i lande i den arabiske verden, hvor lederen har stor autoritet.

Den danske ledelseskultur betyder omvendt, at der stilles større krav til initiativ og selvstændighed hos den enkelte medarbejder. For personerne i undersøgelsen, som selv er ledere, kan det virke provokerende og forkert, hvis deres medarbejdere stiller spørgsmål ved deres beslutninger. Også forskelle i omgangstone og brug af humor er en typisk kilde til misforståelser og oplevelse af diskrimination på arbejdspladserne.

Det er primært de personer, der er kommet til Danmark efter de er fyldt 12, og som derfor ofte allerede er præget af en anden arbejdspladskultur, der har oplevet den danske arbejdsplads- og ledelseskultur som en hindring i deres karriere.

Figur 4
Hvordan mener du ledelse bør udføres
(andel der har svaret i høj grad eller i meget høj grad)



Forskellen i syn på ledelse kommer tydeligt til udtryk i figur 4. Deltagerne i undersøgelsen er blevet bedt om at vurdere, hvilke elementer der bør indgå i ledelse. Det drejer sig både om de mere traditionelle og mere hårde ledelsesformer baseret på regler, kontrol og ordrer samt de blødere, hvor der indgår motivation, dialog og værdibaseret ledelse. Svarene er sammenlignet med et tilsvarende spørgsmål i Det Danske Ledelsesbarometerⁱⁱⁱ.

Når det gælder de blødere dele af ledelsespektret, hvor resultater skabes gennem værdier, dialog og motivation, er der stor overensstemmelse mellem ledere generelt og ledere med anden etnisk eller kulturel baggrund. Større forskelle kommer først til udtryk, når det gælder de hårdere og også mere traditionelle ledelsesværdier. Figur 4 viser, at hvor det er godt hver tredje af lederne med anden etnisk eller kulturel baggrund, som lægger stor vægt på at lede ved hjælp af regler og direktiver, er det kun 5 procent af alle ledere. Ligeledes er der væsentlig flere ledere med anden etnisk eller kulturel baggrund, der i høj grad leder ved at overvåge og kontrollere samt ved at udstikke ordrer.

Det er værd at bemærke, at branchesammensætningen blandt ledere med anden etnisk baggrund er anderledes end den generelle i Danmark. Der er således en klar overrepræsentation i industrien, i handel- og servicefagene samt i hoteller og restaurationer. En særkørsel på besvarelsene i Det Danske Ledelsesbarometer, hvor der kun medtages svar fra disse brancher, viser imidlertid, at der stadig er de samme forskelle i, hvilke elementer der er væsentlige i ledelse.

Positiv særbehandling

I integrationsdebatten er det ofte fremme, at der i forskellige sammenhænge skal tages særlige hensyn til folk med anden baggrund for at sikre en hurtigere og bedre integration på arbejdsmarkedet og i det danske samfund. Det kan være som en del af egentlige tilskudsordninger som for eksempel "Isbryderordningen", hvor der ydes et løntilskud til at ansætte ledige akademikere med anden etnisk baggrund, det kan være tilskud til særlige sprogforløb i kombination med ar-

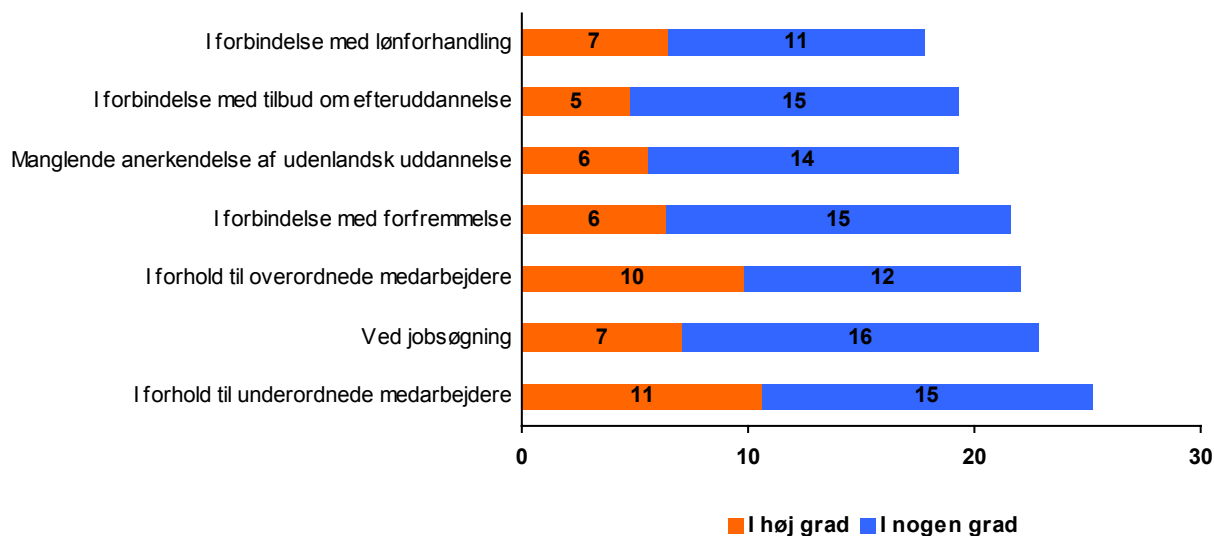
bejdet, eller det kan være beslutninger om, at en vis del af de ansatte i for eksempel offentlige institutioner skal have en fremmed baggrund.

De særlige hensyn kan imidlertid også komme til udtryk i positiv særbehandling i en række situationer på arbejdsmarkedet. Det sker ofte i situationer, hvor der ikke er vedtaget en egentlig politik eller aftalt særlig hensyntagen, men hvor man til gengæld ubevidst tilgodeser personer med anden etnisk baggrund. Hvis den positive særbehandling sker ubevidst, er det ofte en reaktion på en frygt for at blive beskyldt for at diskriminere, hvor man så i stedet ender i den modsatte grøft. Deltagerne i undersøgelsen er blevet spurgt, om de er blevet positivt særbehandlet på arbejdsmarkedet i en række situationer. Svarene er vist i figur 5 på næste side.

Andelen, der har følt sig positivt særbehandlet, ligger nogenlunde fast på de forskellige områder, der er spurgt til i undersøgelsen. Mellem 18 og 26 procent har i høj eller nogen grad oplevet positiv særbehandling. Det drejer om helt konkrete forhold på arbejdspladsen som for eksempel i forbindelse med lønforhandling, tilbud om efteruddannelse og forfremmelser. Også i forhold til andre medarbejdergrupper på arbejdspladsen har hver fjerde følt sig positivt særbehandlet – det gælder både i forhold til overordnede og underordnede medarbejdere.

Endelig er der 23 procent, der har oplevet positiv særbehandling i forbindelse med jobsøgning. Det er i sig selv en bemærkelsesværdig stor del, der har oplevet denne særbehandling, hvor de ikke udelukkende er blevet bedømt på deres faglige kvalifikationer. Når man sammenholder det med de 36 procent, der har følt sig diskrimineret ved jobsøgning, tegner der sig et billede, hvor der tilsyneladende er problemer på arbejdsmarkedet med blot at bedømme de faglige og menneskelige kvalifikationer i ansættelsessituationen, når der er tale om ansøgere med anden etnisk eller kulturel baggrund. Det betyder, at knap 60 procent har oplevet enten positiv eller negativ forskelsbehandling i deres tid på arbejdsmarkedet.

Figur 5
Har du følt dig positivt særbehandlet



Virksomhedens rolle i integrationsprocessen

I forrige afsnit blev det beskrevet, hvordan lederne i undersøgelsen i en del tilfælde bliver mødt af positiv særbehandling på arbejdsmarkedet. Spørgsmålet er imidlertid, om de selv er interesseret i det, eller om de i virkeligheden helst vil ansættes på deres faglige og menneskelige kvalifikationer alene og derefter indgå på almindelige betingelser i virksomheden på linie med de øvrige medarbejdere.

Det diskuteres ofte, om virksomhederne bør have en personalepolitik, og om den bør indeholde særlige afsnit for medarbejdere med anden etnisk eller kulturel baggrund. Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at forholde sig til de to spørgsmål. Svarene er vist i tabel 7.

23 procent af deltagerne i undersøgelsen mener, at virksomhederne bør have en personalepolitik med et særligt afsnit om medarbejdere med anden etnisk eller kulturel baggrund. 63 procent mener ikke, at det er en god idé, mens de resterende 16 procent er uafklarede omkring spørgsmålet.

Der er altså kun begrænset tilslutning til særlige kapitler i personalepolitikken, hvilket må fortolkes i retning af, at der ikke er ønske om at problematisere ansættelsen af

medarbejdere med anden etnisk baggrund, og at der ikke skal ske forskelsbehandling i forhold til de øvrige medarbejdere, med mindre det er begrundet i særlige behov som for eksempel sprogundervisningsforløb.

Af de virksomheder, der er repræsenteret i undersøgelsen, er det kun en relativ begrænset del, hvor man har en særlig personalepolitik for medarbejdere med anden etnisk baggrund.

Tabel 7
Etnisk personalepolitik
(Alle tal i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Bør virksomheder have en personalepolitik med et særligt afsnit om medarbejdere med anden etnisk eller kulturel baggrund?	23	61	16
Findes der en personalepolitik med et særligt afsnit om medarbejdere med anden etnisk eller kulturel baggrund på din virksomhed?	8	83	10

Tabel 8

Hvad bør indgå i en personalepolitik, der tager hensyn til medarbejdere med en anden etnisk eller kulturel baggrund?

(tal i procent)

	Bør i høj grad indgå	Bør i mindre grad indgå	Bør ikke indgå
Vejledere og "tovholdere", der kan spørges til råds og hjælpe til i begyndelsen af ansættelsen	42	40	18
Uddannelse af ledelsen i at arbejde med personale med anden etnisk eller kulturel baggrund	38	38	25
Sprogundervisning	49	24	27
Regler på arbejdspladsen, der forbyder at omtale indvandrere og andre grupper nedladende	48	19	33
Tilpasning af arbejdstider, fridage mv., så de kan passe med andre skikke og religioner	8	39	53
Tilpasning af dress codes, så de ikke støder anderledes skikke og traditioner	14	26	60

Som nævnt er det kun knap hver fjerde af lederne, der ønsker en personalepolitik på virksomheden, der tager særlige hensyn til medarbejdere med anden etnisk eller kulturel baggrund. Alligevel er alle deltagere i undersøgelsen blevet spurgt om, hvilke elementer der burde indgå i en personalepolitik.

Der er ganske stor tilslutning til praktiske tiltag, der kan lette integrationen. Således mener 82 procent, at man kunne benytte sig af tovholdere, vejledere eller lignende, der kan spørges til råds i begyndelsen af ansættelsen, så man kunne trække på tidligere erfaringer og dermed undgå misforståelser i forbindelse med arbejdets tilrettelæggelse og i forhold til andre medarbejdergrupper.

Også uddannelse af ledelsen i at arbejde med personale med anden etnisk eller kulturel baggrund betragtes som vigtigt af mange. 76 procent mener i høj eller i nogen grad, at ledelsen bør klædes bedre på i forhold til de særlige problematikker, der kan opstå i forbindelse med ledelse af personalegrupper med anden etnisk eller kulturel baggrund. Der synes dermed at være et udækket behov på dette område, der i dag stadig er ret uopdyrket.

Besvarelserne af begge spørgsmål peger på, at der generelt er en vis usikkerhed på virksomhederne om, hvorledes de skal gribe integrationen an.

På det konkrete niveau er der også ønske om en udbygning af sprogundervisningen, mens det holdningsmæssige mere dækkes af et ønske om regler, der forbyder at omtale indvandrere og andre grupper nedladende. I næste afsnit diskuteres det nærmere, hvilke barrierer der i dag er for en hurtigere og bedre integration, og hvordan de kan nedbrydes. De to elementer i en særlig personalepolitik for medarbejdere med anden etnisk eller kulturel baggrund, der vinder mindst gehør, er tankerne om tilpasning af arbejdspladsen, så de i højere grad tager hensyn til andre skikke og traditioner. Det gælder både i forhold til fridage i forbindelse med højtider samt særlige regler for beklædning på arbejdspladsen.

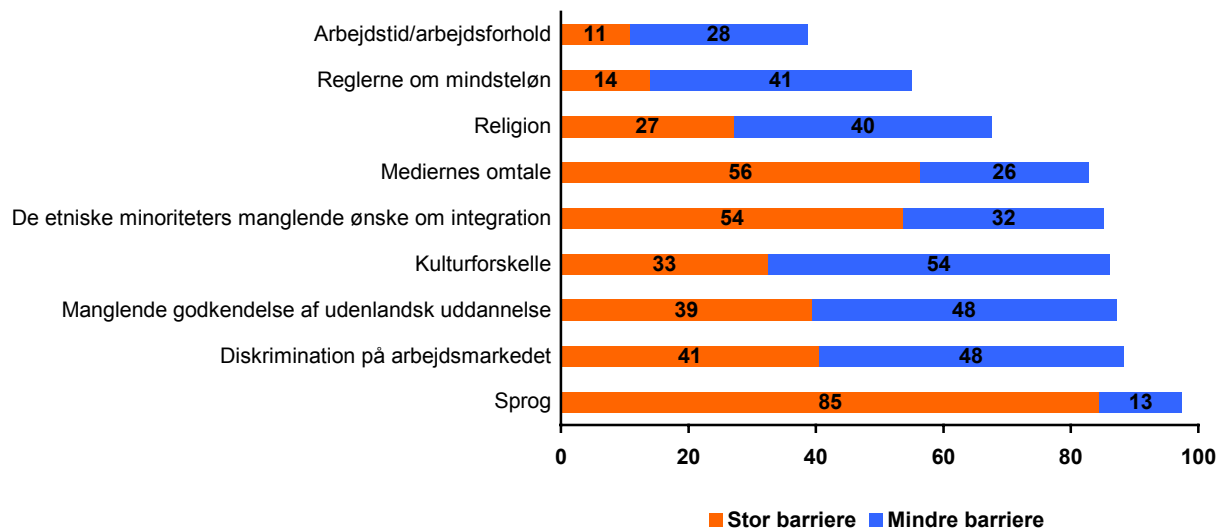
Svarene i tabel 8 kan tolkes som, at lederne i undersøgelsen er positive over for en række konkrete tiltag i forbindelse med uddannelse og vejledning af såvel medarbejdere og ledere, der kan lette integrationen på arbejdspladsen, men at det i høj grad også er nødvendigt, at medarbejdere med anden etnisk baggrund tilpasser sig virksomheden og ikke omvendt.

Barrierer for integration

I de første afsnit i denne rapport er lederne med anden etnisk eller kulturel baggrund blevet spurgt om deres eget møde med arbejdsmarkedet. Dette sidste afsnit beskæftiger sig mere overordnet med deres syn på barrierer for integration af etniske minoriteter på det danske arbejdsmarked.

Figur 6

Hvad er de største hindringer for integration af etniske minoriteter på det danske arbejdsmarked?



Når man spørger ledere med anden etnisk eller kulturel baggrund, peger de på, at langt den største barriere for en bedre integration på det danske arbejdsmarked er sproget. 85 procent mener, at det er en stor barriere og yderligere 13 procent mener, det er en mindre barriere. Svarene skal ses i sammenhæng med, at godt halvdelen af dem selv har oplevet sproget som en barriere i deres egen karriere, og de har dermed førstehåndskendskab til problemets karakter.

Også diskrimination på arbejdsmarkedet betegnes af næsten alle som en større eller mindre hindring. Hvis udsagnet sættes i sammenhæng med deltagerne i undersøgelsens egne erfaringer i karrieren, handler det ikke mindst om de forringede muligheder for overhovedet at blive indkaldt til en jobsamtale. Som det også ses af tabel 9, bedømmes det derfor også som helt afgørende, at der skal ske en holdningsændring hos danskerne, hvis der skal sættes fart på integrationsprocessen.

Det er imidlertid interessant, at lederne med en anden etnisk eller kulturel baggrund peger på, at det i lige så høj grad er holdningsændringer hos de etniske minoriteter, der er behov for. Der bliver dermed lagt op til, at det er nødvendigt at følge de regler, der allerede er på arbejdsmarkedet, uden der skal tages flere særlige hensyn end højest nødvendigt. Som det fremgår af tabel 9, er der heller ikke noget ønske om kvoteordninger, hvor der laves mål eller direkte stilles krav om, at en vis del af de ansatte på virksomhederne skal være af anden etnisk herkomst. Kun 5 procent mener, det vil være et vigtigt element for at få en bedre og mere effektiv integrationsproces.

Når man spørger lederne med anden etnisk eller kulturel baggrund, er det kun et mindretal, der peger på, at reglerne for mindsteløn er en barriere for integration på arbejdsmarkedet. Kun 10 procent betragter det som en stor barriere.

Tabel 9

Hvad er vigtigt for en bedre integration af etniske minoriteter på det danske arbejdsmarked?

(Alle tal i procent)

	Meget vigtigt	Mindre vigtigt	Ikke vigtigt	Bør undgås
Sprogkundskaber hos de etniske minoriteter	88	11	1	0
Holdningsændringer hos etniske minoriteter	85	12	3	1
Holdningsændringer hos danskere	82	13	4	1
Bedre omtale i medier/offentligheden	72	20	7	2
Uddannelse hos de etniske minoriteter	79	18	2	1
Oprettelse af et etnisk klagenævn	20	26	30	24
Etnisk personalepolitik på arbejdspladser	17	36	34	13
Lavere mindsteløn	11	21	26	43
Positiv særbehandling (for eksempel kvoteordninger)	5	29	27	40

Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har gennemført en undersøgelse blandt ledere med anden etnisk eller kulturel baggrund end dansk. Da Lederne naturligvis ikke registrerer etnisk eller kulturel baggrund blandt medlemmerne, har vi været nødsaget til at gå en omvej for at finde deltagerne til undersøgelsen. På baggrund af navneregisteret har vi fundet 363 navne, som umiddelbart kunne tyde på en anden etnisk oprindelse end dansk. I udvælgelsesproceduren har vi valgt at se bort fra navne med oprindelse i vores nabolande. Undersøgelsen giver altså ikke svar på, hvor mange udlændinge, indvandrere og efterkommere der er i lederstillinger i Danmark. I alt har vi sendt et spørgeskema til 363 ledere. Af dem har 140 svaret, hvilket giver en svarprocent på 39. På trods af en lidt lav svarprocent kan besvarelsesprocenten betegnes som tilfredsstillende, idet en del af de adspurgte kommer fra familier, der har været danske i mange generationer, og som derfor ikke har følt, at spørgeskemaet henvendte sig til dem.

Med den opnåede besvarelsesprocent er der udmærket grundlag for at konkludere på tallene, selv om der selvfølgelig skal regnes med en mindre usikkerhed.

ⁱ *Mere udviklede lande* består af alle europæiske lande ekskl. Tyrkiet, Cypern, Aserbajdsjan, Usbekistan, Kasakhstan, Turkmenistan, Kirgisistan, Tadsjikistan, Georgien og Armenien. Desuden indgår landene USA, Canada, Japan, Australien og New Zealand.

Mindre udviklede lande omfatter alle øvrige lande.

ⁱⁱ Den kulturelle Ledelsesudfordring. Ledernes Hovedorganisation 2000

ⁱⁱⁱ Det Danske Ledelsesbarometer, Dansk ledelse anno 2000. Handelshøjskolen i Århus og Ledernes Hovedorganisation.