SOCIAL
FORSKNINGS
INSTITUTTET

06:13

Max Mølgaard Miiller

ARBEJDSMILJØ OG INDVANDRERE

ERFARINGER MED REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE

06:13

ARBEJDSMILJØ OG INDVANDRERE

ERFARINGER MED REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE

Max Mølgaard Miiller

KØBENHAVN 2006
SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTET

ARBEJDSMILJØ OG INDVANDRERE

Afdelingsleder: Lisbeth Pedersen
Afdelingen for beskæftigelse og erhverv

ISSN: 1396-1810
ISBN: 87-7487-816-6

Layout: Hedda Bank
Oplag: 800
Tryk: BookPartnerMedia A/S

© 2006 Socialforskningsinstituttet

Socialforskningsinstituttet
Herluf Trolles Gade 11
1052 København K
Tlf. 33 48 08 00
sfi@sfi.dk
www.sfi.dk

Socialforskningsinstituttets publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden. Skrifter, der omtaler, anmelder, henviser til eller gengiver Socialforskningsinstituttets publikationer, bedes sendt til instituttet.

INDHOLD

	FORORD	7
	RESUMÉ	9
1	INDLEDNING	13
	Baggrund	13
	Formål	14
	Kort om kapitlernes indhold	15
2	UNDERSØGELSENS METODE	17
3	REKRUTTERINGSFASEN	25
	Et fokus på problemer	25
	Den skriftlige ansøgning	27
	Krav til sproget	28
	Jobsamtalen og de gensidige forventninger	30
	Opsummering	31

4 INTRODUKTION TIL JOB OG VIRKSOMHED 33
Jobbeskrivelsen 33
Utryghed 35
Eksempler på introduktion 36
Opsummering 39

5 INSTRUKTION OG SIKKERHED 41
Standardprocedure 41
Sprog 42
Arbejdsskader og sikkerhed 45
Fagpolitisk arbejde 46
Opsummering 47

6 VIDEN OM ARBEJDSPLADSFORHOLD 49
Opsummering 52

7 SYGEFRAVÆR 55
Opsummering 57

8 KOMMUNIKATION MELLEM MEDARBEJDER OG LEDELSE 59
Opsummering 64

9 DET KOLLEGIALE SAMVÆR 67
Generelt 67
Humor 70
Sociale arrangementer 71
Etnicitet 72
Opsummering 74

10 KUNDER OG KLIENTER 75
Opsummering 77

11 FAGLIG OG PERSONLIG UDVIKLING 79
Opsummering 83

12 PERSONALEPOLITIK, FASTHOLDELSE, PERSONALEOMSÆTNING OG TILFREDSHED 85
Opsummering 88

LITTERATUR 89

SFI-UDGIVELSER SIDEN 2005 91

FORORD

På nuværende tidspunkt er viden om arbejdsmiljøets betydning for integration af indvandrere på arbejdsmarkedet ganske begrænset. Med det formål at bidrage til regeringens målsætning om at få flere i arbejde har Arbejdstilsynet som et af flere tiltag rekvireret denne undersøgelse som led i at afdække, hvilke forhold i arbejdsmiljøet der hæmmer og fremmer integrationen af medarbejdere med indvandrerbaggrund på virksomhederne. Undersøgelsen har et bredt eksplorativt sigte, og problemstillingen belyses på baggrund af interview med en række virksomheder og praktikere med berøring til emnet. Der er tale om en erfaringsopsamling uden henvisninger til hverken teoretiske overvejelser eller tidligere empiriske undersøgelser, og der er derfor ikke tale om en udtømmende undersøgelse af området.

Undersøgelsen er finansieret af Arbejdstilsynet og gennemført i Afdelingen for beskæftigelse og erhverv. Rapporten er udarbejdet af forskningsassistent Max Mølgaard Miiller. Forsker Vibeke Jakobsen, Socialforskningsinstituttet, har læst og kommenteret manuskriptet og takkes for gode råd og kommentarer.

København, juni 2006

Jørgen Søndergaard

RESUMÉ

Denne undersøgelse søger at afdække, hvilken betydning arbejdsmiljøet har for integration af medarbejdere med indvandrerbaggrund i bred forstand, men resultaterne er først og fremmest dækkende for førstegenerationsindvandrere med kort eller slet ingen uddannelse. Størstedelen af de erfaringer, som undersøgelsen trækker på, vedrører denne gruppe. Den overordnede vurdering er, at arbejdsmiljøet har betydning for integration af medarbejdere med indvandrerbaggrund på det danske arbejdsmarked. Der er i særlig grad tale om psykosociale faktorer, idet der ikke er nogen meldinger fra hverken virksomheder eller praktikere om, at nedslidning eller arbejdsulykker rammer medarbejdere med indvandrerbaggrund ekstraordinært. Samtidig er det vigtigt at understrege, at rapporten alene forholder sig til problemernes karakter og ikke til udbredelsen af problemerne.

Virksomhederne og indvandrerne mangler kendskab til hinanden som arbejdskraft og arbejdsgiver, hvilket fungerer som en barriere for, at parterne bringes sammen på arbejdsmarkedet. Desuden udgør traditionelle rekrutteringsprocedurer såsom skriftlig ansøgning en hindring for nogle grupper indvandrere. Manglende kommunikation og forventningsafstemning mellem virksomheder og de instanser, der formidler arbejdskraft, udpeges også som et dårligt udgangspunkt for et vellykket ansættelsesforløb. Der er et behov for at koble medarbejder og virksomhed sammen på alternative måder, og her kan jobkonsulenter være en mulighed. Et

eksempel fra en virksomhed viser desuden, at engelsk som arbejdssprog kan åbne døren til arbejdsmarkedet for nogle indvandrere.

Både virksomheder og praktikere peger på, at det er hensigtsmæssigt, at virksomhederne er grundige i introduktionen til arbejdspladsen, da umiddelbare selvfølgeligheder ikke kan forventes at være kendte hos nye medarbejdere, som har få erfaringer med det danske arbejdsmarked. Det kan føre til konflikter, hvis den basale viden om eksempelvis mødetider ikke er videreformidlet. Der er ydermere en risiko for, at medarbejdere, som er nye på arbejdsmarkedet, er utrygge ved situationen. En mentorordning eller en personlig kontakt på virksomheden er ifølge nogle af de interviewede en udmærket praksis, der kan afhjælpe dette problem. Tilsvarende peger virksomhederne på, at der er et behov for at give grundig instruktion i arbejdsopgaver, da sprogvanskeligheder kan føre til misforståelser, og medarbejderne kan være tilbageholdende med at stille spørgsmål.

Et tilbagevendende tema i interviewene er medarbejdernes viden om arbejdsmarkedsforhold. Virksomhederne beretter om, hvorledes manglende viden om rettigheder, men også manglende viden om, hvordan eksempelvis ferie og fravær koordineres mere uformelt på arbejdspladsen, kan føre til unødvendige uoverensstemmelser. Derfor peger flere praktikere på, at virksomhederne skal være gode til at kommunikere denne indforståede viden ud. Kommunikationen mellem medarbejder og ledelse fremstår i det hele taget som et essentielt omdrejningspunkt for, at ansættelsesforløbene lykkes. I den sammenhæng nævnes det, at nogle ikkedanske arbejdskulturer har en større social distance til autoriteter. Det kan – i kombination med sprogvanskeligheder og usikkerhed i forhold til jobsituationen – hæmme kommunikationen mellem medarbejder og ledelse. De interviewede giver flere eksempler på, at dette forhold kan føre til ophobede frustrationer hos medarbejderne. En enkelt virksomhed gjorde brug af dialogværktøjer for at løsne op for og gøre kommunikationen med ledelsen mere indirekte.

Et generelt problem, der peges på i interviewene, er, hvorledes manglende viden om arbejdsmiljøforhold, det fagpolitiske arbejde og en usikker position på arbejdsmarkedet kan medføre, at medarbejdere med indvandrerbaggrund må arbejde under forringede vilkår.

I forhold til det kollegiale samvær lyder meldingen, at sproget er en vigtig faktor. Sproget har betydning for evnen til at kommunikere indbyrdes og får eksempelvis indflydelse på opfattelsen af humoristiske bemærkninger, der let kan misforstås og dermed skabe konflikter. Ringe

danskkundskaber kan også betyde en øget tilbageholdenhed blandt medarbejdere med dansk baggrund over for kollegaen med indvandrerbaggrund. Det vigtigste forhold, der peges på, er dog, at ledelsen bør være opmærksom på tonen, da medarbejdere med indvandrerbaggrund er i en udsat position, og kommentarer fra kollegaer kan tendere chikane, uden at de nødvendigvis er ment sådan. Generelt melder virksomheder og praktikere om, at det er fordelagtigt at informere medarbejdere med indvandrerbaggrund om omgangstonen og de gængse normer på arbejdspladsen og opfordre til deltagelse i det kollegiale samvær. Denne medarbejdergruppe kan være tilbageholdende pga. sprogvanskeligheder og usikkerhed vedrørende situationen.

På virksomheder, hvor medarbejderne har direkte kontakt til kunder og klienter, kan det forekomme, at nogle kunder chikanerer medarbejdere med indvandrerbaggrund på grund af deres etniske oprindelse. Virksomhederne og praktikerne mener, at det er vigtigt, at virksomhederne er opmærksomme på denne problematik og i det hele taget har en plan for, hvordan den slags situationer håndteres.

Efteruddannelse vurderes af flere af virksomhederne som et udmærket fastholdelsesredskab, der generelt har interesse hos medarbejdere med indvandrerbaggrund. Samtidig nævnes det også, at det kan være vigtigt, at virksomhed og medarbejder sikrer sig en gensidig forståelse af, hvad uddannelsesforløbet implicerer, så medarbejdernes forventning til den efterfølgende jobsituation er realistisk og kan honoreres af virksomheden.

Alt i alt er virksomhederne ganske tilfredse med deres medarbejdere med indvandrerbaggrund, og meget tyder på, at virksomhederne med tiden lærer at håndtere medarbejdernes forskellighed uden, at der er tale om en egentlig særbehandling af nogle grupper. Viden om hinanden, kommunikation mellem parterne og et gensidigt hensyn ser ud til at være vigtige elementer for en vellykket integration af medarbejdere med indvandrerbaggrund. Indvandrernes indtræden på arbejdsmarkedet tilfører samspillet mellem virksomhed og medarbejder nye vinkler, der ikke behøver at give anledning til konflikter, hvis virksomhederne er opmærksomme herpå og giver nye medarbejdere mulighed for at lære danske arbejdsmarkedsforhold at kende.

INDLEDNING

BAGGRUND

Af Velfærdskommissionens rapport anno 2005[1] fremgår det, at den demografiske udvikling i Danmark medfører, at befolkningen som helhed vil blive ældre. Som følge heraf forventes den samlede arbejdsstyrke at mindskes, og kommissionen forudser, at det vil blive stadigt vanskeligere at rekruttere den nødvendige arbejdskraft på fremtidens arbejdsmarked. Kommissionen peger samtidig på, at en større og voksende andel af befolkningen i fremtiden vil være udgjort af indvandrere. En af vejene til at imødegå det potentielle problem vedrørende arbejdsstyrkens størrelse vil derfor være at øge erhvervsdeltagelsen blandt indvandrerne i det danske samfund, idet denne gruppes erhvervstilknytning på nuværende tidspunkt ligger væsentligt under gennemsnittet for arbejdsstyrken som helhed. Yderligere en vej til at udvide arbejdsstyrken går gennem en forøget rekruttering af medarbejdere fra de nye EU-medlemslande i Østeuropa og fra tredjelande – et scenario for fremtidens arbejdsmarked, som vi allerede ser tendenser til inden for byggebranchen. Der er altså flere forhold, der peger på, at indvandrere i det danske samfund kommer til at udgøre en stigende

1. Velfærdskommissionen (2005b): Befolkningsudvikling, velstandsdilemma og makroøkonomiske strategier. Teknisk analyserapport. København. www.velfaerd.dk.

andel af arbejdsstyrken, hvilket befordrer et øget fokus på virksomhedernes evne til at integrere og fastholde denne gruppe medarbejdere. Ledighedstallene for indvandrerne viser dog, at det hidtil har været en vanskelig opgave.[2]

Den ændrede sammensætning af arbejdsstyrken, hvor en større andel af medarbejderne har indvandrerbaggrund, kan have betydning for, hvordan arbejdsmiljøet påvirker arbejdstagerne, og for, hvordan forebyggelsen af evt. arbejdsmiljøproblemer kan finde sted. Som en konsekvens heraf har Arbejdstilsynet øget fokus på samspillet mellem arbejdsmiljøet og medarbejdere med indvandrerbaggrund.

FORMÅL

Formålet med denne undersøgelse er at vurdere, om arbejdsmiljøet har betydning for integration af indvandrere på arbejdsmarkedet. Det vil sige, om arbejdsmiljøet indebærer begrænsninger eller muligheder i forhold til ansættelse og fastholdelse af indvandrere på arbejdsmarkedet.

Begrebsafklaring

For at sikre en ensartet forståelse af en række begreber, der er essentielle for undersøgelsen, vil jeg indledningsvist præcisere, hvad der menes med følgende termer: indvandrere eller personer med indvandrerbaggrund, integration, arbejdsmiljø og kultur/kulturmødet:

- Indvandrere eller personer med indvandrerbaggrund forstås her som personer, eller efterkommere af personer, der er født i ikke-vestlige lande. Efterkommere er personer født i Danmark af forældre, hvoraf ingen er dansk statsborger født i Danmark.
- Integration på arbejdsmarkedet skal her forstås som, at indvandrere deltager på lige fod og i samme grad på det danske arbejdsmarked som andre borgere i samfundet.
- Kultur skal i denne sammenhæng forstås som de normer og regler, der udstikker retningslinjerne for social interaktion. Kulturmødet vil der-

2. Ministeriet for Flygtninge Indvandrere og Integration (2005): Årbog om udlændinge i Danmark 2005 – status og udvikling.

med være at forstå som mødet mellem forskellige normer og regler for social interaktion.

- Arbejdsmiljø er her at forstå som summen af de påvirkninger, medarbejdere på en virksomhed er udsat for. Arbejdsmiljøet udgør således både de fysiske, kemiske, biologiske og psykosociale vilkår, hvorunder medarbejdere på en virksomhed arbejder.

KORT OM KAPITLERNES INDHOLD

I det følgende kapitel gennemgår jeg undersøgelsens metode. Herefter beskriver jeg i kapitel 3 erfaringer med rekruttering af indvandrere – bl.a. betydningen af virksomheders og indvandreres manglende kendskab til hinanden som arbejdskraft og arbejdsplads, og betydningen af jobsamtalen og den skriftlige ansøgning.

I kapitel 4 gennemgår jeg introduktionen af medarbejdere til virksomhederne – bl.a. vigtigheden af, at jobindholdet er grundigt beskrevet, og at selvfølgeligheder bliver kommunikeret ud. Der gives også bud på, hvad en god introduktion indbefatter.

I kapitel 5 beskriver jeg de erfaringer, virksomhederne har med at give instruktioner, om der er problemer med sikkerheden, og hvilken indflydelse sprogbarriere kan have.

I kapitel 6 gennemgår jeg bl.a. de problemer, det kan give, når medarbejderne har en mangelfuld viden om umiddelbart selvfølgelige forhold på arbejdspladsen.

I kapitel 7 beskriver jeg virksomhedernes og praktikernes erfaringer med sygefravær i forhold til medarbejdere med indvandrerbaggrund.

Kapitel 8 omhandler kommunikationen mellem medarbejder og ledelse. Her beskriver jeg bl.a., hvordan nogle indvandreres forhold til autoriteter indvirker på kommunikationen.

I kapitel 9 gennemgår jeg virksomheder og praktikeres erfaringer med det kollegiale samvær både på arbejdspladser med få og med mange indvandrere.

I kapitel 10 beskrives de problemer, medarbejdere med indvandrerbaggrund kan blive udsat for, når de har kundekontakt i deres arbejde.

I kapitel 11 gennemgår jeg erfaringerne med at videreuddanne medarbejdere med indvandrerbaggrund, og i kapitel 12 beskriver jeg kort betydningen af personalepolitik, fastholdelsestiltag, personaleomsætning

og virksomhedernes generelle tilfredshed med medarbejdere med indvandrerbaggrund.

Hvert kapitel afsluttes med en opsummering, hvor de vigtigste pointer i forhold til problemer og mulige problemløsninger opstilles i punktform.

UNDERSØGELSENS METODE

Undersøgelsen er baseret på 10 kvalitative interview med en række personaleledere og sikkerhedsrepræsentanter fra forskellige virksomheder foruden to fokusgruppeinterview med en række praktikere, der enten arbejder med arbejdsmiljøforhold eller med integration af indvandrere på arbejdsmarkedet. Interviewene blev gennemført i hhv. februar og marts måned 2006. Det kvalitative interview er valgt som metode, eftersom denne indgangsvinkel er en hensigtsmæssig måde at afsøge et nyt område på, idet uforudsete spor, der kommer til udtryk i interviewet, kan forfølges yderligere gennem samtalen. Den kvalitative metode er desuden velegnet til at indfange et problems substans, men egner sig ikke til at udsige noget meningsfyldt om udbredelsen af et fænomen, hvilket da heller ikke er denne undersøgelses sigte.

10 virksomhedsinterview

De 10 virksomhedsinterview blev gennemført ude på virksomhederne og var af ca. en times varighed. Så vidt muligt blev det tilstræbt, at både en personaleleder og en sikkerhedsrepræsentant blev interviewet samtidig for både at få arbejdsgiverens og arbejdstagerens synsvinkel på problemstillingen. Af praktiske årsager blev fire af interviewene dog gennemført med kun en enkelt deltager. Virksomhederne blev udvalgt til interviewene ud fra følgende kriterier:

- at de havde erfaring med medarbejdere med indvandrerbaggrund blandt de ansatte
- at de tilhørte forskellige brancher og var kendetegnet ved forskellige uddannelsesniveauer hos medarbejderne
- at både mande- og kvindedominerede arbejdspladser var repræsenteret blandt de interviewede virksomheder
- at virksomhederne var af forskellig størrelse målt på antallet af ansatte.

Disse kriterier blev valgt ud fra en tankegang om, at arbejdsmiljøet ikke alene er præget af den enkelte branche og dennes særegenheder, men ligeledes kan være præget af, om det eksempelvis er en kvinde- eller mandedomineret arbejdsplads.

På baggrund af et oplæg fra Arbejdstilsynet blev en række virksomheder kontaktet, og derudover blev en række virksomheder formidlet via andre aktører, herunder forskellige fagforeninger og brancheorganisationer. På grund af de økonomiske rammer for undersøgelsen er der ikke søgt geografisk spredning i udvælgelsen af virksomheder, og derfor er alle de interviewede virksomheder at finde inden for Storkøbenhavn. I en enkelt virksomhed med landsdækkende aktiviteter var det dog to medarbejdere fra en lokal afdeling i Jylland, der blev interviewet.

De 10 virksomheder repræsenterer følgende områder:

- plejecenter
- rengøring
- hotel
- detailhandel
- fødevareindustri
- gartneri
- offentlig administration
- fængselsvæsen
- transportvirksomhed
- informationsteknologi.

Interviewene blev gennemført ud fra en semistruktureret tilgang, hvilket vil sige, at interviewguiden fungerede som et vejledende hjælpemiddel med mulighed for at afvige fra de på forhånd definerede spørgsmål. Denne tilgang er valgt, da målet har været at få så mange vinkler og nuancer på problemstillingen som muligt. Af samme årsag har det i interviewene også været muligt at bidrage med udsagn fra interviewpersonernes tidligere

arbejdspladser, såfremt de anså deres erfaringer herfra for at være relevante. Det vil blive angivet i videreformidlingen af de indhentede erfaringer, hvis interviewpersonernes udsagn bygger på erfaringer fra tidligere arbejdspladser. Det drejer sig om nogle få tilfælde.

Interviewguiden til de 10 virksomhedsinterview faldt i følgende temaer:

- Baggrundsoplysninger
- Arbejdsmiljø
  - typer af arbejdsmiljøproblemer
  - arbejdsulykker
  - farlige situationer
  - viden, holdning og handling
  - instruktion
  - håndtering af problemer
- Sygdom
  - sygefraværsbilledet
  - holdningsforskelle
  - håndtering af problemer
- Kollegaer
  - sociale fællesskaber
  - forskelsbehandling
  - håndtering af problemer
- Sprog
  - sprogkundskaber
  - misforståelser
  - konflikter
  - isolation
  - gruppedannelse
  - håndtering af problemer
- Kultur
  - arbejdspladskultur
  - restriktioner
  - konflikter
  - misforståelser
  - håndtering af problemer
- Faglig og personlig udvikling
  - gensidige forventninger
  - udvikling/kompetenceudvikling

- Fastholdelse
    - tiltag
    - årsager til opsigelser
- Kunder og klienter
    - diskrimination

To fokusgruppeinterview

De to fokusgruppeinterview, der indgik i undersøgelsen, blev afviklet på Socialforskningsinstituttet med deltagelse af fem personer ved hvert interview foruden intervieweren selv. Begge interview var af ca. 2½ times varighed. Ved interviewene deltog repræsentanter fra AF-systemet, der primært varetager sagsbehandlingen af dagpengemodtagere, kommunale jobkonsulenter, der primært varetager sagsbehandlingen af kontanthjælpsmodtagere, repræsentanter fra fagforeninger, brancheorganisationer og ikke mindst interesseorganisationer med fokus på integrationsproblematikker i det danske samfund. Alle interviewpersonerne blev rekrutteret under forudsætning af, at de enten havde berøring med arbejdsmiljøproblematikker eller integration af indvandrere på arbejdsmarkedet i deres daglige arbejde.

De to interview blev gennemført på et tidspunkt, hvor halvdelen af virksomhedsinterviewene var i hus. Eksempler herfra kunne derved benyttes som igangsættere for dialogen under fokusgruppeinterviewene.

Interviewguiden til de to fokusgruppeinterview var opdelt i følgende temaer:

- Rekruttering
    - diskrimination
    - tilbageholdenhed
    - netværk
    - hvad virker?
- Jobstart og introduktion til arbejdspladsen
    - sprogproblemer
    - utryghed
    - indtryk
    - gode eksempler
- Instruktion i forhold til arbejdsopgaver og sikkerhed
    - sprogproblemer
    - forventningsafstemmelse

- Viden om og holdning til sikkerhed, sygefravær arbejdsmoral og regler
  - forskelle i sygefravær
  - fleksibilitet
  - ferieregler.
- Arbejdspladskulturens betydning
  - rutiner
  - omgangstone
  - viden om humor
  - kollegialt fællesskab
  - tiltag, der virker.
- Politikker
  - restriktioner
  - gode og dårlige tiltag.
- Kommunikation mellem medarbejdere og ledelse
  - utilfredshed
  - tilbageholdenhed
  - lydhørhed.
- Faglig og personlig udvikling
  - kompetenceudvikling.
- Kunder og klienter
  - diskrimination.
- Kønsforskelle.

Analysemetode

Alle interviewene er optaget på en diktafon, og referaterne fra disse udgør baggrunden for selve analysen. Alle medvirkende er garanteret anonymitet, og derfor vil der ved anvendelsen af citater først og fremmest blive angivet interviewpersonens branche- eller organisationstilknytning. Jeg har gennemlæst interviewene for at få et overblik over materialet til brug i den videre analyse. Der har ikke været plads til litteraturgennemgang eller gennemgang af tidligere empiriske studier inden for undersøgelsens rammer, så der er tale om en eksplorativ, men teoriløs erfaringsopsamling. Jeg har ikke valgt en gennemgående teoretisk model til analysen af materialet, så interviewanalysen kan derfor beskrives som en ad hoc-anvendelse af metoder og teknikker til skabelse af mening. I praksis vil det sige, at jeg har forsøgt at indplacere interviewpersonernes udsagn efter diverse temaer og svarmønstre, hvor enten ligheder eller forskelle kommer til udtryk.

Metodiske refleksioner

Der er en række forhold, der vil være underbelyst i nærværende undersøgelse. Det skyldes de specifikke tidsmæssige og økonomiske rammer for undersøgelsen og dermed rammerne for undersøgelsens design.

Et kritikpunkt er, at de adspurgte kilder ikke består af medarbejdere med indvandrerbaggrund, da det ikke kan forventes, at personaleledere og sikkerhedsrepræsentanter nødvendigvis har indsigt i, hvilke overvejelser medarbejderne går rundt med. Det kunne netop tænkes at udgøre en del af problemet.

Desuden har ønsket om uddannelsesmæssig spredning på de interviewede virksomheder været svært at efterkomme på fornuftig vis. Der har dels været kort tid til at rekruttere informanterne, men derudover er en stor andel af indvandrerne på det danske arbejdsmarked ansat i ufaglærte stillinger.[1] Det er en af flere årsager til, at det er en vanskelig opgave at finde en virksomhed, der har mange indvandrere ansat, som har et højt uddannelsesniveau. Det betyder, at interviewpersonerne i disse tilfælde skal basere deres udsagn på en mindre gruppe medarbejdere og derved kan have svært ved at skelne mellem kendetegn ved gruppen og individuelle kendetegn.

Endnu et forhold, der er værd at påpege, er, at interviewene bygger på erfaringer med gruppen af indvandrere, der er på arbejdsmarkedet. Det er muligt, at de, der er i arbejde, ikke ligner den gruppe, som er ledige, og tilsvarende er det værd at bemærke, at de interviewede virksomheder netop er kendetegnet ved at have indvandrere ansat, hvilket måske er en indikator for, at de fungerer anderledes end virksomheder, der ikke har indvandrere ansat. Endelig er ikke alle brancher repræsenteret i undersøgelsen.

Der er med andre ord en række selektionsmekanismer, der kan have betydning for undersøgelsens resultater. Som gennemgangen af interviewmaterialet vil vise, er der dog stadig masser af interessante aspekter i samspillet mellem integration af medarbejdere med indvandrerbaggrund og arbejdsmiljøet, som formentlig ikke vil kunne affærdiges med henvisning til ovennævnte kritikpunkter.

---

1. Ministeriet for Flygtninge Indvandrere og Integration (2005): Årbog om udlændinge i Danmark 2005 – status og udvikling.

Målgruppens kompleksitet

Som det fremgår af begrebsafklaringen i det indledende kapitel indbefatter gruppen af indvandrere, der er i fokus for undersøgelsen, et ganske bredt defineret spektrum af individer, der alle er født i ikke-vestlige lande eller er efterkommere af personer, der er født i ikke-vestlige lande. Disse individer har ud over at være indvandrere selvsagt mange andre karakteristika knyttet til sig som personer, hvoraf nogle har betydning for deres arbejdsmarkedstilknytning. I og med at gruppen er så bredt defineret, har vi bl.a. at gøre med personer, der kan være kommet til Danmark for ganske nylig, eksempelvis som flygtninge, men der kan også være tale om personer, der er vokset op i Danmark, og som har været igennem det danske uddannelsessystem. Det har eksempelvis betydning for kendskabet til det danske sprog og det danske samfund, herunder også arbejdsmarkedet. Derudover rummer gruppen et meget bredt udvalg af individer med forskellig etnisk oprindelse, der spænder over Asien, Mellemøsten og Afrika. Og sidst, men ikke mindst dækker gruppen over et uddannelsesniveau, der rækker fra grundskoleniveau til lang videregående uddannelse. Der er med andre ord en ganske stor spredning i gruppen, som giver problemer i forhold til at foretage generaliseringer. Det er derfor heller ikke undersøgelsens intention at udtale sig om potentielle problemer, der er dækkende for hele gruppen; intentionen er snarere at illustrere de forskellige hæmmere og fremmere af ansættelse og fastholdelse, som de opleves af praktikere og virksomheder inden for forskellige brancher og organisationer, som er i berøring med indvandrere.

REKRUTTERINGSFASEN

Fokus for undersøgelsen er som bekendt virksomhedernes arbejdsmiljø, og rekruttering af medarbejdere er i den sammenhæng et grænseområde. Alligevel vil jeg her bringe en række af de udsagn, der omhandler rekrutteringsfasen, og de barrierer, som er at finde i den. Det skyldes blandt andet, at virksomhedernes rekrutteringsprocedurer afspejler forhold i organisationen, der har at gøre med arbejdsmiljøet. Desuden er der forhold i rekrutteringsfasen, der hænger uløseligt sammen med introduktionen til jobbet og de gensidige forventninger, der siden hen skal honoreres af både medarbejder og virksomhed. Ydermere kan de barrierer, der ligger forud for ansættelsen af en medarbejder, forklare dennes adfærd i jobbet senere.

ET FOKUS PÅ PROBLEMER

Et af de forhold, der tilsyneladende er med til at forhindre arbejdskraft med indvandrerbaggrund i at blive ansat på virksomhederne, er virksomhedernes snævre fokus på problemer ved denne gruppe.

> De virksomheder, som har haft indvandrere før, har ikke noget problem, men dem, som aldrig har haft nogen, de ser kun problemerne. De kommer aldrig til at vide, hvordan det fungerer. Der vil ansættelsesudvalgene være forudindtagede. Så længe ar-

> bejdspladsen ikke har egne erfaringer, så taler man ud fra, hvad man har hørt i fjernsynet. Så spørgsmålet er, hvordan vi får åbnet op for arbejdspladsen. (Fagforening)

Virksomhederne kender ikke befolkningsgruppen, og et manglende fokus på de positive egenskaber, som den bærer med sig, resulterer i tilbageholdenhed. Visse virksomheders tøvende adfærd i forhold til at ansætte medarbejdere med indvandrerbaggrund er da heller ikke ukendt blandt de interviewede virksomheder.

> Jeg ved, vi har haft nogle stykker, som har haft svært ved at få job andre steder. Nogle, som er meget mørke. Bare man næsten ser dem, kan man se det. (Supermarked)

Og tilsvarende kunne en jobkonsulent fra AF bekræfte, at den negative oplevelse, det er at blive afvist, sætter sig hos indvandrerne.

> Vi møder jo tit indvandrere, som spørger: Er du nu sikker på, at de vil have indvandrere der, hvor du sender mig hen? De har prøvet at få deres slag. (Jobkonsulent – AF)

Tilbageholdenhed blandt virksomhederne kan med andre ord føre til tilbageholdenhed blandt grupper af indvandrere, der mister modet, og ligesom virksomhederne drager forhastede konklusioner om modparten. Der opstår altså en gensidig distance. En kommunal jobkonsulent udtrykte problemet og løsningen på denne måde:

> For mig at se er problemet, at integration går begge veje. Det handler om at kende sit samfunds værdier. Både indvandrere og virksomheder. I dag kender man ikke de etniske minoriteters arbejdsmoral. De påtager sig arbejdet, og de skifter for eksempel ikke lige så meget som størstedelen af danskerne. (Jobkonsulent – Kommune)

Et bedre kendskab til indvandrere som arbejdskraft ude i virksomhederne skal modsvares af et bedre kendskab til virksomhederne som mulig arbejdsplads blandt indvandrere.

> Der er for eksempel visse kategorier af arbejdspladser, som indvandrerne søger meget dårligt på. Det kan være fordi, at en nydansk familie ikke har det samme netværk ude i erhvervslivet og derfor et smallere sigte i jobsøgningen. (Konsulent –Interesseorganisation)

Som det påpeges, er et af problemerne, at indvandrere i mange tilfælde ikke har samme indsigt i det danske arbejdsmarked og måske ikke tilstrækkeligt mange rollemodeller i netværket, der kan udbrede kendskabet til virksomhederne. Flere af de interviewede virksomheder, kunne da også kun bekræfte, at de absolut ikke har problemer med at rekruttere medarbejdere med indvandrerbaggrund. Der er med andre ord noget, der tyder på, at når først der er hul igennem, og begge parter har positive forestillinger om hinanden som potentiel arbejdsgiver og medarbejder, så forsvinder den beskrevne træghed fra rekrutteringen. Når en virksomhed har fået ry for at være åben over for arbejdskraft med indvandrerbaggrund, så er der også en større søgning fra disse grupper. Positive erfaringer, der kan afføde positive forestillinger og dermed nedbryde en eventuel defensiv adfærd hos både virksomhed og indvandrer kombineret med øget viden om, hvilke muligheder virksomhederne tilbyder, er dermed et skridt på vejen mod en bedre integration af indvandrere på arbejdsmarkedet.

DEN SKRIFTLIGE ANSØGNING

En anden forhindring i mødet mellem virksomhed og indvandrer angår de mere formelle elementer i ansættelsesproceduren, herunder den skriftlige ansøgning. En kommunal jobkonsulent udtrykte det på denne måde:

> De, som er født og opvokset her og har taget en uddannelse, de er jo velfungerende, og så er der dem, der ikke engang kan skrive deres eget navn. De kan jo ikke skrive en ansøgning til virksomhederne. Der skal virksomhed og indvandrer kobles sammen på en anden måde. (Jobkonsulent – Kommune)

Ovennævnte problem lader ikke til kun at gælde en smal gruppe af indvandrere. Fra fængslets side blev der udtrykt ønske om at ansætte flere medarbejdere med indvandrerbaggrund, da de er et positivt bidrag til medarbejderstaben, blandt andet i kraft af deres kendskab til et andet

sprog og en anden kultur. Her udgør den skriftlige ansøgning ofte en barriere. Adspurgt, om de skriftlige ansøgninger generelt er dårligere, blev der svaret:

> Ja, det kunne godt være. Vores målgruppe har jo en aldersgrænse, hvor man ikke får så meget hjælp af far og mor, og hvis ikke man er vant til det, så kunne det godt være. Og der kommer så nok den skriftlige sprogbarriere. Nok ikke den mundtlige. (…) Selvom vi ikke må, så har vi da overvejet at kigge dybere på ansøgningerne for at se, om vi ikke kan finde noget positivt, selvom det umiddelbare indtryk ikke er i top. Vi skal jo finde personen inde bag ansøgningen. Det er jo det. Skulle vi prøve at give de lidt anderledes profiler en lidt større chance, end vi hidtil har gjort? (Fængsel)

Personalelederen peger her på, at potentielle medarbejdere sorteres fra pga. de sproglige kompetencer, selvom det ikke behøver at være afgørende for deres evne til at bestride jobbet.

KRAV TIL SPROGET

Flere af de interviewede virksomheder i undersøgelsen har et krav om, at medarbejderne skal kunne tale dansk for at få ansættelse på den pågældende arbejdsplads. Dette krav er fremsat med henvisning til forskellige begrundelser. En af begrundelserne er hensynet til kundepleje, en anden er det sociale aspekt i forhold til kollegaerne, en tredje er et sikkerhedsmæssigt hensyn og en fjerde er nødvendigheden af at kunne kommunikere problemfrit med kollegaer i forbindelse med udførelsen af opgaverne. Flere af disse virksomheder har dog ikke nogle formelle standarder for, hvornår kendskabet til det danske sprog er godt nok, og hvornår det ikke er. En af interviewpersonerne sagde:

> Det der med, at de skal tale dansk, det er jo et krav, og det har jo noget med sikkerhed at gøre, at de skal kunne læse og tale dansk. Nogle er sluppet igennem før i tiden, og nogle gange har de medarbejdere, der screener dem, været for flinke, og nogle gange har de været urimeligt hårde. (Rengøringsselskab)

Det generelle indtryk af de fleste virksomheder, der har et krav om kendskab til dansk, er, at de ikke har nogen formelle standarder at rette sig efter, hvilket medfører en uensartet behandling af ansøgerne.

Inden for fængselsvæsenet er der en helt fast procedure for optagelsen til fængselsfunktionæruddannelsen med prøver i skriftlig dansk og prøver i kendskabet til dansk kultur. Disse prøver er for skrappe set fra interviewpersonens synsvinkel og en unødvendig hindring:

> Det gør, at de staveprøver, vi har lagt vægt på, dem klarer de ikke, og vi har også haft nogle test, hvor der afkræves et nøjere kendskab til kulturen, som jeg har forsøgt at modkæmpe. Nogle vil ikke have, at man sænker grænsen bare for at få folk ind med anden baggrund, hvor jeg ikke synes, vi gør det, men i stedet stiller andre kompetencekrav, som kunne være andet og tredje sprog. Det opvejer så hinanden. Vi kan eksempelvis godt lære nogle at stave og skrive dansk, ligesom vi kan lære folk med dansk baggrund at forstå en kultur og lære arabisk. (Fængsel)

Her ser vi et eksempel på, at de kompetencer, personer med indvandrerbaggrund besidder, ikke tilgodeses i ansættelsesproceduren, til trods for at virksomheden har et behov for medarbejdere med disse kompetencer.

Mangelfuldt kendskab til det danske sprog er selvsagt en hindring for mange af de nyligt tilflyttede indvandrere, der søger ud på arbejdsmarkedet, og en enkelt af de interviewede virksomheder (et hotel) har da også valgt at benytte engelsk som arbejdspladsens sprog for at få adgang til netop indvandreres arbejdskraft. Det er meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvilken profil man ønsker at have, og hvilke behov der eksisterer i forhold til de sproglige kompetencer. Man kan dog umiddelbart pege på, at manglen på standardiserede krav til de sproglige kompetencer overlader vurderingen til den enkelte medarbejder, der behandler ansøgningen, hvilket kan føre til en meget ujævn behandling af ansøgerne, mens rigide krav til tider forhindrer den rigtige person i at få jobbet.

JOBSAMTALEN OG DE GENSIDIGE FORVENTNINGER

Gruppen af indvandrere er defineret ganske bredt i denne undersøgelse, hvilket betyder, at nogle grupper er mere selvhjulpne end andre. Formidlingen af arbejdskraft mellem AF-system, kommune og virksomhed er et vigtigt led i at få de mindre selvhjulpne grupper ud på arbejdsmarkedet, men her peges der på problemer.

> Jeg tror, det er vigtigt, at der bliver lavet en ordentlig overleveringsforretning. Det er det, jeg har indtryk af, at der ikke gør i alt for mange eksempler. (Brancheorganisation)

> Ja, det er jo et problem, for det er vigtigt, at virksomhederne får en god oplevelse, for ellers gider de ikke have det samarbejde længere. (Jobkonsulent – Kommune)

En konsulent fra AF opridsede de manglende muligheder for at afhjælpe dette problem på denne måde:

> Men når vi får en efterlysning på tre medarbejdere, så sender vi tre, fordi de står til rådighed. Der er jo ingen kontakt først. Vi har jo ikke mulighed for at nurse, som kommunen har. (Jobkonsulent – AF)

Den kompetenceafklaring, der efterlyses forud for kontakten mellem ansøger og virksomhed, beror altså alene på et CV i AF's database. En kommunal jobkonsulent beskrev det på denne måde:

> Der kan være nogle problemer omkring forventninger, hvis virksomhederne regner med at få en person, der er fuldstændig velfungerende fra førstedagen. Og det så ikke er det. Der skal måske tre måneder til at komme i gang med tilskud, men så er de også i gang. (Jobkonsulent – Kommune)

Den samme jobkonsulent påpegede yderligere, at der også kan være problemer i forhold til kontanthjælpsmodtagerens forventninger. En tredje part til jobsamtalen var et af de løsningsforslag, der kom på banen fra en anden jobkonsulent.

> Jeg vil sige, at det ikke er noget negativt, at man kommer med andre mennesker til samtalen. Det praktiserer man også i New Zealand. Hvis man tager yderligere en part med, skaber man en rummelighed til samtalen. I nogle tredjeverdens lande findes ordet jobsamtale ikke. Kun i store koncerner. Så vi skal også arbejde lidt anderledes og udvikle nye metoder. (Jobkonsulent – Kommune)

Selve jobsamtalen kan med andre ord være et fremmed koncept for ansøgeren, og en tredje part vil måske kunne fremme kommunikationen og afklaringen af, hvem man sidder over for. Det primære budskab er dog, at det er vigtigt, at der forud for mødet er skabt en realistisk forventning til, hvilken person der dukker op, og hvor hurtigt vedkommende selvstændigt kan indgå i arbejdet. Hvis ikke disse forventninger er afklaret, så minimeres chancerne for et fornuftigt og vedvarende ansættelsesforløb, som begge parter er tilfredse med.

OPSUMMERING

- En række praktikere, der arbejder med integration af indvandrere på arbejdsmarkedet, vurderer, at mange virksomheders begrænsede kendskab til indvandrere som arbejdskraft medfører et fokus på problemer og en tøvende adfærd i forhold til ansættelser, medmindre ledelsen klart har meldt ud, at virksomheden ønsker at ansætte denne medarbejdergruppe.
- Det vurderes, at mange indvandreres begrænsede historie og netværk i forhold til det danske arbejdsmarked giver et snævert sigte i jobsøgningen, og at mange indvandrere ikke tror på deres mulighed for at få job og derfor tøver med at søge.
- Både jobkonsulenter og personaleledere peger på, at den skriftlige ansøgning kan være en barriere for nogle indvandrere. Sammenkobling af medarbejder og virksomhed via en jobkonsulent nævnes som en alternativ mulighed. En læsning af skriftlige ansøgninger, hvor der lægges mindre vægt på formen, nævnes som en anden mulighed.
- Manglende afklaring af sprogkravet til medarbejderen på virksomheden kan medføre en screeningsprocedure i ansættelsesforløbet, der fremstår tilfældig i andre medarbejderes øjne.

- Der peges på, at test, der afkræver et kendskab til det danske samfund og kultur, kan medføre en uhensigtsmæssig selektionsmekanisme. Ikke mindst, hvis virksomheden kan drage nytte af medarbejderens ikke-danske baggrund.
- Manglende kommunikation og forventningsafstemning mellem AF og virksomhederne er et dårligt udgangspunkt for en jobstart.
- Erfaringer fra hotelbranchen viser, at engelsk som arbejdssprog kan åbne døren til arbejdsmarkedet for nogle indvandrere.

KAPITEL 4

INTRODUKTION TIL JOB OG VIRKSOMHED

JOBBESKRIVELSEN

Selve introduktionen til et job ligger enten i forlængelse af rekrutteringen eller er en del af ansættelsesforløbet og indledes som ofte allerede i jobannoncen og jobsamtalen, hvor jobindholdet beskrives. To virksomheder har erfaringer med, at en udførlig beskrivelse af de foreliggende opgaver – også i forhold til umiddelbart selvfølgelig forhold – kan være nødvendige for, at der ikke senere i forløbet opstår, hvad man kan kalde ubehagelige overraskelser. Det ene eksempel er fra fængselsvæsenet:

> Ja, om der er nogen lige i starten, der falder fra, det er svært at sige. Altså der er nogle, der falder fra, fordi det er meget svært at beskrive, hvad det går ud på (...) Vi har nogle områder, hvor vi ikke kan give efter i forhold til de krav, jobbet stiller. Mellem muslimer kan der være en modstand mod at se andres kønsorganer. Det kan vi altså ikke. Når der skal afleveres en urinprøve, er vi nødt til at se kalorius. Der skal visiteres til nøgen krop. Men i forhold til den gruppe, der søger ind, der har de formentlig gjort det op med sig selv. Men vi skal huske at sige det på forhånd, så det ikke kommer som en overraskelse. Der har vi nogle lidt grænseoverskridende ting. Det er alt fra magtudøvelse til kønsorganer og servering af mad og en masse forskellige ting. (Fængsel)

Et andet eksempel kom frem under en samtale med en personaleleder på et plejehjem, hvor en kvindelig medarbejder blev ansat i en rengøringsstilling:

> Der er nogle ting, som man skal lære at passe på. Blandt andet så havde vi en pige, som startede herinde, og det gik også glimrende det første stykke tid. Alle snakkede om, at hun var faldet godt til. Det var én, vi havde med tilskud. Men næste step var så, at hun skulle arbejde sammen med Jørgen, og så gik det galt. Den skulle hun lige kapere. For det første skulle hun lige vænne sig til at komme på arbejdsmarkedet. Og så vænne sig til et sted, hvor der både var mænd og kvinder. Det var virkelig en hurdle for hende, hvilket jeg ikke anede, at det var. (Plejehjem)

Havde personalelederen været opmærksom på det pågældende forhold, så havde han haft mulighed for at forberede medarbejderen bedre. Det er dog ikke det samme som, at hun ikke skal arbejde sammen med mænd. En jobkonsulent udtrykte det på denne måde:

> Jeg synes, Fatima også skal orienteres, inden hun begynder i jobbet. Hvis hun skal arbejde i en bank, og det kræver, at man giver hånd, så gælder det om at vide det, inden hun står i jobbet. Ellers risikerer man, at de ikke fungerer i jobbet. Her har det jo ikke med virksomhedskulturen at gøre, som ellers er en ting, der kan ændres, her har det med virksomhedens virke at gøre. Det, den lever af. Vi skal heller ikke være bange for at diskutere og stille krav, der er baseret på vores samfunds kultur, men det er vigtigt at informere og skabe forståelse for det. (Jobkonsulent – Kommune)

Der kan altså være kulturelle retningslinjer blandt nogle etniske grupper, der betyder, at nogle arbejdsopgaver forekommer grænseoverskridende og måske kræver tilvænning eller forklaring. Er den enkelte personaleleder opmærksom på dette og har justeret sit fokus herefter, lader det dog ikke til at volde problemer. Det umiddelbare indtryk er dog heller ikke, at den slags fylder særlig meget i det generelle billede, men som det løbende vil fremgå, er bedre kommunikation og udveksling af information et hovedtema, når det gælder integration af medarbejdere med indvandrerbaggrund.

UTRYGHED

De fleste, der starter nyt arbejde, kan genkende fornemmelsen af at være utryg og nervøs pga. nye omgivelser, nye kollegaer og nye arbejdsopgaver. Flere af de interviewede virksomheder vurderer, at der ikke er forskelle i medarbejdernes reaktion, som kan knyttes til deres etniske baggrund. Alligevel forekommer det at være et tema, måske primært i de tilfælde, hvor det danske samfund og arbejdsmarked stadig er nyt for medarbejderen, og i de tilfælde, hvor virksomheden ikke har andre medarbejdere med indvandrerbaggrund ansat. En medarbejder med flygtningebaggrund, som er ansat i et gartneri, udtrykte det på denne måde:[1]

> Ja, selv om jeg havde haft to job før. Jeg havde hjertebanken. De fortalte mig, at jeg bare skulle tage det roligt, og om hvordan tingene foregår her. Hvilke afdelinger og mennesker og deres alder. Og at der ikke var nogen racister. Så kunne man stille og roligt slappe mere af. (Gartneri)

Med til historien hører, at han ikke havde følt sig velkommen i de tidligere ansættelser, han havde været i, men en kommunal jobkonsulent havde lignende erfaringer:

> Det tror jeg har at gøre med, at mange egentlig er lidt bange og nervøse for Danmark. De kender ganske få danskere, så når de lige pludselig skal hen på en arbejdsplads, så er det første gang, de kommer ud i det der Danmark med rigtige danskere. (Jobkonsulent – Kommune)

En AF-konsulent havde erfaringer, der gik mere på klienternes manglende tillid til egen faglig formåen:

> Jeg oplever også folk med indvandrerbaggrund, der meget gerne vil arbejde, men som ikke tør, fordi de ikke ved, om de slår til. De er meget bange for eksempelvis deres faglighed – "jeg er ikke god nok til dansk" – men også bange for, at de vil mislykkes, og at de slet ikke kan klare det. (Jobkonsulent – AF)

---

1. Medarbejderen blev ikke udvalgt til interviewet i kraft af hans status som flygtning.

Der kan altså ligge en overvindelse i at komme ud på arbejdsmarkedet for nogle grupper af indvandrere. Denne overvindelse knytter sig til, at det er et nyt samfund og et nyt sprog. Aspekter, som personer med en dansk baggrund ikke i samme omfang skal forholde sig til. Er man den eneste medarbejder med indvandrerbaggrund, vil man måske også skille sig ud, og måske frygter man, at kollegaerne er racister. En tanke, som personalelederen på et plejecenter præsenterede, var, at introduktionen til et helt nyt arbejdsmarked med mange nye indtryk kombineret med instruktion på førstedagen om håndtering af kemikalier og rengøringsmidler muligvis er for stor en mundfuld på en gang. Selvom denne utryghed ikke er bundet op i virksomhedernes arbejdsmiljø, er det dem, der har mulighed for at afmontere den i introduktionen til arbejdspladsen.

EKSEMPLER PÅ INTRODUKTION

Flere af de interviewede virksomheder har ikke nogen fast procedure for introduktionen af deres medarbejdere til virksomheden, og nogle går direkte i gang med oplæringen af medarbejderne i de forskellige jobfunktioner, som vedkommende skal varetage. Der er dog nogle bud på, hvad en god start på en arbejdsplads bør indebære.

> Uanset om vi snakker indvandrer eller dansker, så er en god gedigen introduktion nødvendig. Tendensen er, at man eksempelvis siger til plejehjælperen: Nåh, men du er udlært, så kan du bare springe ud og arbejde, og så, når der er gået tre måneder, sker det, at man begynder at gøre opmærksom på, at man synes, der er mangler i fagligheden. Men man har for travlt. En god introduktion, hvor man har tid til at vise, hvordan det foregår her. En anden ting er, at man nok bør coache i forhold til arbejdspladskulturen og det aftalesystem, man har – med tillidsmand og sikkerhedsrepræsentant. Det er vigtigt, man bliver en del af det. Ellers bliver man den, der arbejder, og de andre laver noget sjovt. Introduktionen er vigtig, men det gælder også danskere. (…) Tendensen på offentlige arbejdspladser er, at hvis man kender til det faglige, så ved man også alt det andet. Overenskomster osv., det er noget, du kender, fordi du er uddannet. Det ligger implicit. Også i forhold til lønforhandlinger. Hvordan får folk del i lønnen på arbejdspladsen. Hvis ikke hun og hun siger så meget, så kommer

> de heller ikke til fadet. Alle tror, alle ved noget. (Repræsentant – Fagforening)

Det kan altså være vigtigt at gøre opmærksom på de muligheder og aktiviteter, som virksomheden kan tilbyde, ud over selve arbejdsopgaverne. Manglende viden herom kan føre til, at medarbejderen ikke føler sig inkluderet i arbejdspladsens fællesskab, som bl.a. etableres gennem nogle af disse aktiviteter. En anden af interviewpersonerne anskuede også integrationsproblematikken ud fra de mange uskrevne regler og selvfølgeligheder, der forudsættes bekendt ved en ansættelse.

> 80 pct. af de virksomheder, som har etniske minoriteter, er godt tilfredse. Og når det ikke er tilfældet, så skyldes det, at forventningerne ikke er afklaret. Jeg har haft kontakt til en virksomhed, som spurgte: Hvorfor gør han sådan og sådan? Men de havde heller ikke fortalt ham, at det ikke skulle gøres. Mange virksomheder forudsætter nogle selvfølgeligheder såsom mødetid, hvor de fyrer ti nydanskere, før de finder ud af, at det er de nødt til at forklare. Der er jo et sæt af arbejdsmarkedsspilleregler, som du godt kunne have skrevet på et stykke papir. Det burde ligge til download i enhver virksomhed. (Integrationskonsulent – Interesseorganisation)

Hvis det kommunikeres ud, hvordan virksomheden fungerer i det daglige med deraf følgende forventninger til medarbejderen, vil misforståelser og konflikter på den baggrund bedre kunne undgås. Det blev yderligere foreslået, at et sådant sæt spilleregler kan ligge oversat til flere sprog. Den interviewede rengøringsvirksomhed har haft problemer med at fastholde en egentlig standard for, hvordan nye medarbejdere introduceres, fordi der ikke er nok udskiftning blandt medarbejderne, men de har dog en checkliste med 16 punkter, som skal gennemgås for alle. De 16 punkter handler blandt andet om sikkerhedsmæssige forhold, såsom hvor man skal ringe hen, hvis man er kommet til skade. Med en checkliste som udgangspunkt for en introduktion, opnår virksomheden en sikkerhed for, at de mest basale informationer gives videre – og den kan også indbefatte en række af de uskrevne regler.

En jobkonsulent fra AF havde gode erfaringer med mentorordninger som et redskab i introduktionen til arbejdspladsen.

> Vi har gode erfaringer med mentorordninger, hvor man afsætter en person til at vejlede og være fast kontaktperson. Hvis den enkelte medarbejder er i tvivl om noget, er der en person, som man kan gå hen til. Det gør, at den enkelte medarbejder føler sig mere sikker. Det betyder også, at der er en, der tager dem med, i stedet for de selv skal ud i fællesskabet og præsentere sig selv: Goddag jeg hedder Ahmed. Så er det i stedet for Claus, der tager dem med. (Jobkonsulent – AF)

Mentorordningen skaber nogle trygge rammer, hvori den nye medarbejder kan stille spørgsmål. Som det også blev pointeret, er mentorordningen dog afhængig af, at vedkommende, der udpeges som mentor, er interesseret i at udfylde sin rolle, for ellers fungerer ordningen ikke. Ud over at eliminere en del af den utryghed, der kan ligge i startfasen af en ansættelse, så fungerer mentorordningen også som en døråbner for kollegaerne i virksomheden. Netop følelsen af at være velkommen og kontakten til kollegaerne var der andre, der lagde vægt på i deres bud på en god introduktion.

> Man skal stille krav til dem og ikke være bange for det fremmede. Man skal vise, at man respekterer dem uden at overbeskytte dem. Gøre dem det klart, at de er her på lige fod med de andre. Både i forhold til pligter og rettigheder: Hvis du viser, du er interesseret, så vil du også få opbakning fra dine kollegaer. (Transportvirksomhed)

Og en anden sagde:

> Uanset om man er dansker eller ej, så er det vigtigt, at en gammel medarbejder, som kender arbejdspladsen, tager en i hånden, når man starter på en ny arbejdsplads. Så bliver man inkluderet. Der er kliker på alle arbejdspladser, og derfor er det svært lige at falde ind. (Repræsentant – Fagforening)

En af de mere overordnede pointer, der blev lanceret i interviewene, er, at både medarbejder og virksomhed i højere grad skal kende hinanden. Denne pointe gør sig gældende i forhold til rekrutteringsfasen, men altså også i forhold til introduktionsfasen. En kommunal jobkonsulent beskrev, hvordan de forsøger at skabe tryghed for både arbejdsgiveren og arbejdstageren ved blandt andet at holde kurser i interkulturel kompetence. Her

bliver viden om både indvandrerkulturer og arbejdspladskulturer udvekslet. Med et større kendskab til hinanden er det ifølge jobkonsulenten nemmere at skabe gensidig forståelse. Men som det også blev nævnt:

> Man skal kende kulturen og så glemme den. (Jobkonsulent – Kommune)

De kulturelle forskelle skal således ikke tillægges mere betydning, end de egentlig har. Det er dog godt at kende dem. Derigennem afmystificeres en række forudindtagede forestillinger om den anden.

OPSUMMERING

- Der kan eksistere kulturelle retningslinjer blandt nogle etniske grupper, der betyder, at nogle arbejdsopgaver forekommer grænseoverskridende og måske kræver tilvænning eller forklaring. Erfaringer fra virksomhederne viser, at det er en fordel, hvis beskrivelsen af arbejdsopgaverne har fundet sted i jobsamtalen eller i forbindelse med introduktionen. Det er ydermere en fordel, hvis personalelederen er opmærksom på denne problemstilling.
- En række praktikere vurderer, at det er en god ide at sætte tid af til en god gedigen introduktion af arbejdspladsen, hvor der grundigt gøres rede for arbejdspladsens virke og kollegaer mv. Det er bl.a. vigtigt at orientere medarbejderen om arbejdspladskulturen og gøre opmærksom på de muligheder og umiddelbare selvfølgeligheder og aktiviteter, som virksomheden kan tilbyde – ud over selve arbejdsopgaverne.
- En enkelt virksomhed havde gode erfaringer med en checkliste som udgangspunkt for introduktionen. Derved blev selvfølgeligheder ikke glemt.
- Jobkonsulenter peger på, at mange misforståelser og konflikter kan undgås, hvis det kommunikeres ud, hvordan virksomheden fungerer i det daglige med deraf følgende forventninger til medarbejderen. Der nævnes som et forslag, at et sæt spilleregler evt. kan foreligge skriftligt.
- Både praktikere og virksomheder har erfaret, at der er en risiko for, at medarbejdere med indvandrerbaggrund er mere utrygge og usikre på situationen i en jobstart, hvis det er deres første møde med det danske arbejdsmarked. Frygt for, om kollegaerne er racister, og frygt for ikke

at slå til blandt andet pga. sproget og manglende viden om situationen i det hele taget er med til at skabe denne utryghed.

- En personlig kontakt, eksempelvis en mentorordning, nævnes som en god måde at skabe tryghed på, ikke mindst i kontakten og introduktionen til andre kollegaer.

INSTRUKTION OG SIKKERHED

Ud over den mere overordnede introduktion til virksomheden, kollegaerne og arbejdsopgaverne, når en medarbejder påbegynder nyt arbejde, så er en udførlig instruktion i arbejdsopgaverne en vigtig del af denne opstart. Afhængigt af, hvilke type opgaver medarbejderen skal udføre, vil instruktionerne have forskellig karakter, og måske vil jobbet kræve instruktioner løbende, i fald arbejdsopgaverne hele tiden skifter. Af samme årsag kan en procedure, der virker med succes på en virksomhed, ikke nødvendigvis forventes at virke på en anden virksomhed.

STANDARDPROCEDURE

Fire af de interviewede virksomheder har en fast standardprocedure for, hvordan nye medarbejdere bliver sat ind i jobbet. To af virksomhederne benytter sig af sidemandsoplæring, som de anser for at fungere glimrende. Inden for fængselsvæsenet fungerer det som en del af uddannelsesforløbet, hvor man igennem en længere periode fungerer i jobbet sammen med en erfaren kollega, og på den interviewede fabrik inden for fødevareindustrien har man minimum en dags sidemandsoplæring, inden man bliver overladt til selv at klare arbejdsopgaverne. En af fordelene ved denne oplæringsform er, at der hele tiden er en person til rådighed for spørgsmål, så misforståelser hurtigt kan ryddes af vejen. Man kan sige, at sidemandsoplæringen

har paralleller til den tidligere omtalte mentorordning, hvor der er mulighed for at skabe et trygt forum for spørgsmål. En anden fordel ved sidemandsoplæringen er, at den nye medarbejder kan få lov at se, hvordan tingene skal gøres, så instruktionerne ikke kun er baseret på mundtlig formidling. I det interviewede supermarked har man et kursus på to-tre timer, hvor den nye medarbejder bliver oplært i, hvordan kasserne fungerer, mens man på hotellet kombinerer skriftligt materiale, billedmateriale og mundtlig formidling:

> I forhold til rengøring, der har vi en manual helt fra bunden, hvor alt er lavet i billeder og tekst. Og det er på engelsk. Altså al kommunikation, der er vigtig, foregår på engelsk. Ja det hænger her, men det er jo ikke ensbetydende med, at de forstår det. Men det gælder jo også danskere. Selvom det gennemgås på et afdelingsmøde, hvad vores kerneværdier er, er det jo ikke sikkert, at de fanger dem. Men det er tilgængeligt. (Hotel)

Mange af medarbejderne i hotellets housekeepingafdeling kan ikke dansk, men derimod engelsk, og derfor foregår den arbejdsrelaterede kommunikation på engelsk. Derudover har medarbejderne i afdelingen en væg, hvor der hænger fotografier af hotellets værelser med tilhørende tekst, således at medarbejderne kan se, hvordan værelserne skal tage sig ud efter oprydning og rengøring m.m. Dels har denne procedure den fordel, at medarbejdernes sprogkundskaber er mindre afgørende, dels er det vanskeligt at videreformidle mundtligt, hvordan et værelse skal tage sig ud.

SPROG

Den mundtlige kommunikation er et væsentligt element i oplæringen af nye medarbejdere, og evt. sprogvanskeligheder kan være en barriere for denne kommunikation. Nogle af virksomhederne oplever problemet forskelligt, hvilket afhænger af oplæringsform og jobtype:

> Selvfølgelig er der misforståelser i instruktionerne, men det fører ikke til ulykker. Det kan være, det så er kvaliteten af arbejdet, det går ud over. (Plejecenter)

Ovenstående svar er ganske typisk for flere af de interviewede virksomheder. Det skal dog ikke forstås sådan, at de sprogligt baserede misforståelser medfører en permanent situation med forringet kvalitet i arbejdet, snarere at der i oplæringsfasen kan forekomme situationer, hvor arbejdet bliver udført fejlagtigt. Et eksempel er en rengøringsdame, der havde benyttet toiletrens til at rengøre samtlige overflader. I det interviewede transportfirma, som blandt andet har flytteopgaver, er den mundtlige kommunikation meget essentiel for løsningen af opgaverne:

> Uanset om du kommer fra et andet område, så skal du kunne tale og forstå dansk. Der er ingen, der siger, du skal kunne skrive det fejlfrit. Overhovedet ikke. Men det er et problem, hvis ikke du kan forstå det, for vi har jo meget mundtlig kommunikation. Det vil sige, hvis man går på en trappe, og der er et skab mellem to mand, og man giver en besked, og den ikke er forstået, så kan man jo ikke sætte skabet ned og så begynde at forklare hinanden, hvad det er. Så den mundtlige kommunikation er vigtig. Vi har haft masser, der siger: Jeg forstår godt, hvad du siger, jeg skal, uden at det er tilfældet. (Transportfirma)

Ved den type arbejdsopgaver får sprogvanskeligheder altså større indflydelse, idet der ikke er mulighed for at erstatte den mundtlige kommunikation med andre alternativer. Dog har de haft medarbejdere ansat, som taler engelsk i stedet for dansk. Skriftlige instruktioner på vanskeligt dansk kan også volde problemer. Alle gav dog indtryk af, at det ikke fører til decideret farlige situationer, og at misforståelser i forbindelse med instruktioner i det hele taget ikke er unormalt, heller ikke i forhold til medarbejdere med dansk baggrund.

> Det er klart, at hvis man ikke er så sprogligt funderet, så skal instruktionen alt andet lige gøres anderledes. Hvis nu mit ordforråd ikke var så stort, så skal instruktionen jo laves anderledes, end hvis det var dig. Hvis der kommer nogle udlændinge, så er der måske ting, de skal høre en gang mere end danskere, men der er sgu også danskere, der ikke gider hører efter, selvom de har forstået det. Danskerne er næsten mere stædige. Udlændingene gør virkelig en indsats for at følge instruktionerne. (Rengøringsfirma)

Det generelle indtryk er, at de problemer, sprogvanskeligheder medfører, ikke synes at være uoverstigelige. En jobkonsulent beskrev det på denne måde:

> Jeg mener også, at det ofte er sprog, som er problemet. Og det vil sige, at hvis Fatima ikke taler så godt dansk, så skal der være nogle mennesker på arbejdspladsen, som er i stand til at tale langsomt og forklare lidt mere, end hvis det var en dansker, der begyndte, og så være opmærksom på, at mange mennesker er meget høflige og siger: Ja det har jeg forstået. Det er måske de større virksomheder, som er bedre gearet til det, som kan tage det sproglige hensyn. Og de større steder kan der jo være en hel tyrkisk afdeling, hvor en tyrker så tager imod en nystartet med tyrkisk baggrund. Det giver måske så nogle andre problemer. Men det er meget med sproglig opmærksomhed. (Jobkonsulent – Kommune)

Jobkonsulenten beskriver her et andet fænomen, der ofte følger med den sproglige barriere. Nemlig at medarbejderen nikker og siger ja, selvom instruktionen ikke er forstået. Der er forskellige tolkninger af årsagen til denne adfærd, hvoraf en af dem er høflighed, en anden er overdreven respekt for autoriteter og dermed angst for at spørge, og en tredje er frygten for at blive fyret, hvis instruktionerne ikke er forstået med det samme, herunder en opfattelse af, at man ikke må lave fejl i jobbet. Uagtet, hvad årsagerne måtte være, så tager et par af virksomhederne forholdsregler for at sikre sig mod fænomenet.

> Jeg gennemgår arbejdsmiljø og sikkerhed med dem, og der gør jeg meget ud af, at det er meget vigtigt, at de siger til, hvis der er nogle ting, de ikke forstår. Men de gør det jo mange gange. (Fødevareindustri)

En anden personaleleder spurgte altid flere gange, om en instruktion nu også var forstået, og en tredje bad sine medarbejdere om at forklare den instruktion, de netop havde modtaget, for at sikre sig, at den var forstået, som den var ment.

ARBEJDSSKADER OG SIKKERHED

En række interessante spørgsmål, der melder sig, er, om eksempelvis sprogvanskeligheder afføder flere arbejdsskader eller farlige situationer, om der er forskelle i holdning til og viden om sikkerhed i arbejdet i forhold til etniske danskere, og om gruppens svage tilknytning til arbejdsmarkedet udnyttes af arbejdsgiverne til at slække på sikkerheden. Det overordnede budskab fra virksomhedsinterviewene er, at de ikke oplever flere skader blandt deres medarbejdere med indvandrerbaggrund. Det blev bl.a. udtrykt på denne måde:

> Nej, de skærer sig lige godt på kniven, om de er hvide, mørke eller lysebrune. (Supermarked)

Der opstår heller ikke flere farlige situationer omkring medarbejdere med indvandrerbaggrund. Misforståelser afledt af sprogvanskeligheder fører i værste fald til forringet kvalitet i opgaveudførelsen for en stund. Da der er tale om en kvalitativ undersøgelse, kan der dog ikke drages konklusioner om udbredelsen af dette forhold.

Et andet af de aspekter, der ligger i håndteringen af det fysiske arbejdsmiljø, er medarbejdernes holdning til de instruktioner, de modtager. Meldingerne er nogenlunde ensartede i retning af, at medarbejdernes indvandrerbaggrund ikke er årsagen til holdningsforskelle:

> Hvis de har puttet dynebetræk på i 10 år uden at få ondt i ryggen, så kan det godt være lidt svært at trænge ind med ergonomiske råd. De er vanemennesker, og sådan har de gjort i al tid. Men det er nok ganske naturligt. Det er vanens magt. Sådan ville det nok også være, hvis det var en dansker. (Hotel)

En anden virksomhed har ligefrem modsatrettede oplevelser med sine medarbejdere, men vurderer også, at det primært er medarbejdernes forudgående arbejdsliv, der er afgørende for deres holdninger til arbejdet og de retningslinjer, der udstikkes:

> Vi kan jo godt have nogle med dansk baggrund, som er gammeldags rigide omkring arbejdssituationen. Men nu er det først og fremmest den yngre generation, som kommer herind, men meget af det kommer an på, hvad de har lavet før. Mange af dem, som

> kommer herind, har jo et arbejdsliv forud for, at de kommer herind. De oplevelser smitter mere af, end hvor de kommer fra. (Fødevareindustri)

Overordnet set lader det altså ikke til, at medarbejdernes indvandrerbaggrund manifesterer sig i forskelle i holdning til arbejdsmiljøet på arbejdspladsen i forhold til etniske danskere, men der er dog en vurdering af, at deres viden på området generelt er mindre. Desuden vurderes det, at medarbejdernes tidligere arbejdsliv er vigtigt for deres holdning. Rent hypotetisk åbner det op for, at indvandrere, der har arbejdet under ringe vilkår i deres tidligere hjemlande, måske ikke tager alle forhold omkring arbejdsmiljøet lige alvorligt, men der er altså ingen eksempler på dette fra virksomhedsinterviewene.

FAGPOLITISK ARBEJDE

Som det blev fremhævet i relation til introduktionen af nye medarbejdere, er det vigtigt at informere medarbejdere med indvandrerbaggrund om mulighederne for at deltage i det fagpolitiske arbejde. Kendskabet hertil er ofte mangelfuldt, hvilket kan have indflydelse på, om medarbejderne bliver en del af det arbejdsliv, der ligger ud over selve arbejdsopgaverne. I det hele taget er der en generel fornemmelse af, at kendskabet til det fagpolitiske system er begrænset, og at mulighederne ikke bliver udnyttet.

> Jeg tror ikke, de er særlig opmærksomme på, at de kan bruge tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne. (Offentlig administration)

En jobkonsulent fra AF havde et klart indtryk af, at mange indvandrere bliver udnyttet af deres arbejdsgiver, blandt andet med baggrund i indvandrernes manglende brug af det fagpolitiske system.

> Ja, det gør de. Hvis ikke du vil lave det, jeg siger, så kan du jo bare gå. Det ville man ikke sige på samme måde til en dansker. En dansker ville også bruge sin fagforening. Jeg tvivler på, at fagforeningerne har særlig mange indvandrere, som ringer og siger, at de ikke bliver behandlet ordentligt på arbejdspladsen. (Jobkonsulent – AF)

Ovenstående udsagn er ikke dækkende for indtrykket af de interviewede virksomheder, og der kom også forskellige meldinger fra de interviewede job- og integrationskonsulenter. Der er dog ingen tvivl om, at indvandrernes generelt svagere tilknytning til arbejdsmarkedet efterlader dem i en mere sårbar position i forhold til de virksomheder, der ikke bekymrer sig om medarbejdernes velfærd. Hvis kendskabet til de muligheder, fagforeningerne repræsenterer, samtidig er stærkt begrænset, så er det ikke usandsynligt, at ovenstående scenarium forekommer.

OPSUMMERING

- Jobkonsulenter og virksomheder peger på, at det kan være en fordel at tage et sprogligt hensyn og tale langsomt og forklare lidt mere i forbindelse med instruktion i arbejdsopgaver.
- Erfaringer fra virksomheder viser, at det grundet sprogvanskeligheder er vigtigt at sikre sig, at instruktionerne er forstået, blandt andet ved at spørge tilbage om, hvad der er blevet formidlet.
- Misforståelser grundet sprogvanskeligheder fører umiddelbart ikke til flere ulykker, skader eller farlige situationer blandt medarbejdere med indvandrerbaggrund, men hypotetisk set er der dog en potentiel fare forbundet hermed.
- Jobkonsulenter og virksomheder peger på, at jobstarten kan være forbundet med usikkerhed, herunder frygt for at stille spørgsmål og lave fejl. Nogle virksomheder peger derfor på, at det er fordelagtigt at gøre opmærksom på, at det er o.k. at lave fejl og spørge to gange.
- Sidemandsoplæring nævnes af flere virksomheder som en velfungerende oplæringsform.
- Der er ingen beretninger om holdningsforskelle til sikkerhed i arbejdsmiljøet i forhold til etniske danskere, men det nævnes rent hypotetisk, at det er tænkeligt, at medarbejdere med indvandrerbaggrund, der tidligere har arbejdet under ringe vilkår (i andre lande), vil være præget heraf og måske være mindre kritiske over for ringe arbejdsforhold.
- Generel manglende viden om arbejdsmiljøforhold, det fagpolitiske arbejde og en usikker position på arbejdsmarkedet medfører en fare for, at medarbejdere med indvandrerbaggrund må arbejde under ringere vilkår end andre.

KAPITEL 6

VIDEN OM ARBEJDSPLADSFORHOLD

Som det allerede er blevet skitseret, og som det løbende vil fremgå af denne rapport, er viden om, hvordan arbejdspladser fungerer i al almindelighed og lokalt, centralt for, at en ansættelse lykkes til begge parters tilfredsstillelse Vi skal her kigge nærmere på, hvilke problemer manglende viden kan føre til.

En jobkonsulent beskrev meget overordnet de problemer, han er stødt på i sit arbejde, som en blanding af manglende viden og uddannelse, kulturel baggrund, misforståelser og systemets pacificering af klienterne. Det blev sat på spidsen på denne måde:

> Ja ud over rettigheder og krav, så er der også pligter. Fra det øjeblik, de her folk betræder dansk jord, så er der altid en, som ved, hvad der er bedst for dem. Mange ved ikke, hvad forskellen er på en fagforening og en a-kasse. "Nu skal jeg udfylde dine papirer og fortælle, hvad der er bedst." Og de finder kun de muligheder, de får fortalt. Mange opsøger ikke mulighederne selv. Det er ikke deres uddannelsesmæssige og kulturelle baggrund at gøre det selv. Derfor er det svært for de her mennesker. De ved, de har en masse rettigheder, men ikke, hvad de er, og når de så skal stille krav, så er det nogle urimelige krav, og deres begrundelser er malplacerede. Oplysningsarbejdet omkring integration og forståelse for, hvordan en arbejdsplads fungerer, fejler et sted, fordi der

> ikke er nogen specifik lovgivning på området. Der er visse folk, som har arbejdet i en virksomhed i 17-20 år uden at have spurgt til noget som helst. Der er folk, som kommer ind og spørger: Hvor mange sygedage har jeg tilbage i år?, fordi de tror, at de må have x antal sygedage. Kutymen er, at man ikke tør spørge sin chef, om man må få fri, så man tager en sygedag. Så omkring pligterne og introduktion til virksomheden, og hvad kutymer er, det er få, som tilbyder [at gøre noget ud af] det. Og derfor fejler det mange gange. Informationsarbejdet er for mig at se en meget vigtig del. (Jobkonsulent – AF)

En personaleleder på et plejecenter beskrev, hvordan nogle af medarbejderne med indvandrerbaggrund kan have en lidt firkantet opfattelse af, hvordan tingene kører:

> Jeg oplever nogle gange, at det går hen og bliver lidt mere komplekst, fordi man måske ikke helt kender systemerne ordentligt. Det er sådan noget med at få meldt sig syg og få meldt sig rask. Det er svært at forklare uden at blive misforstået, men man er født og opvokset med et system, man har lært at kende via forældrene i barndommen – hvordan man gør ting – den er slet ikke med i nogle tilfælde. Og det kan godt give nogle komplikationer. Hvis fx nogle skal til læge eller speciallæge, der finder vi [informanterne] ud af at stille krav, hvor de måske tager den første og bedste tid hos tandlægen, som de kan få. Jeg ville måske tage en tid dagen efter, hvor jeg har en halv fridag eller lægge den uden for arbejdstid. Det falder mig naturligt at spørge, om jeg kan få en tid, der passer ind, og det er ikke sikkert, at jeg kan få den, og så må jeg jo også gå. Der er noget manglende kendskab, der gør, at de kan komme lidt i karambolage med de andre kollegaer, som tænker: Hvorfor skal det gå ud over os? Også set lidt i en tid, hvor vi oplever nedskæringer, og vi bliver alle mere pressede. Så hvis man har en, to, tre børn og er uheldig, at de har nogle prøver med ørene, eller hvad ved jeg, så er vi andre måske lidt bedre til at smidiggøre os i forhold til arbejdspladsen. Mens indfaldsvinklen måske er lidt anderledes i forhold til, hvad man kan bede om, eller hvad man ikke kan bede om. (Plejecenter)

Den pågældende personaleleder oplevede ikke problemer i forhold til medarbejdernes sygefravær; det er først og fremmest i forhold til at få passet en række forhold ind i samarbejde med arbejdspladsen og kollegaerne, at der kan opstå vanskeligheder. Et af de forhold, som kan give problemer på flere af de interviewede virksomheder, er planlægning af ferie. På en af virksomhederne, som har mange yngre medarbejdere, for hvem arbejdet ofte er midlertidigt og ikke en karriereorienteret beskæftigelse, lød denne melding:

> Det er, når de skal have ferie, så skal de have seks ugers ferie, og det står ikke til diskussion, fordi det har familieoverhovedet bestemt derhjemme. Og så rejser de, og der er de ligeglade med, om de mister deres job eller ej. Jeg oplever tit, at de kommer og siger: Jeg skal rejse i morgen. I morgen tidlig? Ja, i seks uger. Og så står de med flybilletterne. Det er den ulempe, der er. (Supermarked)

Den pågældende personaleleder anså dog ikke problemet for at være større end som så, idet fænomenet er en tilbagevendende begivenhed, som han derfor kan planlægge efter. Generelt er budskabet fra virksomhederne, at medarbejderne med indvandrerbaggrund gerne vil holde deres ferie i et sammenhængende forløb for at få mulighed for at tage på ferie i hjemlandet. Planlægning og ferieregler harmonerer dog ikke altid med disse ønsker.

> Det er jo så også fordi, mange ikke er klar over, hvordan man planlægger ferie. De har jo ikke ældre familiemedlemmer, som planlægger ferie. Nu har jeg to, der var ret forundrede, da jeg sagde, at man har ret til tre ugers ferie i sommeren, men kun krav på to ugers sammenhængende ferie. Men han tager det så uden for skoleferien. Det er klart, de skal langt væk og besøge hele familien, og det kan de så ikke gøre på fjorten dage. Det er i høj grad et krav hjemmefra, men også uvidenhed. (Supermarked)

Personalelederen på plejecenteret beskrev de konflikter, der kan komme ud af ønsket om et holde lang ferie, på denne måde:

> Vi prøver selvfølgelig at være smidige og tage hensyn, men det er ikke altid nemt at forstå, at det ikke er arbejdspladsens problem, at det er svært at få en billig rejse til Libanon. Det er jo sådan set

> ikke min skyld, at det ligger sådan, og det er sådan set heller ikke min skyld, at Pakistan ligger så langt væk, så man skal have fem ugers sammenhængende ferie. Derfor vil jeg jo godt strække mig langt, for jeg er jo lige så interesseret i, at Jørgen er glad for at være her, og jeg kan være med til at løse hans privatsfæres ønsker og drømme, som jeg kan med Radif. Det er lidt ligesom i gamle dage med jydeferier. Fordi min familie er fra København, skal jeg vel ikke straffes med aldrig at kunne få fri første og anden juledag, fordi de andre gerne vil til Horsens. Det er lidt det samme, bare lidt voldsommere. Og det er klart, at hvis man har skolesøgende børn, og samfundet og skolen presser, og måske kan man ikke tage børnene ud som førhen før ferien, så bliver et fem-ugers-ønske presset ind i skoleferien, hvor alle de andre medarbejdere også skal af sted. Vi vil jo alle godt have sommerferie, når det er sommer. (Plejecenter)

Den pågældende personaleleder er dog til tider også godt tilfreds med, at nogle af medarbejderne afvikler al ferien på en gang, da han derved ikke skal tage hensyn til yderligere ferieplanlægning for vedkommende resten af året. Flere af de andre virksomheder ser det ikke som et problem, idet medarbejderne er gode til at planlægge ferien indbyrdes, men de kan nikke genkendende til, at lange ferier er et generelt ønske. Ferieplanlægningen bliver først og fremmest konfliktfyldt, hvis der er en manglende forståelse for, hvordan systemet kører, og at den enkeltes behov derfor ikke altid kan tilgodeses. Derudover kan tvungen ferie i fx julen, som ikke er religiøs højtid for alle, og manglende fleksibilitet i grundskolernes ferieperiode gøre opfyldelse af ferieønsker til en kabale, der er svær at få til at gå op. Problemet lader dog ikke til at være uoverstigeligt, men de forskellige beretninger om ferieplanlægning illustrerer på udmærket vis, hvordan manglende kendskab til systemet kan give nogle gnidninger i samarbejdet.

OPSUMMERING

- Manglende fornemmelse for, hvilke rettigheder man har, og hvilke krav man kan stille, kan føre til uoverensstemmelser og utilfredshed hos medarbejder og virksomhed. Eksempelvis kan det medføre, at en medarbejder føler sig uretfærdigt behandlet uden egentlig at være det.

- Manglende viden om planlægning og indbyrdes koordinering af fravær og ferie mellem medarbejder og virksomhed kan påvirke arbejdsklimaet negativt.
- Medarbejdere med indvandrerbaggrund ønsker ofte at afholde lange ferier, hvilket både kan være en fordel og ulempe i ferieplanlægningen, men medarbejderen har ikke krav på det. Beretningerne tyder på, at virksomhederne kan have fordel af at kommunikere reglerne ud.
- Regler om tvungen ferie i forlængelse af kristne højtider kan opleves som et problem for medarbejdere, der ikke er kristne og har andre religiøse højtider.

SYGEFRAVÆR

Sygefraværet blandt medarbejderne kan være en indikator for, om medarbejderne trives på arbejdspladsen, men sygefraværet kan også afspejle en holdning til arbejdet. Blandt de 10 virksomheder, der blev interviewet, er den overordnede vurdering, at medarbejdere med indvandrerbaggrund generelt har et mindre sygefravær end medarbejdere med dansk baggrund, hvis der overhovedet er forskelle. Udmeldingerne om sygefraværet blev efterfulgt af forskellige tolkninger af årsagen:

> Jamen, det er mindre. Jeg tror nu ikke, de er mindre syge, men som jeg også sagde, så tror jeg, de passer mere på jobbet, når de endelig har fået det. (Supermarked)

Her blev det altså vurderet, at medarbejdernes adfærd skyldes usikkerhed vedrørende den generelle situation på arbejdsmarkedet. En anden var mere skeptisk over for værdien af udsagnene:

> Nogle af de ting, vi har sagt om jyder for 20-30 år tilbage, siger vi i dag om indvandrerne. De er mindre syge og arbejder mere. (Arbejdsmiljøkonsulent – Fagforening)

Det er dog ikke mit indtryk, at der blot er tale om fordomme, idet flere gav udtryk for, at deres medarbejdere med indvandrerbaggrund er meget pligtopfyldende:

> Ja, men altså, de er utrolig loyale over for deres arbejdsplads. Derfor kommer mange, selvom de er syge. De vil jo ikke skuffe os som virksomhed. De skal ikke have rygte for, at det er dem, der lægger sig syge hele tiden. Det kan man næsten mærke. Det er næsten omvendt. De er næsten værre ved sig selv, end vi er ved dem som arbejdsgivere. (Hotel)

Nogle af personalelederne havde også oplevet at skulle sende medarbejderne hjem, fordi de var for sløje til at blive. En jobkonsulent vurderer dog, at der er kønsforskelle knyttet til sygefraværsbilledet:

> Jeg tænker bare på, at på kvindearbejdspladser, der kan sygefraværet godt være forhøjet, fordi de tager sig af børnepasning m.m. Mens hvis du taler med mandearbejdspladser, er indtrykket anderledes. (Jobkonsulent – Kommune)

En anden gjorde yderligere opmærksom på, at det er svært at generalisere uden at tage etnisk oprindelse med i overvejelserne. En medarbejder med flygtningebaggrund, som deltog i interviewet i et gartneri, forklarede sit eget lave sygefravær på denne måde:

> Jeg har altid følt et stort ansvar. Siden jeg var lille og gik i skole. Jeg har aldrig pjækket eller haft fravær. Sådan er jeg blevet opdraget. Selvfølgelig hvis jeg en dag får dårligt hjerte, men ikke hvis jeg har en forkølelse. Jeg tror, det bliver en dårlig vane, hvis man går og lægger sig. (Gartneri)

Forklaringerne på forskelle i sygefravær er mange, men meldingerne om sygefraværet vidner ikke om, at gruppen fungerer dårligere i virksomhederne. Udsagnene giver dog anledning til at overveje, om der er en latent fare for, at medarbejderens angst for at miste jobbet eller medarbejderens pligtopfyldende indstilling kan udnyttes af arbejdsgiveren. Om det rent faktisk forekommer, må stå tilbage som et åbent spørgsmål.

OPSUMMERING

- Det vurderes, at medarbejdere med indvandrerbaggrund generelt har et mindre sygefravær. Som forklaring på dette peges der på: 1) angst for at miste jobbet og 2) holdning til arbejdet.

KAPITEL 8

KOMMUNIKATION MELLEM MEDARBEJDER OG LEDELSE

I både virksomhedsinterviewene og fokusgruppeinterviewene gik et af spørgsmålene på, om medarbejdere med indvandrerbaggrund i lige så høj grad som medarbejdere med dansk baggrund giver udtryk for utilfredshed med arbejdsforholdene. Det generelle svar var, at det gør de, men samtidig kunne flere også fremdrage eksempler på, at kommunikationen mellem disse medarbejdere og ledelsen til tider er mangelfuld. Årsagerne til og symptomerne på den mangelfulde kommunikation reflekterer nogle af de temaer, der er blevet slået an i de foregående kapitler. En jobkonsulent sagde:

> De siger ikke så meget, og de kender ikke deres rettigheder. Hvis de er et par stykker, så snakker de internt og snakker måske uformelt med formanden, og den vej igennem klager de, men ellers klager de meget sjældent. (Jobkonsulent – AF)

En anden jobkonsulent kunne genkende denne beskrivelse og tilføjede, hvilke reaktioner det kan give:

> Der er en ting, jeg oplever: De reagerer ikke så meget, og de klager ikke så meget, men de udebliver fra arbejdspladsen. De møder ikke. (…) Eller også eksploderer de på en gang og råber og skriger. Det er en anden reaktion. (Jobkonsulent – Kommune)

Og til det kunne jobkonsulenten fra AF tilføje:

> Det er meget få, jeg har oplevet i min lange, lange karriere i AF, der selv har sagt deres job op på en fin og kyndig måde og søgt til en anden stilling. (Jobkonsulent – AF)

Noget tyder altså på, at en gruppe medarbejdere med indvandrerbaggrund oplever, at frustrationer over arbejdspladsen får lov til at hobe sig op og til sidst kommunikeres ud på en uhensigtsmæssig måde. En repræsentant fra en fagforening havde oplevet, hvordan dårlig kommunikation kan komme til udtryk i øget sygefravær:

> Der kan jeg sige, at tendensen på vores område er, at det er dem, som får nattevagt. De klager ikke, og til sidst, når de har fået for mange af de her vagter, så begynder sygemeldingerne at dukke op. I stedet for bare at sige fra. I realiteten, så påvirker det det psykiske arbejdsmiljø i forhold til familien. (Fagforening)

Indvandrernes tilbageholdenhed og deraf dårlige kommunikation blev søgt forklaret på forskellig vis:

> Man synes, at arbejdspladsen burde have opfattet det. Det burde de jo have vidst, for fanden. (Jobkonsulent – AF)

> Du kan jo se, jeg kommer på arbejde hver dag og laver mit arbejde. Hvorfor giver du mig ikke mere i løn? Eller hvorfor bliver jeg ikke chef, uden at jeg spørger om det. (Jobkonsulent – Kommune)

Der hersker altså en forventning om, at ledelsen selv har aflæst situationen, og nødvendigheden af at eksplicitere eventuelle problemer er dermed overflødiggjort. En anden forklaring gjaldt sproget:

> Det sproglige kan også give en tilbageholdenhed, og så kan det give direkte misforståelser. (Jobkonsulent – Kommune)

De sproglige barrierer rækker således ud over evnen til at gøre sig forståelig. De påvirker også lysten og modet til at forsøge at udtrykke sig. En

forklaring peger på, at kulturelle forskelle med hensyn til forholdet til autoriteter kan være årsagen til medarbejdernes tilbageholdenhed.

> Jeg vil sige, at vi har en tyrkisk rengøringsdame, som jeg dog ikke er leder for. (…) En dag, jeg kom, og hun stod i døren, så sprang hun til side, og hun var rigtig bange for mig. Det har hjulpet meget her på det sidste. Men hun er rigtig bange, og hun kalder mig chef. Jeg sagde til hende en dag, at hun skulle tage det helt roligt, og at hun ikke behøvede at kalde mig chef. Jeg hedder Jørgen – jeg vil bare kaldes Jørgen. Så sagde jeg til hende, at der ikke var forskel på os to. Du passer et arbejde, og jeg passer et arbejde. Om man sidder deroppe [kontor på 1. sal] eller dernede [kontor i stuen], det betyder ikke noget. Så misforstod hun det sgu og gik derop. Og så stod hun deroppe og ventede. Så det er meget svært. Hun skal ikke have den der overvældende respekt. (…) Hun er meget underdanig. (Gartneri)

Eksemplet her viser en situation med en medarbejder, der udviser, hvad der for lederen fremstår som overdreven respekt og underdanighed. Det bliver samtidig svært for lederen at løse op for situationen pga. sprogbarrieren. Den markante sociale distance, der etableres til autoriteter, hæmmer kommunikationen mellem leder og medarbejder og hæmmer dermed også medarbejderens mulighed for at give udtryk for utilfredshed. En anden medarbejder, som deltog i samme interview, og som selv havde flygtningebaggrund, kunne bekræfte, at han også var opdraget med en stor respekt for autoriteter. Samtidig forventede han dog også, at hans leder var opmærksom på hans velbefindende og spurgte til det, så der i en forstand var tale om en gensidig respekt. Han anså det for lederens opgave at være opsøgende og udvise omsorg for ham som en loyal og ihærdig medarbejder. Der kan med andre ord ligge nogle divergerende forventninger til rollefordelingen mellem leder og medarbejder.

Manglende tryghed i ansættelsen og uklarhed i forhold til ledelsens hensigter blev udlagt som yderligere en forklaring på tilbageholdenhed og manglende kommunikation:

> Man er bange. Man er decideret bange for, at næste gang, der er prikkerunde, så bliver man fyret. Eller man får nogle vagter, man ikke vil have. Man tror, at vedkommende vil tage det personligt, hvis man brokker sig. (Jobkonsulent – AF)

Fejlagtige forestillinger om den anden part er altså også en del af problematikken vedrørende kommunikationen mellem medarbejder og ledelse. En enkelt virksomhed havde oplevelser af en fuldstændig modsat karakter, som gjaldt en gruppe medarbejdere med indvandrerbaggrund, der blev beskrevet som unge utilpassede drenge:

> De skiller sig ud ved, at de er markante i deres holdninger. De vil ikke finde sig i noget. De kommer og fortæller, at den eneste overordnede er deres far, og de vil gøre alt for dem. Og de vil ikke finde sig i noget – i at blive irettesat, og de vil slet ikke irettesættes af kvinder. Det har vi været ude for. (Transportvirksomhed)

Ifølge lederen af virksomheden er der tale om en gruppe unge mænd, som er vokset op i Danmark, som har en modstand i sig imod al dansk autoritet. Han har både medarbejdere med indvandrerbaggrund, der fungerer glimrende på lige fod med alle andre medarbejdere, og så denne gruppe med en meget defensiv adfærd.

> De føler sig jo meget hurtigt forbigået. Den der følsomhed. Men der er vi også ovre blandt de her lidt utilpassede. De kommer i gang og opnår nogle færdigheder. Deres intelligens er jo god nok, og deres fingre er skruet godt på, men så mener de, at de er mere værd. De kan ikke skelne. (…) Deres forhold til, hvordan man arbejder sig op, er urealistisk, og så mener de, at de er meget mere værd [end de andre medarbejdere]. Et urealistisk billede af, hvor de er i forhold til det øvrige arbejdsmarked. Og så bliver de fornærmede, fordi de ikke kan få det mere i løn, eller ikke kan få den store lastbil, nu hvor de har fået det store kørekort. (Transportvirksomhed)

Som det også blev påpeget af en jobkonsulent fra AF, kan der blandt nogle indvandrere være et problem med at formulere realistiske krav, hvilket formentlig skyldes et mangelfuldt kendskab til, hvordan arbejdsmarkedet fungerer i al almindelighed. Virksomhedslederen fra transportvirksomheden oplevede også, at det er vanskeligt at forklare sig og efterfølgende nå til en fælles forståelse af situationen. Kommunikationen mellem medarbejder og leder fastlåses, hvis dialogen indledes med skarpt formulerede standpunkter.

Et andet eksempel, der indikerer at kommunikationen mellem

medarbejder og ledelse kan være et problematisk område, er håndteringen af fridage. Her blev det nævnt, at det for nogle er nemmere at tage en sygedag end at spørge ledelsen om fri. Yderligere en hæmsko for dialogen er det blik som både ledelse og medarbejder kan have på hinanden – et bestemt fokus:

> Der kan godt være lidt med, at hvis man som koordinator siger til en, at du skal tage håret inden for, eller hvad der nu er af regler, så kan de godt finde på at sige: Hvorfor siger du det ikke til hende, er det fordi, du er racist? (Fødevareindustri)

Fænomenet blev ikke udråbt som et stort problem, men hvis medarbejderne går med en oprigtig opfattelse af, at det er lederens udgangspunkt, vil det være en hæmsko for dialogen. Tilsvarende mente en repræsentant fra en fagforening, at personaleledere ofte fejlagtigt søger at forklare medarbejderens adfærd ud fra hans/hendes etniske baggrund i stedet for vedkommendes personlige profil.

> Når det er en medarbejder med indvandrerbaggrund, fokuserer man ofte på kulturen som en begrundelse for, at det går galt. Normalt vil man fokusere på personen. Fokuser i stedet på individet og forudsætningerne for, at hun har fået jobbet. Det er for nemt at sige, at det også er fordi, hun er muslim i stedet for at overveje, hvordan vi kan hjælpe den enkelte medarbejder. (Fagforening)

I begge tilfælde kan man sige, at medarbejder og ledelse søger nogle forklaringer, der er indlejret i en diskurs om hhv. 'danskeren' og 'indvandreren'.

En enkelt virksomhed benyttede sig af et dialogredskab for at øge udvekslingen af information mellem medarbejder og ledelse.

> For at fremme den her dialog, så holder vi nogle mindre dialogmøder ud over vores afdelingsmøder, hvor der kommer 50 mennesker. Man tager nogle emner, man kan mærke, der er noget fnidder omkring. Det kunne være ændring af rutiner omkring rengøring. Så inviteres nogle af dem, som nok siger noget, men nok også siger mere nede i omklædningsrummet, til et såkaldt dialogmøde, hvor man tager en af deres egne, dvs. en supervisor,

> som har været stuepige, og putter dem ind i et lokale med en dagsorden, der siger, at nu skal de snakke om lige netop det emne her. Og der er ikke nogen fra ledelsen til stede, men der bliver taget et referat. På den måde får de sagt alle de her ting uden, at den enkelte person bliver nødt til at se mig i øjnene. Det gør, at der kommer mere frem, og man får en mere ærlig dialog. Vi bruger det også, når vi skal implementere nogle ting. Hvis de selv kommer med fremgangsmåderne, så bliver de også meget mere engagerede. (Hotel)

Denne metode er et generelt ledelsesredskab og ikke specielt møntet på medarbejdere med indvandrerbaggrund. Det generelle budskab fra de interviewede lyder, at medarbejdere med indvandrerbaggrund ikke kræver særbehandling eller ekstra opmærksomhed, men til tider kræver det måske en anden indsats for at få en dialog i gang.

OPSUMMERING

- Jobkonsulenter peger på, at der kan ligge nogle divergerende forventninger til rollefordelingen mellem leder og medarbejder, der blandt andet skyldes forskellige syn på autoriteter. I nogle ikke-danske kulturer er den sociale distance til autoriteter større. Det kan eksempelvis betyde, at medarbejderen forventer, at det er personalelederen, der tager initiativ til dialog.
- Praktikere og virksomheder vurderer, at sprogvanskeligheder og usikkerhed i forhold til jobsituationen påvirker lysten og modet til at udtrykke sig over for ledelsen.
- Ovennævnte forhold medfører tilbageholdenhed og hæmmer kommunikationen mellem leder og medarbejder og dermed medarbejderens mulighed for at give udtryk for utilfredshed.
- Jobkonsulenter har eksempler på, at manglende kommunikation kan føre til ophobede frustrationer hos medarbejderen, der igen kan føre til ansættelsesophør eller andre uhensigtsmæssige reaktioner.
- Flere eksempler på kommunikationen mellem medarbejdere og ledelse indikerer, at der er risiko for, at medarbejdere og ledelse har forestillinger om hinanden som eksempelvis racist eller kulturelt forskellig, hvilket kommer til at udgøre en diskurs, problematiske forhold forklares ved.

- Et eksempel fra en enkelt virksomhed viser, at dialogværktøjer, som giver en mere indirekte kommunikation med ledelsen, kan være en løsning på kommunikationsvanskeligheder mellem medarbejdere og ledelse.

KAPITEL 9

DET KOLLEGIALE SAMVÆR

GENERELT

Det kollegiale samvær er ofte et vigtigt parameter for, om medarbejderne trives på en arbejdsplads, og afhængigt af arbejdspladsen og arbejdsopgavernes karakter fylder samarbejdet eller samværet med kollegaerne mere eller mindre i det daglige. Det generelle budskab fra de interviewede virksomheder lød, at medarbejdere med dansk baggrund som helhed ikke er fordomsfulde over for medarbejdere med indvandrerbaggrund. En enkelt påpegede, at der kan være lidt skepsis, men at det fortager sig, når medarbejderne lærer hinanden at kende:

> Jamen altså, den modstand forsvinder. Det er tolerance. Det er det ukendte, og når det ukendte forsvinder, så er det ikke noget problem. Jeg tror, vi har haft en nazist her i en periode, hvor vi også havde indvandrere, men det var ikke noget, han skiltede med, fordi han godt kunne mærke, at den brede del af de etniske danskere accepterede de fremmede, fordi de var nogle fornuftige unge mennesker. Så han havde ikke noget at komme efter. Han kunne ikke gå og lirke til et eller andet. Så han fandt ud af, at han ikke hørte til her – simpelt hen. (Transportvirksomhed)

Så snart medarbejderne har lært hinanden at kende, opstår der en fællesskabsfølelse, der knytter sig til arbejdspladsen, uagtet etnisk tilhørsforhold. De fleste gav da også udtryk for, at de i det daglige ikke tænker over, om den ene eller anden medarbejder har indvandrerbaggrund eller ej. Problemstillingen fylder muligvis mindre på de større virksomheder med en stor andel medarbejdere med indvandrerbaggrund samt mange års erfaring med gruppen.

På en af de mindre virksomheder blev sproget angivet som en væsentlig faktor for medarbejdernes reaktion. Hvis medarbejdere med indvandrerbaggrund taler flydende dansk, så falder eventuelle parader med det samme. Flere gav udtryk for, at et manglende fælles sprog gør det svært for kollegaerne at komme ind på livet af hinanden:

> Vi havde på et tidspunkt et par it-folk, blandt andet en kineser, og hun talte dårligt dansk, og det kunne man godt mærke, var en barriere for mange. Hun fik så tilbudt dansk-kurser for at kunne fungere bedre. (Offentlig administration)

I nogle stillinger er det problemløst, og på nogle virksomheder finder kollegaer med samme etniske baggrund og sprog sammen, således at medarbejderen ikke står helt isoleret. I et enkelt tilfælde vurderer personalelederen, at ringe danskkundskaber er en stor hæmsko for at fungere socialt og dermed for at fungere i jobbet:

> Det er også mange gange [et problem] med at engagere sig socialt, fordi de ikke forstår sproget. Man må nok sige, at specialarbejdere og hårdt fysisk arbejde er et miljø, man ikke kan være i, hvis man ikke engagerer sig socialt. Sådan nogle miljøer er meget afhængige af, at man er socialt engageret. (Transportvirksomhed)

Flere af virksomhederne kræver da også, at medarbejderne kan tale dansk og derudover, at de skal tale dansk indbyrdes på arbejdspladsen:

> Hvis du taler om noget på et andet sprog, så giver det noget dårlig musik på en eller anden måde, og så har vi også været ude for, at nogle bliver gevaldigt uvenner, og så kan det være svært at mægle, hvis ikke vi ved, hvad der foregår. (Rengøringsvirksomhed)

Arbejdslederen fra rengøringsvirksomheden finder altså, det er hensigtsmæssigt med et fælles sprog som social platform, både når det gælder etablering af fællesskabsfølelse og løsning af konfliktsituationer. De virksomheder, der ikke kræver et fælles sprog, kunne dog ikke berette om problemer på denne baggrund. Ringe dansk- eller engelskkundskaber afhængigt af arbejdspladsens fællessprog er dog en hæmsko for at deltage i det sociale samvær på arbejdspladsen. Vanskeligheder ved sproget udgør ikke kun en barriere i sig selv, men kan også føre til tilbageholdenhed hos den enkelte medarbejder. En jobkonsulent vurderer, at nogle af de indvandrere, han har haft med at gøre, flygter fra den sproglige konfrontation og dermed det sociale samvær, og i stedet arbejder de. De bliver dermed aldrig en del af det kollegiale. Kulturelle forskelle bliver også tillagt betydning.

> Det kan være utroligt svært nogle gange. Mange personer med indvandrerbaggrund oplever kaos, når de kommer på en dansk arbejdsplads, fordi vi ikke har et hierarki. Vi snakker til hinanden som almindelige mennesker på lige fod. Men det kan være svært at finde ud af. I nogle lande sidder en funktionær jo nærmest i nærheden af Gud. Så det kan være svært at forstå. Så vi må gøre en stor indsats for at fortælle, hvad forholdet er mellem medarbejderne, og hvorfor man skal tale med kollegaerne. (Jobkonsulent – Kommune)

En manglende forståelse af normerne på arbejdspladsen og måske en angst for selv at tage initiativ, hvis ikke man direkte bliver inviteret, er altså yderligere en barriere:

> (…) hun arbejdede hele tiden, og de andre satte sig ned og drak noget kaffe og røg, indtil en dag hun tog jakken på kl. 14.30 og var på vej ud. Så blev hun spurgt af lederen: Hvor skal du hen? Jamen jeg har arbejdet hele tiden, og de andre sad og røg. Og det er sådan en misforståelse, som måske kan virke diskriminerende for hende. (Fagforening)

Det ser altså ud til, at nogle af de mekanismer, der hæmmer dialogen mellem leder og medarbejder, også kan hæmme omgangen mellem kollegaerne.

HUMOR

Omgangstonen mellem kollegaerne på en arbejdsplads varierer meget fra virksomhed til virksomhed, og humor kan være et vigtigt element heri. Humor er ikke i sig selv et problematisk forhold i arbejdsmiljøet, men den kan blive det, hvis den fx bliver for grovkornet og måske krænker nogen. Grænserne for, hvornår noget er sjovt, afhænger både af, hvem der er afsender, og hvem der er modtager af budskabet, og i hvilken kontekst en bemærkning falder. En af de interviewede medarbejdere kunne berette om tonen på en af hans tidligere arbejdspladser, hvor han arbejdede som portør:

> Der lagde jeg mærke til, at dem med anden etnisk baggrund fik lov at høre for det. Der var ikke noget filter i forhold til fordomme. Det var sådan: Hva' så, sorte sambo, eller i den dur. Nogle gav tilbage igen. Jeg tror, det var belastende. Det var ikke sådan, at de var uvenner, men for min smag var det lige i overkanten. Og sådan var det hele tiden. Lige fra han trådte ind ad døren. Der kunne jeg godt forestille mig, at man nogle dage ikke kunne overskue at gå på arbejde og høre på det. Man kunne også se, at der ikke var nogle håndtag at trække i for ham. Så ville stemningen være, at han var tøset. (Offentlig administration)

Flere af de interviewede kunne bekræfte, at der kan være en rå tone på deres arbejdsplads, men at den samtidig også er hjertelig. Samtidig var der ingen, der mente, at medarbejdere har sagt op på den baggrund. De gav også udtryk for, at medarbejdere med indvandrerbaggrund sagtens kan være med på den rå tone. Stort set alle bekræftede dog, at vittigheder ofte kræver en medfølgende forklaring blandt andet pga. tvetydigheder i sproget og tonefaldet. En personaleleder udtrykte det på denne måde:

> Der skal man tænke sig om. Man kan godt lave sjov, men man skal kende folk, og de skal kunne se på en, at man laver sjov. Man skal selv grine eller klappe dem på skulderen eller sige: Det var bare for skæg. (Fødevareindustri)

Udsagnet skal ikke opfattes, som om der er forskel på danskeres og indvandreres humor, snarere at det humoristiske islæt kan være svært at opfange, hvis man er i gang med at lære sproget. De virksomheder, som har

haft medarbejdere med indvandrerbaggrund ansat gennem mange år, har lært, at nogle typer bemærkninger bare skaber uhensigtsmæssig forvirring frem for sjov.

Nogle personaleledere indleder ansættelsen med at kommentere tonen på arbejdspladsen:

> Det er vigtigt, at man føler sig som en del af det sociale på arbejdspladsen, og det er også vigtigt, at man kan være en del af tonen. Det siger jeg også, når jeg ansætter folk. Tonen kan godt være hård, men den er altid hjertelig. (…) Det er vigtigt at respektere hinanden, og der kan være nogle, der ikke ved, når det er grænseoverskridende. Men det er heldigvis meget få, og det har jeg da også fokus på. (Gartneri)

En anden personaleleder beskrev, hvordan han har været nødt til at justere sine egne jokes af hensyn til den generelle tone på arbejdspladsen:

> Nu med vores medarbejder, som vi har haft længe, som har været totalt åben, og det er tæt på, at han kan joke med om alt, men når der kommer en ny udefra, der prøver at være sjov, så kan man godt se, det gør ondt, så er det ikke sjovt. Det er vi først blevet opmærksomme på senere. Der er det jo lidt ærgerligt, at vi andre, der har det tætte forhold, skal lade være, men der må man jo nok som leder begynde at tænke anderledes og nok ikke slippe dem løs [vittighederne] i det store forum. (Transportvirksomhed)

En udsat position på arbejdsmarkedet, men også i samfundet, hvor man som indvandrer ofte står for skud i medierne, er muligvis med til at flytte grænserne for, hvornår en joke er sjov, og hvornår den ikke er. Overordnet set bliver humor dog ikke anset som et problem, men det er vigtigt at sikre sig, at det rigtige budskab kommer igennem.

SOCIALE ARRANGEMENTER

Deltagelsen i sociale arrangementer på arbejdspladsen (såsom fester) bliver vurderet til at være lige stor blandt alle medarbejdere uanset etnisk baggrund. Flere virksomheder kan berette om, at nogle af de ansatte kvinder ikke må deltage ved festerne pga. deres mænd, men det gælder både kvin-

der med indvandrerbaggrund og dansk baggrund. En enkelt virksomhed med primært kvinder ansat overvejer at lave nogle af de festlige begivenheder med partner for at sikre større deltagelse. En anden af de interviewede virksomheder har en lille gruppe kvinder blandt deres medarbejdere med indvandrerbaggrund, som ikke må overnatte uden for hjemmet i forbindelse med seminarer eller kursusforløb. Kollegaerne er dog fuldt ud forstående, og det har ikke givet anledning til problemer eller udelukkelse af det kollegiale netværk. Alle virksomhederne sørger desuden for, at maden til festerne tilgodeser alle medarbejdergrupper. En enkelt større virksomhed var begyndt at hænge billeder op fra festerne for at aflive eventuelle myter om deres indhold. To virksomheder benytter sig desuden af det etniske islæt ved for eksempel at lave sammenskudsgilde til julefrokosten, hvor medarbejderne kommer med madretter fra deres tidligere hjemegn. Det er meget populært hos medarbejderne uanset etnisk baggrund. En virksomhed har glæde af det ved fødselsdage:

> Vi har sådan en tradition for at give kage til alle, selvom vi er oppe på 56 stk. Men mange af de etniske grupper, de laver mad. De kommer med en stor gryde, vi kan varme, så alle kan smage de forskellige retter, de nu kan lave, og det er rigtig godt. Det er rigtig spændende. Det kan de etniske danskere rigtig godt lide, og det er med til at skabe et fællesskab og et sammenhold.

En tradition som denne er altså med til at skabe en positiv opmærksomhed omkring medarbejderne med indvandrerbaggrund. I det hele taget gav flere interview indtryk af, at en åbenhjertig og oprigtig interesse for medarbejdernes indvandrerbaggrund herunder mad, kultur og religion blev mødt positivt.

ETNICITET

Tre af de interviewede virksomheder, som er store og har en ganske stor andel indvandrere blandt medarbejderne, kunne berette om, at medarbejdernes etniske tilhørsforhold kan være et udgangspunkt for grupperinger på arbejdspladsen. I hotelbranchen er det eksempelvis et gammelkendt fænomen, at medarbejderstaben ofte består af en eller to store etniske grupper, som først og fremmest har social omgang med kollegaer med samme etniske tilhørsforhold, og det præger da også det interviewede

hotel. I det supermarked, der indgår i undersøgelsen, sidder medarbejderne også ofte sammen efter etnisk tilhørsforhold, når de holder frokostpause. Ingen af virksomhederne anskuer det som et problem. Fælles for de to virksomheder er, at nye medarbejdere ofte bliver rekrutteret via medarbejdernes netværk, og derfor kender mange af kollegaerne hinanden uden for selve arbejdet. De etniske grupperinger er derfor baseret på personlige relationer, der eksisterer i forvejen. Forholdet blev sammenlignet med andre faglige grupperinger, der forekommer på mange større arbejdspladser. Til trods for denne udmelding kan de etniske grupperinger godt give anledning til samarbejdsvanskeligheder. Personalelederen på hotellet er altid opmærksom på, om der opstår konflikter mellem de etniske grupper, så de bliver stoppet med det samme. Den tredje større virksomhed, der har erfaringer med grupperinger efter etnisk tilhørsforhold, havde oplevet, hvordan nationale og etniske konflikter ude i verden bliver trukket med ind på arbejdspladsen.

> Vi har haft nogle problemer med at sætte mange kurdere og tyrkere sammen. De vil ikke arbejde sammen. Og indere og pakistanere, de vil heller ikke sammen. Der kunne vi godt have lidt ballade. (Fødevareindustri)

Derudover kan kollegaer med samme etniske tilhørsforhold blive favoriseret, eller også kan beslutninger til tider blive beskyldt for dette. Produktionsvirksomheden, der blev interviewet (fødevareindustri), håndterer eventuelle problemer ved at sprede medarbejderne ud efter etnisk tilhørsforhold, og derudover taler de med de nyansatte medarbejdere om, at man bedre kommer i kontakt med kollegaerne, hvis man ikke kun holder sig til dem med samme etniske baggrund. De vurderer, at der generelt er forståelse for denne opfordring, og at det kollegiale fællesskab fungerer bedre og bedre, blandt andet på grund af dette. I den sammenhæng var det vigtigt for flere af personalelederne at understrege, at der som sådan ikke er flere problemer forbundet med medarbejdere med indvandrerbaggrund end dem med dansk baggrund, men problemerne har til tider en anden karakter.

OPSUMMERING

- Flere virksomheder vurderer, at sproget er en vigtig forudsætning for, at de sociale relationer fungerer, men det er ikke nødvendigt, at medarbejdere med indvandrerbaggrund kan perfekt dansk.
- Jobkonsulenter og andre praktikere peger på, at det flade hierarki, der ofte eksisterer på danske arbejdspladser, kræver tilvænning. Manglende indsigt i normerne på arbejdspladsen kan desuden medføre manglende initiativ i forhold til at deltage i det sociale liv på arbejdspladsen.
- Virksomhederne peger på, at vanskeligheder med sproget og tonefaldet kan give forkerte tolkninger af humoristiske bemærkninger. De kan dermed skabe forvirring i stedet for sjov.
- Praktikernes og virksomhedernes erfaringer indikerer, at det kan være en god ide at informere nye medarbejdere om omgangstonen på arbejdspladsen. Samtidig viser nogle af virksomhedernes erfaringer, at det er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på, om tonen er acceptabel, idet medarbejdere med indvandrerbaggrund er i en mere udsat position.
- Erfaringerne fra en enkelt virksomhed viser, at det er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på, hvilke signaler den selv sender i forhold til sjove bemærkninger mv., da tonen overtages af medarbejderne.
- Sociale arrangementer som fx sammenskudsgilde kan være med til at skabe positiv opmærksomhed om medarbejdere med indvandrerbaggrund og skabe interesse og forståelse for kulturelle forskelle.
- Eksempler fra større arbejdspladser viser, at der kan forekomme samarbejdsvanskeligheder mellem forskellige etniske grupperinger, som det er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på.

KAPITEL 10

KUNDER OG KLIENTER

På en række af de interviewede virksomheder involverer arbejdet enten direkte eller indirekte kontakt til klienter eller kunder. Flere af virksomhederne kunne her berette om, hvorledes medarbejdere med indvandrerbaggrund til tider må lægge øre til kommentarer eller reaktioner på deres baggrund.

> For det første er der nogen, som kommer her på hotellet, som ikke er vant til at have med folk af anden etnisk oprindelse at gøre. Så kan de godt være en bitte smule fjendske over for nogle af medarbejderne. Der skal ikke være tegn på, at der er noget, der er forsvundet, før de beskylder stuepigen for, at det er hende, der har hugget det. Og tro mig – det er meget sjældent, det hænger sådan sammen. Vi har haft den samme rate af tyverier henover årene. Men folk er mere obs på, at der var lige en filippinsk stuepige, og det er garanteret hende, der har hugget det. (Hotel)

Personalelederen fra hotellet vurderer, at der ikke er tale om hyppige hændelser, men de forekommer. I supermarkedet, der indgik i undersøgelsen, kender man også til problemet. Forsinkelser og kødannelser ved kasserne kan til tider medføre, at nogle kunder ytrer sig i diskriminerende vendinger. I et fængsel får problemet en lidt anden karakter. Som udgangspunkt er det en 'force' for medarbejderne at have indvandrerbaggrund i kom-

munikationen med fanger med indvandrerbaggrund, men forholdet kan også vendes om.

> Vi har haft nogle indsatte, der bruger en slags omvendt racisme. Altså, "du har svigtet os", hvor de danner en front mod statsmagten og autoriteten, som er udgjort af danskere – 'de hvide', 'de andre'. Og så, når en af deres udgør en del af magtudøvelsen, så kan det også give nogle problemer. (Fængsel)

På plejecenteret, der indgik i undersøgelsen, kan man også nikke genkendende til problemstillingen, men beboernes modstand er ikke henvendt direkte til medarbejderne med indvandrerbaggrund. Når nye medarbejdere bliver introduceret, bliver der udtrykt frygt og utilfredshed, som dog aftager, når beboerne efterhånden lærer den nye medarbejder at kende:

> Man skal ikke glemme at nogle af vores mest elskede plejere og rengøringsdamer kommer andre steder fra end Danmark. (…) Blandt andet Mustafa, som er en mandlig plejer, og her snakker vi bad og toilet. Altså den dag, han ikke er på 4. sal mere, så er der seks beboere, der dør af sorg. (Plejecenter)

Det generelle indtryk er, at problemet først og fremmest forekommer i tilfælde, hvor relationen mellem klient/kunde og medarbejder har en upersonlig karakter. Ingen af de interviewede virksomheder har indtryk af, at det giver anledning til, at medarbejderne siger op. En enkelt kunne dog berette fra hans tidligere arbejde i DSB, at medarbejdere med indvandrerbaggrund ansat som S-togskontrollører bliver udsat for et ekstra pres med racistisk betonet tilsvining fra passagerne, hvilket har haft negative konsekvenser for længden af ansættelserne. Både på hotellet og i supermarkedet tager man direkte affære, når en situation opstår:

> Vi har episoder, hvor vi har gæster her på stedet, som vi fortæller, at de er velkomne til at finde et andet sted, fordi de ikke kan finde ud af at behandle vores personale ordentligt, bare fordi vedkommende kommer fra Afrika. (Hotel)

I supermarkedet stiller man sig bag medarbejderen i kassen og giver kunden en lignende besked. Det er vigtigt for dem at signalere over for medarbejderen, at man bakker dem op og ikke tolererer den slags ytringer. Det

generelle indtryk fra interviewene er, at virksomhederne er gode til ikke at legitimere diskrimination. En integrationskonsulent kunne dog berette om et eksempel fra en bank, hvor en afdelingsleder havde taget affære over for en kunde, hvor den overordnede ledelse havde været mere konfliktsky. Det kan altså være nødvendigt med en overordnet værdiudmelding eller køreplan fra ledelsen, der sikrer medarbejdernes velfærd – også når kundeinteresser er inde i billedet, herunder kunders ønske om at blive betjent af en medarbejder med en specifik etnisk baggrund. I fængslet forsøger man at forberede og gøre medarbejderne mere robuste gennem samtaler og desuden at sikre en modvægt via andre positive arbejdsoplevelser.

Problemstillingen vedrørende kunder og klienter er selvsagt branchespecifik, og både medarbejdere med dansk baggrund og indvandrerbaggrund kan blive udsat for ubehagelige ytringer i det øjeblik, arbejdet medfører en berøringsflade med kunder og klienter. Problemet får dog en ekstra dimension, idet racistisk betonede ytringer ikke nødvendigvis er motiveret i en ringe serviceydelse, men i en holdning hos kunden/klienten.

OPSUMMERING

- Afhængigt af jobfunktion vil medarbejdere med indvandrerbaggrund, som har kundekontakt, være i risiko for at blive udsat for racistiske kommentarer fra kunder eller klienter. Hvis fænomenet forekommer ofte, kan det medføre ansættelsesophør.
- Erfaringerne fra en enkelt virksomhed viser, at medarbejderne bliver mere robuste over for racistiske betonede ytringer, hvis de forberedes gennem samtale.
- Eksempler fra to virksomheder peger på, at det er godt at gribe ind over for kunden, når der forekommer en situation med racistisk betonede ytringer. Det kan gøres ved at udtrykke mishag over for kunden og dermed signalere opbakning til medarbejderen og efterfølgende tilbyde medarbejderen en samtale.
- En enkelt konsulent vurderer, at det er nødvendigt med en værdiudmelding fra ledelsen, der sikrer en ensartet håndtering af situationen, når kunder eller klienter ytrer et ønske om at blive betjent af en medarbejder med en specifik etnisk baggrund eller chikanerer medarbejderen med bemærkninger.

KAPITEL 11

FAGLIG OG PERSONLIG UDVIKLING

Faglig og personlig udvikling er et af de temaer, som de interviewede blev præsenteret for. Meldingerne om, hvorvidt medarbejdere med indvandrerbaggrund bliver efteruddannet i samme omfang som medarbejdere med dansk etnisk baggrund, er meget forskellige. En konsulent fra en brancheorganisation udlagde hotelvirksomhederne som en branche, hvor der er gode chancer for at komme videre i systemet, bl.a. fordi eksamensbeviser ikke er afgørende. Det fængsel, der indgår i undersøgelsen, har ikke nogen mellemledere med indvandrerbaggrund, men det blev vurderet at være et spørgsmål om tid. I det interviewede rengøringsfirma er der mange arbejdsledere med indvandrerbaggrund, men på ledelsesniveauet herover kniber det med eksempler. Flere af virksomhederne sendte medarbejderne på kurser med succes – i et enkelt tilfælde specifikt med det formål at fastholde medarbejderen.

> Vi har i princippet meget travlt om sommeren og ikke særlig meget at lave om vinteren. Så i princippet burde vi afskedige nogle om vinteren, men i stedet for har vi fået nogle penge fra en EU-fond til at uddanne folk af anden etnisk herkomst. Så har vi lavet en kursusrække sammen med kommunen. Så sender vi dem i skole i stedet for, og så får de refusion på dagpenge. Så koster det ikke så meget at have dem, men til gengæld holder vi på dem. Så sender vi dem på dansk-kurser og edb-kurser og rengøringskurser

> og alt muligt. Men det er sådan lidt i virksomhedsregi, at vi styrer det for dem. Og det koster også lidt at deltage for dem selv. (Hotel)

Medarbejderne på det pågældende hotel er glade for ordningen og meget interesserede i kurserne, men som det også blev nævnt, bliver kursusaktiviteterne styret for dem, og det foregår i virksomhedsregi. En af de interviewede påpegede også nødvendigheden af at opfordre medarbejderne personligt:

> Jeg kender til virksomheder, der opfordrer folk, hvis de synes, de har talent, men ikke selv henvender sig. Omvendte prikkerunder. Man bliver også glad for at blive opfordret. (Brancheorganisation)

Det blev af flere nævnt, at det er nødvendigt at skubbe lidt på for at få medarbejdere med indvandrerbaggrund i gang. Det er dog først og fremmest i forhold til en række kvindearbejdspladser eller blandt kvinderne på arbejdspladser med ligelig kønsfordeling:

> Vi ser det jo tydeligt hos pigerne. En eller anden form for selvcensur. Pigerne er mere tilbageholdende med at søge videre. (Fængsel)

På en af arbejdspladserne (fødevareindustri) bliver frygten for ikke at kunne skrive godt nok dansk angivet som en årsag til indvandrernes tilbageholdenhed i forhold til kursusdeltagelse. Her er medarbejderne dog gode til at overtale hinanden til at tage med på kursus. Derudover er det for nogle enkelte et problem at skulle fortælle manden om kursusforløbet. Et fænomen, der primært gør sig gældende blandt de ældre medarbejdere. På det interviewede plejecenter blev problemstillingen præsenteret således:

> Ja altså, der kan jeg sige, at lysten til at videreuddanne sig ikke er stor. Man kan sige, at de kompetencer, vi kan give dem her, og den personlige og faglige udvikling her på stedet synes jeg er helt på samme niveau. Men der er ikke den store lyst til at videreuddanne sig eller ambitioner omkring karriere. I hvert fald ikke i vores medarbejdergruppe. Men det er jo også et traditionelt kvindefag, hvor de er her for at spæde til husholdningen. Nogle gange kan jeg godt få nogle flashbacks til min egen familie, fra da jeg var barn,

> hvor alle mødre stort set også gik hjemme og måske gik på deltid. Så de damer, vi har her, er indkomst nr. to, og der er ikke den store lyst og heller ikke, når vi snakker om at blive sikkerhedsrepræsentant osv. Det er ligesom nok. Så det oplever vi ikke. Men det er måske den næste generation. (Plejecenter)

I afsnittet om introduktionen til arbejdspladsen blev det nævnt, hvorledes manglende viden om bl.a. det fagpolitiske arbejde kan influere på, om medarbejderne får udbytte af de muligheder, en arbejdsplads repræsenterer ud over selve kernearbejdsopgaverne.

> Det er manglende kendskab. Der er en fin samarbejdsaftale og et fint udvalg på arbejdspladsen, men de ved ikke, hvad det vil sige, og hvor personalepolitikken bliver til. At være med til at kræve en personalepolitik. "Jeg skal bare arbejde." (Fagforening)

Der kan ikke blot forekomme en tilbageholdenhed hos medarbejderne med indvandrerbaggrund, men også en uvidenhed.

> Jeg tror, problemet ligger i, at man ofte er tilfreds med det, man laver, og ingen har snakket med dem om muligheden for at komme videre. Til MUS-samtalen bliver de spurgt, om de er tilfredse, og om det går godt. Og så er det det. (Jobkonsulent – Kommune)

Nogle af de problemstillinger, der afslører sig i forhold til kommunikationen mellem medarbejdere og ledelse, fremstilles altså her som en barriere for medarbejdernes faglige og personlige udvikling på arbejdspladsen. Det gælder fx usikkerhed om rollefordelingen og hvilke muligheder der egentlig foreligger. I det interviewede rengøringsselskab har man erfaring med, at det først og fremmest er kurser af kortere varighed, der er interesse for. Dette forhold blev tolket på forskellig vis:

> Ja, så påtager man sig et ekstra hverv og uddannelse, og hvad er det for nogle krav, der bliver stillet? Altså for svage grupper er det jo svært nok at finde ud af det at gebærde sig på sin arbejdsplads uden at skulle påtage sig et ekstra hverv. (Fagforening)

Videreuddannelse bliver ligeledes betegnet som et problematisk område, såfremt det bliver trukket ned over hovedet på folk.

> Der er en gruppe indvandrere, som fylder op på hylderne, og det er de ret gode til. Vi har et fagligt system, der prøver at skubbe dem opad, og det er ikke altid, det er vellykket. Virksomheden mener ikke, de kan omsætte den opkvalificering. (Integrationskonsulent)

Integrationskonsulenten havde set eksempler på indvandrere, som fungerede godt i et arbejde og var glade og tilfredse, men som efter en videreuddannelse ikke kunne nå til enighed med virksomheden om ansættelsesvilkårene og derfor mistede arbejdet. Der blev givet flere bud på, hvorfor det især er et problem for indvandrere:

> Det er problematisk, fordi en dansker, der opkvalificeres, er meget mobil. Hvis ikke de får deres vilje, så er det farvel og tak. For en indvandrer er det ikke så let at finde noget andet. (Fagforening)

En anden pegede på den arbejdskultur, som nogle indvandrergrupper er opdraget med, som en mulig hindring for, at videreuddannelse kommer medarbejderen og virksomheden til gode:

> Mange med anden etnisk baggrund er vant til – netop pga. deres baggrund – en meget styret form. Både i skole, arbejde og familie. Nu skal du gøre A, og når du er færdig med A, skal du gøre B osv. De har ego-drive, men de ved ikke, hvordan det skal bruges på en arbejdsplads. De udfører et stykke arbejde, og så venter de. De er slet ikke vant til at måtte tage selvstændige initiativer. (Jobkonsulent – AF)

I ovennævnte sammenhæng blev det vurderet, at der er behov for en individuel vurdering af den enkelte medarbejders kompetenceudvikling. Derudover er det vigtigt at sikre sig, at de involverede parter har en ensartet opfattelse af, hvad en given videreuddannelse fører med sig eller ikke fører med sig. Det kan gøres via kommunikation om ønsker, behov og reelle muligheder.

OPSUMMERING

- Generelt lader der til at være interesse for efteruddannelse blandt medarbejdere med indvandrerbaggrund, men det kan være nødvendigt at tilskynde medarbejderne hertil. Medarbejdernes begrænsede initiativ kan ikke nødvendigvis tilskrives etnisk baggrund.
- På arbejdspladser med primært kvindelige medarbejdere forekommer der at være lidt mindre interesse for efteruddannelse, hvilket tilskrives angst for ikke at være dygtig nok til det danske sprog foruden traditionelle kønsrollemønstre.
- Virksomhedernes erfaringer indikerer, at efteruddannelse primært fungerer, når den ligger i virksomhedsregi.
- Ifølge enkelte virksomheder er der mere interesse for korterevarende kurser i forhold til længerevarende.
- Manglende viden om muligheder og ringe kommunikation mellem medarbejder og ledelse kan forhindre, at ønsker om videreuddannelse kommer frem.
- Udsagn fra en konsulent og en fagforeningsrepræsentant indikerer, at det er vigtigt at informere medarbejderen grundigt om, hvad et evt. videreuddannelsesforløb indebærer for at sikre en realistisk forventning til den efterfølgende jobsituationen. Det kan give problemer, hvis virksomhed og medarbejder ikke er enige om ansættelsesbetingelserne efter en opkvalificering af medarbejderen, da medarbejdere med indvandrerbaggrund har sværere ved at finde nyt arbejde end medarbejdere med dansk baggrund.

KAPITEL 12

PERSONALEPOLITIK, FASTHOLDELSE, PERSONALEOMSÆTNING OG TILFREDSHED

De virksomheder, der blev interviewet til undersøgelsen, blev spurgt, om de havde en politik i forhold til virksomhedens medarbejdere med indvandrerbaggrund. En enkelt virksomhed havde et generelt ønske om at få flere personer med indvandrerbaggrund ind i medarbejderstaben, men ellers var svaret nej. Det generelle budskab var, at ingen skulle udskilles med en særbehandling. I det daglige blev medarbejderne betragtet under et og ikke i forhold til deres etniske baggrund. En jobkonsulent var enig i denne betragtning:

> Vi skal passe på med at mystificere dem eller privilegere dem, men prøve at forstå dem. (Jobkonsulent – Kommune)

På trods af denne overordnede udmelding tager alle virksomhederne dog en række hensyn, og har i nogle tilfælde også en række restriktioner. Virksomheder med kantineordning tilbyder eksempelvis altid en ret uden svinekød. På en enkelt virksomhed, hvor der er mange filippinere ansat, tilbyder man altid ris i kantinen, da det er et ønske, og på en tredje virksomhed er der frit valg mellem en and eller en flæskesteg til den årlige julegave. Generelt kan man sige, at virksomhederne forsøger at være fleksible i forhold til medarbejdernes ønsker vedrørende mad, muligheden for lange sommerferier og brug af eksempelvis tørklæde, evt. med firmalogo på:

> Men det er vi nødt til. Det er klart, når vi har så mange ansat. Vi er jo interesserede i, at medarbejderne trives, og det gør de jo ikke, hvis ikke vi tager sådan nogle banale hensyn. (Supermarked)

Meget få af virksomhederne har konkrete eksempler på medarbejdere, der har behov for at bede dagligt, men der er generelt åbenhed over for det i den udstrækning, at arbejdsopgaverne tillader det. Ingen af virksomhederne har dog deciderede bederum. En enkelt virksomhed gør også medarbejderstaben opmærksom på, når det er Ramadan, og en anden virksomhed sender sine arbejdsledere på kursus i mangfoldighedsledelse. Restriktioner er der dog også nogle af. En enkelt virksomhed tillader ikke tørklæde med henvisning til sikkerhedsmæssige hensyn, og nogle af virksomhederne kræver som tidligere nævnt, at medarbejderne taler dansk indbyrdes. En af virksomhederne, som ikke har nogen speciel personalepolitik for medarbejderne med indvandrerbaggrund, hjælper til tider medarbejderne med at gennemlæse dokumenter fra eksempelvis kommunen eller børnehaven. Foreholdt, at virksomheden trods alt har nogle tiltag, lød svaret:

> Ja, det har vi da, men det ligger ikke bevidst i virksomheden. Det er kommet stille og roligt hen ad vejen. Det er fuldstændig naturligt for os. (Hotel)

Man kan sige, at nogle af de ovennævnte hensyn, som virksomhederne tager, gør virksomhederne mere attraktive for medarbejdere med indvandrerbaggrund. Hertil blev virksomhederne ydermere spurgt, om de har specielle tiltag, som de vurderer, er med til at fastholde denne medarbejdergruppe. En af vurderingerne lød, at man ikke kan generalisere, men at eventuelle tiltag må være profilorienteret. I det interviewede fængsel benytter man eksempelvis nogle af medarbejdernes sprogkompetencer i efteruddannelsen af de andre medarbejdere i eksempelvis arabisk. Her er man overbevist om, at det giver status og tilfredsstillelse i jobbet. Der er altså et fokus på de sidekompetencer, som medarbejderne har. En jobkonsulent fra AF vurderer ud fra sin erfaring, at man ved at udvise tillid og tildele ansvar får en tilfreds og loyal medarbejder. En mekanisme, som i virkeligheden nok er meget generel. Som det blev beskrevet i afsnittet om medarbejdernes faglige og personlige udvikling, planlægger en af virksomhederne kursusaktiviteter for medarbejderne uden for højsæsonen, hvilket er et bevidst forsøg på at fastholde medarbejderne. Man kan dog ikke sige,

at det er fastholdelsen, som er rettet mod medarbejdere med indvandrerbaggrund, men det er indholdet af kurserne derimod (indimellem). Sprogtræning blev nævnt og et kursusforløb, der hed *tillidsrepræsentant for kvindelige medarbejdere med anden etnisk baggrund*. En enkelt virksomhed nævnte, at et samarbejdskursus ville være godt vel at mærke for alle medarbejderne:

> Samarbejde og konfliktløsning, det kan alle jo have glæde af i forbindelse med integrationen. Det synes jeg altid er aktuelt. Og det gælder både danskere og udlændinge. Man lærer at tackle de forskelle, der er. Og forstå hinandens indfaldsvinkler til arbejdet – også kulturelt. Det vil altid være en god ting. Det er ikke noget, jeg i det daglige føler, er et stort problem, men det vil absolut gøre det nemmere i fremtiden. Hvis man har noget viden og forståelse om hinanden og bliver bedre til at løse de misforståelser, der opstår, så der ikke skal involveres tillidsmænd og arbejdsledere. At de selv ligesom hurtigere er klar på, at det her må vi lige have snakket om. (Fødevareindustri)

Som et sidste eksempel på et fastholdelsestiltag holder en af virksomhederne informationsaftener primært rettet mod medarbejdernes familier. Her er det personalelederens indtryk, at specielt medarbejderne med indvandrerbaggrund har glæde af denne ordning, eftersom den giver indsigt i medarbejdernes arbejde og skaber større forståelse og dermed opbakning fra hjemmefronten.

De ti virksomheder, der indgik i nærværende undersøgelse, har ikke problemer med at fastholde medarbejdere med indvandrerbaggrund. Det overordnede billede af personaleomsætningen er, at der enten ingen forskelle er, hvis man ser særskilt på medarbejdere med hhv. dansk og anden etnisk baggrund, eller også er der en decideret lav personaleomsætning blandt medarbejderne med indvandrerbaggrund. Der blev givet et generelt indtryk af, at medarbejdere med indvandrerbaggrund er stabile, pligtopfyldende og loyale over for arbejdspladsen:

> Jeg har et positivt indtryk af mange. De er virkelig gode medarbejdere og nok også over gennemsnittet. Måske er det også en måde at komme ind i et fællesskab og blive anerkendt. De vil ikke have, at de har fået det her job, fordi de har anden etnisk baggrund, men fordi de er de bedste. (Offentlig administration)

En anden vurderer:

> Ja altså, jeg oplever, at det er en lige så kompleks medarbejdergruppe som resten. Vi har gode eksempler med folk, som fungerer glimrende, og så også det modsatte. Men det har vi også med folk fra Jylland. Jeg oplever ikke, at man kan generalisere og sige, at det er en svagere gruppe. (Plejecenter)

En integrationskonsulent med adgang til en lang række virksomheders erfaringer pointerede det paradoksale i, at der ofte bliver lagt et negativt fokus på personer med indvandrerbaggrund, når virksomhederne overordnet set er tilfredse:

> Vi snakker meget om problemer, hvilket står i kontrast til, at størstedelen af virksomhederne er tilfredse. Hvis problemerne overkommes i opstartsfasen. (…) Når medarbejderne lærer dem at kende, muterer de fra at være de problemfyldte nydanskere. (Integrationskonsulent)

Kommer medarbejderen og virksomheden godt i gang sammen, lader det altså til, at en succesfuld integration på arbejdsmarkedet langt fra er umulig.

OPSUMMERING

- Det ser ud til, at de virksomheder, der har mange års erfaring med medarbejdere med indvandrerbaggrund, har lært at håndtere forskellighederne blandt medarbejderne og inkorporere nogle hensyn, uden at der er tale om særbehandling af nogle grupper eller en egentlig personalepolitik.
- Informationsaftener rettet mod medarbejdernes familier, kursusaktiviteter samt tildeling af ansvar betegnes som velfungerende fastholdelsesredskaber.
- Der meldes om generelt lav personaleomsætning blandt medarbejdere med indvandrerbaggrund.
- Virksomhederne er generelt tilfredse med deres medarbejdere med indvandrerbaggrund.

LITTERATUR

Ministeriet for Flygtninge Indvandrere og Integration (2005): *Årbog om udlændinge i Danmark 2005 – status og udvikling.*

Velfærdskommissionen (2005b): *Befolkningsudvikling, velstandsdilemma og makroøkonomiske strategier. Teknisk analyserapport.* København. www.velfaerd.dk.

SFI-UDGIVELSER SIDEN 2005

05:01 Dahl, K.M. & Jakobsen, V.: *Køn, etnicitet og barrierer for integration. Fokus på uddannelse, arbejde og foreningsliv.* 2005. 112 s. ISBN 87-7487-774-7. Kr. 90,00.

05:02 Geerdsen, L.P., Koch-Nielsen, I., Vinther, H., Christensen, I. & Christensen, V.T.: *Ud af hjemløshed? Om livet efter ophold på en institution for hjemløse.* 2005. 207 s. ISBN 87-7487-776-3. Kr. 198,00.

05:03 Jørgensen, M.S., Larsen, M. & Rosenstock, M.: *Et længere arbejdsliv. Tilbagetrækningsordninger og arbejdspladsens muligheder.* 2005. 64 s. ISBN 87-7487-777-1. Kr. 50,00.

05:04 Graversen, B.K. & Tinggaard K.: *Loft over ydelser. Evaluering af loftet over ydelser til kontanthjælpsmodtagere.* 2005. 128 s. ISBN 87-7487-779-8. Kr. 110,00.

05:05 Christensen, E. & Sloth, D.A.: *Børn med anden etnisk baggrund ved skolestart. Fra tredje dataindsamling i forløbsundersøgelsen af børn med anden etnisk baggrund end dansk.* 2005. 105 s. ISBN 87-7487-782-8. Kr. 98,00.

05:06 Rasmussen, L.K., Espersen, L.D., Sørensen, M.L. & Thomsen, S.A.: *Ungdomssanktionen i kvalitativ belysning. Ti unge og ni institutioner.* 2005. 106 s. ISBN 87-7487-783-6. Kr. 90,00.

05:07 Nielsen, A.M., Fink-Jensen, K. & Ringsmose, C.: *Skolen og den sociale arv.* 2005. 147 s. ISBN 87-7487-784-4. Kr. 145,00.

05:08 Jensen, B.: *Kan daginstitutioner gøre en forskel? En undersøgelse af daginstitutioner og social arv.* 2005. 163 s. ISBN 87-7487-785-2. Kr. 165,00.

05:09 Jensen, U.H. & Jensen, T.P.: *Unge uden uddannelse. Hvem er de, og hvad kan der gøres for at få dem i gang?* 2005. 143 s. ISBN 87-7487-787-9. Kr. 150,00.

05:10 Ploug, N.: *Social arv. Sammenfatning 2005.* 2005. 53 s. ISBN 87-7487-789-5. Kr. 50,00.

05:11 Bengtsson, S.: *Princip og virkelighed. Om sektoransvar i handicappolitikken.* 2005. 206 s. ISBN 87-7487-786-0. Kr. 198,00.

05:12 Damgaard, B., Hohnen, P. & Madsen, M.B.: *Fokus på job? En analyse af kontaktforløbssamtaler i AF, kommuner og hos andre aktører.* 2005. 107 s. ISBN 87-7487-789-5. Kr. 100,00.

05:13 Rosenstock, M., Jensen, S., Holt, H., Weatherall, C.D. & Jørgensen, M.S.: *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2005.* 2005. 168 s. ISBN 87-7487-791-7. Kr. 195,00.

05:14 Rosenstock, M.: *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2005 – Sammenfatning.* 2005. 30 s. ISBN 87-7487-792-5. Kr. 25,00.

05:15 Christoffersen, M.N., Hestbæk, A.D., Lindemann, A. & Nielsen, V.L.: *Nye regler for udsatte børn og unge. Ændringerne i Serviceloven 2001, delrapport I.* 2005. 261 s. ISBN 87-7487-794-1. Kr. 250,00.

05:16 Hestbæk, A.D., Lindemann, A., Christensen, E., Rebien, C. & Christensen, M.: *Kommuner i udvikling på børneområdet. Ændringerne i Serviceloven 2001, delrapport II.* 2005. 136 s. ISBN 87-7487-796-8. Kr. 130,00.

05:17 Fabricius, N., Tilia, G., Ramsbøl, H., & Villadsen, K.: *Fra hjemløshed til fast bolig. Samarbejde og metoder i arbejdet med hjemløse.* 2005. 248 s. ISBN 87-7487-797-6. Kr. 225,00.

05:18 Bonke, J. (red.), Borgeraas, E., Døving, R., Hjort, T., Hohnen, P., Montesino, N., Rysst, M. & Salonen, T.: *Udsathed og forbrug i de nordiske velfærdsstater*. 2005. 373 s. ISBN 87-7487-798-4. Kr. 298,00.

05:19 Olsen, B.M.: *Mænd, orlov og arbejdspladskultur. Fire danske virksomheder*. 2005. 125 s. ISBN 87-7487-801-8. Kr. 125,00.

05:20 Koch-Nielsen, I., Henriksen, L.S., Fridberg, T. & Rosdahl, D.: *Frivilligt arbejde. Den frivillige indsats i Danmark.* 2005. 163 s. ISBN 87-7487-799-2. Kr. 158,00.

05:21 Jespersen, C. & Sivertsen, M.B.: *Unges sociale problemer. En forskningsoversigt*. 180 s. Netpublikation. Kan downloades på www.sfi.dk.

06:01 Egelund, T.: *Sammenbrud i anbringelser.* 2006. 79 s. ISBN 87-7487-802-6. Kr. 65,00

06:02 Holt, H., Geerdsen, L.P., Christensen, G., Klitgaard, C. & Lind, M.L.: *Det kønsopdelte arbejdsmarked. En kvantitativ og kvalitativ belysning.* 2006. 250 s., ISBN 87-7487-804-2. Kr. 228,00.

06:03 Rosdahl, A.: *Kommunale aktiveringsprojekter med produktion*. 2006. 51 s. ISBN 87-7487-805-0. Kr. 50,00.

06:04 Christensen, E.: *Opvækst med særlig risiko. Indkredsning af børn med behov for en tidlig forebyggende indsats.* 2006. 92 s. ISBN 87-7487-806-9. Kr. 85,00.

06:05 Jørgensen, M.S., Holt, H., Hohnen, P. & Schimmel, G.: *Job på særlige vilkår. Overblik over viden på området*. 2006. 83 s. ISBN 87-7487-807-7. Kr. 75,00.

06:06 Rasmussen, M.: *Kontanthjælpsmodtageres gæld. Eftergivelse af offentlig gæld*. 2006. 68 s. ISBN 87-7487-808-5. Kr. 55,00.

06:07 Møller, S.S. & Rosdahl, A.: *Indvandrere i job. Marginalisering og beskæftigelse blandt ikke-vestlige indvandrere og efterkommere.* 2006. 171 s. ISBN 87-7487-809-3. Kr. 160,00.

06:08 Bengtsson, S. & Kristensen, L.K.: *Særforsorgens udlægning*. 2006. 96 s. ISBN 87-7487-810-7. Kr. 100,00.

06:09 Larsen, M.: *Fastholdelse og rekruttering af ældre. Arbejdspladsers indsats*. 2006. 101 s. ISBN 87-7487-813-1. Kr. 100,00.

06:10 Hestbæk, A.-D., Lindemann, A., Nielsen, V.L. & Christoffersen, M.N.: *Nye regler – ny praksis. Ændringerne i servicelovens børneregler 2001. Afslutningsrapport.* 2006. 265 s. ISBN 87-91247-80-2. Rapporten er udgivet af Styrelsen for Social Service. Den kan downloades på www.sfi.dk.

06:11 Olsen, H.: *Guide til gode spørgeskemaer. En manual.* 2006. 100 s. ISBN 87-7487-812-3. Kr. 100,00.

06:12 Bonke, J.: *Ludomani i Danmark. Udbredelsen af pengespil og problemspillere.* 2006. 80 s. ISBN 87-7487-811-5. Kr. 85,00.

06:13 Miiller, M.M.: *Arbejdsmiljø og indvandrere. Erfaringer i forhold til rekruttering og fastholdelse*. 2006. 93 s. ISBN 87-7487-816-6. Kr. 90,00.

ARBEJDSMILJØ OG INDVANDRERE

ERFARINGER MED REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE

Med udsigten til en stigende andel af ældre i befolkningen er der brug for at fastholde og rekruttere medarbejdere, der i dag har en mindre stabil tilknytning til arbejdsmarkedet. Det gælder bl.a. en del indvandrere. Derfor er det relevant at se på, hvordan arbejdsmiljøet på arbejdspladserne bidrager til integrationen af medarbejdere med indvandrerbaggrund.

Denne rapport gengiver en række erfaringer med integration af indvandrere på arbejdspladserne. Det er fx ikke kun indvandrernes sproglige problemer, der spiller ind, men også ledelsens evne til gennem klar information og god kommunikation at sikre, at begge parter forstår hinandens normer og regler, omgangsformer og autoritetsforhold på arbejdspladsen. Ledelsen bør have fokus på den gensidige forståelse allerede i rekrutteringsfasen, men også efter, at den nye medarbejder er startet på virksomheden. Gennem interviewcitater giver rapporten bl.a. eksempler på, hvordan det kan gøres i praksis.

Rapporten er baseret på kvalitative interview med ledere og sikkerhedsrepræsentanter fra 10 virksomheder og på to fokusgruppeinterview med konsulenter fra AF, kommuner og interesseorganisationer.

Socialforskningsinstituttet
06:13
90 kr. inkl. moms
ISSN: 1396-1810

ISBN 87-7487-816-6
9 788774 878162