

Nydanske medarbejdere i 11 danske virksomheder

Forskellighed og innovation del II

Erhvervsforsker, Ph.d. Ole Hinz og Cand. Comm. Thomas Uhlenfeldt
Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL)
Handelshøjskolen i København
28. april 2006

Rapport til EU's Socialfond og Integrationsministeriet. Maj 2006

Indholdsfortegnelse

Resumé.....	4
1. Indledning, formål og baggrund	5
1.1. Undersøgelsens forskningsspørgsmål.....	5
2. Metateori og metode	6
2.1. Det metateoretiske ståsted.....	6
2.2. Undersøgelsens metodiske overvejelser	6
2.2.1. Casemetoden	6
2.2.2. Selektion af cases	7
2.2.3. Den fænomenologiske og narrative interviewform	7
2.2.4. Kvalitetssikring af studiets resultater.....	8
3. Domæneteorier og modeludvikling	10
3.1. Studiets grundbegreber: Diversitet og værdiskabelse.....	10
3.1.1. Værdiskabelse	10
3.1.2. Diversitet: Overflade- eller dybdekriterier.....	11
3.1.3. Diversitet og lighed.....	11
3.1.4. Harmoni, konflikt eller forvirring	11
3.2. Innovation og kreativitet	14
3.3. Klassisk forskning om etnocentrisme og kultur.....	16
3.3.1. Holdninger og fordomme.....	16
3.4. Modeludvikling.....	17
3.4.1. Frihedsgraderne konkretiseret til idealtyper (de fem P'er)	17
3.4.2. Emergens, rum og innovation	20
4. Empiri	23
4.1. Indføring til interviewene	23
4.2. Interviewdata: Fortællinger fra 11 danske virksomheder	26
4.2.1. To finansvirksomheder	26
4.2.2. En servicevirksomhed.....	30
4.2.3. Tre Ingeniørvirksomheder	32
4.2.4. Sundhedssektoren	38
4.2.5. To transportvirksomheder.....	39
4.2.6. En produktionsvirksomhed	43
5. Fortolkning og konklusion.....	47
5.1. Hvilke organisatoriske konsekvenser har den øgede diversitet medført?.....	47
5.2. Hvorvidt og på hvilken måde bidrager diversiteten til virksomhedens værdiskabelse?.....	51
5.3. ”Den tredje vej”	54

6. Perspektivering	57
Anvendt litteratur	59
Bilag	62
Skema 1	62
Skema 2	65
Iw-guide	66

Resumé

I nærværende rapport belyses de konkrete muligheder og udfordringer der møder danske virksomheder i forbindelse med ansættelsen af nydanskere. Herunder ser vi nærmere på, i hvilket omfang etnisk diversitet overhovedet opleves som et relevant tema ude i virksomhederne, hvilke organisatoriske konsekvenser den øgede diversitet har medført, og i givet fald hvordan den søges håndteret. Sidst, men ikke mindst undersøges, hvorvidt virksomhederne formår at omsætte medarbejdernes forskelligheder til konkret innovation eller anden form for værdiskabelse.

Rapporten bygger på casestudier i 11 danske virksomheder fra forskellige brancher. Den overordnede konklusion på disse studier er at langt den overvejende del af de adspurgte ledere i virksomhederne oplever ansættelsen af nydanskere som værende helt eller hovedsageligt problemfrit. De nydanske medarbejdere opleves således som en særdeles stabil og samvittighedsfuld arbejdskraft som assimileres relativt problemfrit ind i den eksisterende virksomhedskultur.

I enkelte tilfælde har ansættelsen af nydanskere dog krævet forskellige tiltag og tilpasninger af varierende omfang fra lidt mere lederopmærksomhed til mere omfattende programmer. Samtidig fremhæves især sprogvanskeligheder som en væsentlig udfordring. Derudover er det for ingeniørvirksomhedernes vedkommende ofte vanskeligt at oversætte en udenlandsk ingeniøruddannelses kompetencer til danske forhold. Personaleafdelingernes evne til at vurdere disse nydanskere kvalifikationer er i disse virksomheder kritisk.

I rapporten præsenteres afslutningsvis en model som beskriver tre forskellige måder hvorpå nydanskere kan bidrage til virksomheders værdiskabelse.

1. Indledning, formål og baggrund

Nydanskere på det danske arbejdsmarked har gennem de senere år været et centralt tema i den politiske debat, senest i regeringens velfærdsudspil som betoner behovet for at få flere nydanskere i beskæftigelse. Samtidig oplever mange virksomheder i dag mangel på arbejdskraft og er derfor i stigende grad afhængige af at kunne rekruttere medarbejdere med en anden etnisk herkomst end dansk. Stadig flere danske virksomheder skal derfor forholde sig til en medarbejderstab præget af etnisk, herunder kulturel diversitet med de deraf følgende ledelsesmæssige muligheder og udfordringer.

Der er vist efterhånden ingen tvivl om at vi her har at gøre med et stort uindfriet potentiale, som vi i stigende grad bliver afhængige af hvis det nuværende danske velfærdssamfund skal bevares. Men debatten om nydanskernes tilknytning til det danske arbejdsmarked har desværre hidtil antaget et noget ensidigt fokus på de nydanskere som enten står uden for arbejdsmarkedet eller er arbejdsløse. Dette har bl.a. haft den uheldige konsekvens, at vi ikke i tilstrækkelig grad formår at lære af og videreformidle erfaringer fra de mange danske virksomheder hvor nydanskere hver dag yder uundværlige bidrag til virksomhedens værdiskabelse.

Motiveret af denne ”slagside” i debatten om nydanskernes tilknytning til arbejdsmarkedet, ser vi i denne rapport nærmere på, hvorledes nydanske medarbejdere fungerer i en række danske virksomheder, samt på hvordan den diversitet som disse nydanskere tilfører, søges nyttiggjort med henblik på den ønskede værdiskabelse i virksomhederne.

Det er vort håb at rapporten herigennem kan bidrage med værdifulde erfaringer til de virksomheder som endnu ikke har nydanskere i medarbejderstaben, samt danne et velfunderet afsæt for effektive programmer og handlinger i de mange virksomheder, hvor etnisk diversitet er ved at blive en del af dagligdagen.

Betegnelsen nydansker anvendes i denne rapport som en bred overordnet betegnelse for indvandrere, flygtninge, efterkommere, familiesammenførte etc.

1.1. Undersøgelsens forskningsspørgsmål

Formålet med dette studie er som nævnt i indledningen at undersøge hvorledes virksomhederne håndterer den diversitet som nydanskere introducerer på arbejdspladserne med henblik på at opnå den ønskede værdiskabelse. Herunder fokuseres på:

1. Hvilke organisatoriske konsekvenser har den øgede diversitet medført?
Hvorvidt og på hvilken måde bidrager diversiteten til virksomhedens værdiskabelse?

2. Metateori og metode

2.1. Det metateoretiske ståsted

Undersøgelsens overordnede teoretiske ramme er fænomenologisk og tager udgangspunkt i Schütz' tilgang til fænomenologien. Schütz' grundlæggende ide er at *den verden et menneske handler i, er den verden han subjektivt oplever*. Derfor må man for at forstå sociale situationer "se det den anden ser". Der er altså ikke tale om en objektiv og fuldstændig beskrivelse af virkeligheden som et naturvidenskabeligt paradigme ville indebære. Begrundelsen er at det er aktørens oplevelser der ligger til grund for de beslutninger han tager fx om fortsat ansættelse, firing, forfremmelser etc. af nydanskere. En leder disponerer ikke ud fra den objektive virkelighed, men ud fra sine oplevelser heraf. Derfor er det dem der rummer nøglen til forståelse og forandring.

Dette studies data rummer i konsekvens heraf aktørers dagligviden. Det er denne dagligviden som studiet tematiserer og syntetiserer. Det er på den baggrund det følgende skal forstås. Fænomenologen hævder at den verden som fremtræder for os, er den eneste verden vi kan vide, er virkelig. Denne position har stor betydning for studiets metodevalg.

2.2. Undersøgelsens metodiske overvejelser

2.2.1. Casemetoden

Casemetoden dækker som betegnelse over en række beslægtede teknologier som kan anvendes til at beskrive og analysere komplekse fænomener idet et lille antal undersøgelsesenheder giver mulighed for en mere omfattende analyse og dermed en dybdegående forståelse end fx en enqueteundersøgelse normalt giver mulighed for (Yin 1994), (Launsø & Rieper 2000s. 93).

Yin (2003 s. 13) definerer casestudier således: "*A case study is an empirical inquiry that: Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.*"

Casestudiet er med andre ord hensigtsmæssigt som strategi hvis man ønsker at afdække en bestemt kontekst som man mener har relevans for det fænomen man undersøger. Som alternativer til casemetoden fremhæver Yin (ibid. s. 13) henholdsvis: eksperimenter, historie, surveys og arkivstudier, men argumenterer i samme forbindelse for at disse strategier ikke i samme omfang som casemetoden giver mulighed for at undersøge sammenhængen mellem kontekst og fænomen.

Casemetoden er valgt fordi den er velegnet til at afdække et givent fænomen, i dette tilfælde diversitet, udfolde sig i en bestemt kontekst, virksomhederne. Styrken ved denne undersøgelsesform

er dens mulighed for at gå i dybden og ikke dens bredde som ville belyses bedre med en kvantitativ tilgang. Metoden behandler typisk et lille antal cases som studeres omhyggeligt. Dette er også tilfældet i dette studie hvor det relativt lille antal cases indebærer at resultaterne af denne undersøgelse ikke umiddelbart er egnede for kvantitativ generalisering (Gummesson 2000s. 88).

Undersøgelsen forsøger derfor ikke at være repræsentativ.

Dette studies metodologiske position vil derfor være at selvom den viden der her skabes som udgangspunkt er helt lokal og unik, så kan ikke desto mindre de kræfter der indgår i disse situationer, kunne "opleves som" de samme fra situation til situation i en given livsverden. I den forstand kan der altså tales om generalisering. Dette gælder både situationelle kræfter og aktørhandlinger.

2.2.2. Selektion af cases

I forlængelse af denne rapport's formål har det været nødvendigt at identificere de områder, brancher og jobtyper der typisk har mange nydanske ansatte. Både indvandrere fra vestlige og ikke-vestlige lande vejer tungt i servicebrancherne: "offentlige og private tjenesteydelser". Mindre, men dog væsentlige ansættelsesområder er, ligeledes for begge grupper: industri, transport-, post- og telekommunikation, hotel- og restaurationsvirksomhed samt finansiering og forretningsservice. For ikke-vestlige lønmodtagere er rengøring og restaurationsvirksomhed de helt store ansættelsesområder (Lindhardt og Frølander 2004 s. 46-47). I nærværende studie er derfor valgt at generere data fra henholdsvis ingeniør-, privat service-, transport-, finans-, sundheds- og den industrielle sektor.

Hertil er føjet en enkelt virksomhed der belyser et særligt aspekt. Det drejer sig om den Kongelige Opera som tages ind som supplerende datagrundlag i en diskussion af den højtuddannede nydanskers rolle og position på den i afsnit 3.4.2 udviklede "Innovationsmodel".

I udvælgelsen af caseenheder er der endvidere lagt vægt på at de interviewede har solide erfaringer med nydanske medarbejdere.

Dette studies fænomenologiske metaposition fører logisk til en hovedvægt på kvalitative metoder, hvor der qua de tidligere beskrevne casestudier søges en dybere forståelse for de interviewede leders meningsuniverser.

2.2.3. Den fænomenologiske og narrative interviewform

Fænomenologen er som beskrevet i afsnit 2.1. ikke optaget af hvorvidt den objektive verden eksisterer eller ej. Det som betyder noget for et menneske, er det han oplever, og det er disse oplevelser der skal fremtræde som resultatet af den fænomenologiske undersøgelse. Den

fænomenologiske tilgang sætter således fokus på folks livsverden og lægger vægt på åbenhed over for folks oplevelser uden forudindtagethed.

Denne tilgang til den kvalitative interviewform følges i dette studie op med en narrativ tilgang til selve gennemførelsen af interviewene.

Horsdal (Horsdal 1999s. 105) beskriver det narrative interview som karakteriseret ved at interviewpersonerne ikke skal besvare spørgsmål, men fortælle en historie. Derfor må interviewerens være meget tilbagetrukket og lade fortælleren folde sin fortælling ud inklusive gentagelser, overspring, tidsmæssige fortegnelser osv. Disse "forkerte" udsagn er ikke tilfældige. Horsdal taler om at give fortælleren "rum" (ibid. s. 106). "*Pointen er naturligvis, at han/hun selv skal skabe konfiguration i sin fortælling. Bryder interviewerens ind med spørgsmål, kan denne let komme til at styre selektion og sammenkædning af episoder.*" (ibid. s. 108) Interviewpersonen skal derfor gives mulighed for at beskrive sine oplevelser uden at blive afbrudt af interviewerens spørgsmål og de hermed forbundne antagelser.

Samtidig står det klart at når det drejer sig om at få belyst studiets forskningsspørgsmål, så er det nødvendigt at spørge mere direkte end den narrative interviewform lægger op til. Der er derfor valgt en kombination af det meget lavt strukturerede interview og en mere direkte spørgeform, konkret udført ved at starte med meget åbne og generelle spørgsmål og ca. 2/3 ind i interviewet at følge en fast interviewguide med henblik på at samle op på relevante spørgsmål der ikke allerede er berørt.

2.2.4. Kvalitetssikring af studiets resultater

Et vigtigt spørgsmål er, hvordan det sikres at der kan hæftes tillid til forskningsresultaternes reliabilitet og validitet. Det kan diskuteres hvor nyttige begreberne reliabilitet og validitet er i et overvejende subjektivistisk anlagt studie, skabt som disse begreber er, inden for et positivistisk paradigme. Der kan dog argumenteres for at begreberne i et vist omfang kan anvendes med mening. I det følgende vil derfor kort blive redegjort for hvorledes der i studiet er indbygget procedurer der kan sikre at tilliden til proces og resultater af dette studie bliver høj. Fremstillingen bygger overvejende på (Silverman 2003), (Gummesson 2000) og (Polkinghorne 1988).

Reliabilitet

Reliabiliteten er den konsistens og konsekvens med hvilken forskellige begivenheder kategoriseres (Silverman 2003 s. 225).

Den måde hvorpå dette princip er realiseret i dette studie, er ved dels at lægge casebeskrivelser meget tæt på informanternes egen sprogbrug ved i videst muligt omfang at gengive deres ordvalg, samt ved at lade tolkningerne lægge sig tæt op til forskningsspørgsmålene.

Rationalet for det første valg er at for hvert niveau man abstraherer fra det konkrete fænomen, fjerner man sig, skaber afstand og dermed mister detaljer. Den situationsnære fremstilling sikrer, gennemsigtighed for læseren som gennem en sådan ”tæt” beskrivelse direkte kan vurdere rapportens fortolkninger. Meninger får lov at folde sig ud synligt og med synlig kontekst.

Rationalet for det andet valg er at konsistens og konsekvens i kategoriseringer dels vil kunne sikres, dels kontrolleres af en læser idet den konsekvente form gør kriterier for brugen af kategorier gennemskuelig.

Validitet

Studiets validitet er primært sikret ved at interviewene er gennemført i to faser. I efteråret 2005 gennemførtes syv interviews der sammen med studier af domænelitteraturen har fungeret som forstudie. Dette forstudie har lagt grunden til en række foreløbige fortolkninger. De indledende fortolkninger har virket tematiserende for den fortsatte datagenerering. De resterende interviews som er gennemført i løbet af vinteren og foråret 2006 har foranlediget en løbende revision af de indledende fortolkninger. Metoden er beskrevet i (Strauss & Corbin 1998). Dette design kombinerer fordelene ved to teknikker: analytisk induktion og den konstant komparative metode (ibid.).

Studiets validitet er endvidere sikret qua forskertrianglering (Jensen 1991 s. 116). En kollega har således i analysefasen analyseret interviewmaterialet som det fremtræder i empiriafsnittet for at validere de kategorier som undertegnede havde genereret. Denne proces har givet anledning til enkelte justeringer.

3. Domæneteorier og modeludvikling

3.1. Studiets grundbegreber: Diversitet og værdiskabelse

De to nøglebegreber i dette studie er *diversitet* og *innovation*. Imidlertid er innovation kun én af flere former for værdiskabelse. Derfor udvides forskningsfeltet til at omfatte andre former for værdiskabelse. Vi taler derfor fremover om diversitet og værdiskabelse. Disse begreber bliver belyst i nedenstående, først hver for sig, derefter stillet sammen. På denne baggrund udvikles modeller som vil blive anvendt i forbindelse med datagenereringen og fortolkningen.

3.1.1. Værdiskabelse

Termen *værdi* bruges i adskillige betydninger. Der kan skelnes mellem værdi for samfundet generelt, for virksomheden, og her kan igen skelnes mellem ejere (shareholdere) eller interessenter (stakeholdere). Endvidere kan tænkes på verden som helhed, på specifikke grupper, fx medarbejderne eller på den enkelte medarbejder. En lignende skillelinie kan drages mellem økonomisk værdi, fx forrentning af investeret kapital, og mere bløde værdier fx livskvalitet. Tilsvarende kan man tale om værdiskabelse på kort eller lang sigt.

I dette studie skal værdi forstås som virksomhedens evne til at generere økonomisk overskud på kort og/eller langt sigt. I praksis kan denne evne ikke måles konkret inden for den tidsramme som dette studie har haft til rådighed. Derfor må den sandsynlige værdiskabelse i forbindelse med ansættelse af nydanske medarbejdere vurderes. I overensstemmelse med dette studies metateori og den praktiske dagligdag i virksomheden er det virksomhedens daglige leders vurdering der her udgør afgørelsesinstansen. Det er dem der vurderer og træffer beslutninger. De træffer disse beslutninger ud fra de oplevelser de har og de vurderinger de selv foretager. Hvis et forskningsprojekt skal have nogen gang på jorden, må det derfor være denne vurdering der er det realistiske udgangspunkt.

Der skelnes nu mellem to former for værdiskabelse: *konvergent* og *divergent*. Der er tale om konvergent værdiskabelse når en medarbejder tilføjer mere af det samme. Dette er oftest tilfældet i forbindelse med rutinearbejde hvor uforudsigelighed og overraskelser (emergens), og dermed behovet for innovation, er lille. Konvergent værdiskabelse finder fx sted når en medarbejder rengør et kontor i henhold til en given standard, og når en læge i henhold til et EU-direktiv udfylder en protokol i forbindelse med et klinisk videnskabeligt forsøg. Den anden form for værdiskabelse er den divergente hvor nye løsninger og nye muligheder efterspørges og (op)findes, hvor emergens og behovet for innovation derfor er høje. Dette kan eksempelvis være tilfældet når en militærpatrulje i et ukendt område pludselig udsættes for ild fra en uidentificeret position eller når en ingeniør i

forbindelse med en konstruktionsopgave må løse et teknisk problem der er nyt i den forstand at der ikke kan findes præcis viden herom.

3.1.2. Diversitet: Overflade- eller dybdekriterier

Diversitet kan betragtes ud fra henholdsvis overflade- eller dybdekriterier (Martins et al. 2003).

Overfladekriterier som alder, køn og race er vi tilbøjelige til at lægge til grund for vurdering af mennesker vi ikke kender særlig godt. Resultatet er ofte stereotype vurderinger af medarbejdere og kolleger. Så snart vi lærer folk bedre at kende, ikke mindst når vi skal løse opgaver sammen med dem, eller når vi på anden måde er indbyrdes afhængige, tenderer vi til at blive ”*desensitized to racioethnic category differences over time*” og begynder gradvist at erstatte disse overfladekriterier med dybdekriterier: Værdier, holdninger, handlinger etc. træder i forgrunden, det bliver vigtigere at se hvad den anden står for, hvad vil hun, hvad kan hun, hvad gør hun?

3.1.3. Diversitet og lighed

Diversitet betragtes ofte som en grundforudsætning for kreativitet og innovation Dette ses eksempelvis hos Darsø (Darsø 2000) som dog samtidig understreger, at det er den perciperede, og altså ikke en aktuel, såkaldt objektiv, diversitet der er relevant: Det er altså med andre ord selve erkendelsen af både ligheder og forskelle der er en forudsætning for eller i det mindste en fremmende kraft for innovation.

Figur 1: Diversitet og lighed

Similarity Diversity	Not perceived	Perceived
Not perceived	Superficial relations and interaction A	Smooth in-group interaction B
Perceived	On guard, culture shock, C conflict	D Dynamic tension on the edge of chaos

Darsø 2000 s. 323

I ovenstående er det feltet D, der rummer det innovative, divergente potentiale. Det er dette der er Darsøs anliggende, og med dette udgangspunkt udvikler Darsø en række anbefalinger for at opnå denne fase.

3.1.4. Harmoni, konflikt eller forvirring

Martin (Martin 1992) har udviklet en epistemologisk teori om teorier om organisationer og argumenterer herefter for, at organisationsteorier falder i inden for de nedenstående tre grupper idet

vi har tonet hendes synspunkter til nærværende studies tema. Ifølge Martin kan organisationer betragtes ud fra henholdsvis et integrations-, differentiations- eller fragmentationsperspektiv.

At der er tale om et epistemologisk arbejde, betyder at der kan anlægges et hvilket som helst af de tre perspektiver på enhver organisation, og at hvert perspektiv vil give sit billede af organisationen. Der er altså ikke i udgangspunktet tale om at forskellige virksomheder ”i virkeligheden” kan have forskellige faktiske træk svarende til de respektive perspektiver. Det ligger i forlængelse af den fænomenologiske tilgang at en aktørs oplevelser kan henføres til en af disse kulturtyper. Det væsentlige spørgsmål er ud fra metateorien hvilket perspektiv de involverede ledere anlægger på deres virksomhed eller afdeling.

Integrationsperspektivet kendetegnes ved en oplevelse af ”organisationsglobal” konsensus, konsistens og klarhed. Kulturen erfares som homogen. Der er tale om et harmoniperspektiv som nedtoner, fortrænger eller bortforklarer perciperede forskelle.

Kulturen opfattes af de fleste som understøttende egalitarianisme, innovation og omsorg for medarbejderne.

Nydanskere, såvel som andre minoriteter eller afvigere, assimileres ind i den eksisterende virksomhedskultur.

I *differentiationsperspektivet* er nøgleordene inkonsistens, modsigelse og konflikt. Medarbejderne kan have mistillid til ledelsen. Der er konflikter mellem afdelinger. Nydanskere ses at danne subkulturer blandt andre (danske) subkulturer. Ghetto dannelse. Man sætter sig sammen med sine egne i kantinen. Magtspil.

De fleste opfatter at ledelsen, selv om den siger det modsatte, ikke reelt støtter egalitarianisme, innovation og omsorg for medarbejderne.

”Øer af klarhed i et hav af flertydighed”. Perspektivet er en form for pluralisme.

I *fragmentationsperspektivet* anses organisationen som en ”jungle”, et ”net”. Her opererer aktørerne med konflikter på kryds og tværs i organisationen. Disse konflikter rummer dog kreativt og innovativt potentiale.

Temaer som egalitarianisme, innovation og omsorg for medarbejderne ses typisk som kilder til forvirring med flertydige eller modstridende fortolkninger og reaktioner til følge.

Denne model kan ses som en anden form for pluralisme.

De tre perspektivers *mulige* konsekvenser for nyttiggørelse af etnisk diversitet kan synliggøres således:

Figur 2: Pluralismemodellen (inspireret af Martin 1992)

	Fremmende for nyttiggørelse af etnisk forskellighed	Hæmmende for nyttiggørelse af etnisk forskellighed
Integration	Konflikter nedtones Områder hvor nydanskere <i>ikke</i> udgør et problem, identificeres og nyttiggøres	Ikke plads til individualisme. Minoritetsgrupper indordner sig
Differentiation	Mangfoldighed synliggøres og nyttiggøres bedre. Fællesskab fremmes ved at nydanskere får lov at beholde deres identitet	Intergruppekonflikter mulige. Man danner subkulturer med dem man ligner i forvejen.
Fragmentation	Der er basis for at man kan beholde sine særheder. Områder hvor integration <i>ikke</i> er nødvendig, identificeres og fredes	Der dannes ikke nødvendigvis tilhørsforhold til organisationen

Det kan konkluderes at der ikke nødvendigvis er ét organisationsperspektiv der er optimalt for diversitetsinitieret værdiskabelse. Snarere er der tale om at forskellige former for værdiskabelse kan fremmes ved forskellige perspektivers relative dominans fx gennem en ”selvopfyldende profeti”-proces. Vi søger i et vist omfang alle at leve op til andres forventninger til os.

Bringes den tidligere anførte distinktion mellem konvergent og divergent værdiskabelse i spil med Martin og Darsø, må det antages at integrationsperspektivet er fremmende for konvergent værdiskabelse svarende til Darsøs felt B, da tilbøjeligheder til harmoni og homogenitet kan virke bremsende for nye ”afvigende” tanker og idéer.

Også differentiationsperspektivet kan fremme den konvergente værdiskabelse, idet der dog her kan være tale om større nyttiggørelse af forskellige kompetencer som får lov at eksistere. Der opstår imidlertid ikke nogen høj grad af synergi og innovation da grupper og dertil knyttede særlige relevante kompetencer er relativt isolerede fra hinanden. Der er med andre ord nærmest tale om at organisationen fungerer som specialistklynger. Her er klare paralleller til Darsøs felt C.

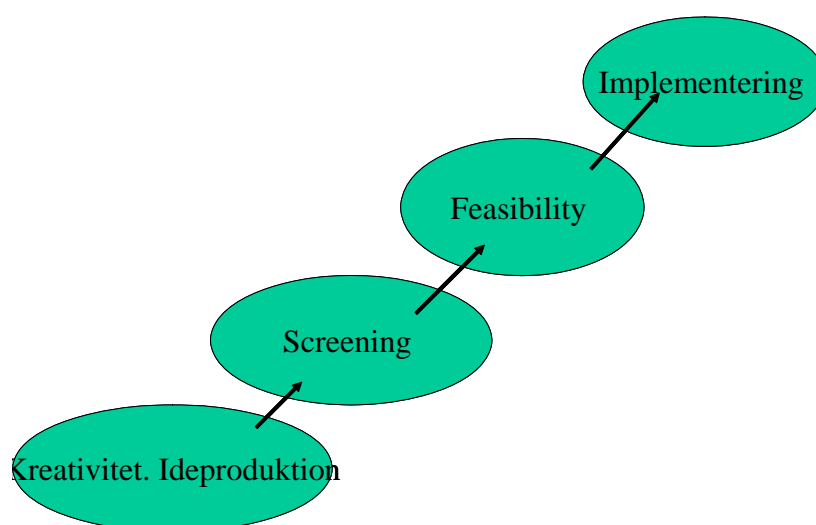
I fragmentationsperspektivet må derimod ses som fremmede for divergente ydelser. Det er det kreative potentiale der ligger i at spændinger og uklarheder hele tiden må håndteres, som rummer potentialet til at nyt kan opstå. Her er klare paralleller til Darsøs felt D.

3.2. Innovation og kreativitet

Majaro (1988) inddeler virksomheders innovationsprocesser i delprocesser.

I den første delproces udfoldes kreativiteten og idéer produceres. I næste delproces foretages en "screening" der sikrer at en ide er i overensstemmelse med virksomhedens mål og politikker. I tredje delproces: "feasibility" foretages en vurdering af om ideen harmonerer med tekniske, markedsmæssige krav etc. Og endelig sikres i den sidste delproces at de godkendte ideer implementeres og kommercialiseres effektivt. Resultatet, innovationen, som er output, skal være "nyere, hurtigere, smukkere, bedre etc."

Figur 3: Innovationens faser (tilpasset efter Majaro 1988)



Som det ses af Majaros model udgør kreativitet kun en delproces af innovationsforløbet.

Det er altså vigtigt at skelne mellem kreativitet og innovation.

Ved **kreativitet** forstås her de tankeprocesser der hjælper os til at få nye ideer.

Ved **innovation** forstås ibrugtagningen af disse ideer til mere effektiv opnåelse af virksomhedens mål . (ibid.).

Således defineret er kreativitet en nødvendig delproces af innovationen som jo er et hovedtema i dette studie. Det skal tilføjes at kreativitet og innovation kan omfatte både virksomhedens produkter, processer og struktur.

En virksomhed kan ikke være effektiv uden at være innovativ, den ikke kan være innovativ uden kreative individer, og individer ikke kan udfolde deres kreativitet uden at virksomhedskulturen er positiv heroverfor (ibid.).

Effektiv implementering er med disse begrebsforståelser en lige så nødvendig betingelse for innovation som kreativitet. Kravene til den innovative virksomhed er (ibid.) a) et klima for kreativ tænkning, b) et effektivt system for kommunikation af ideer og c) procedurer for alle innovationens delprocesser. Det fremgår heraf at diversitet hovedsagelig er relevant i relation til innovationens første fase: kreativitet.

Det ligger i denne tankegang at en virksomheds innovationsevne kan maksimeres hvis kreativiteten bringes til at blomstre på alle niveauer blandt alle medarbejdere, og hvis de efterfølgende innovationsfaser orkestreres målrettet. Det man skal hæfte sig ved her, er at Majaro her beskriver en generel evne i virksomheden, ikke en evne i relation til et bestemt medarbejdersegment.

Ud fra ovenstående perspektiv reduceres spørgsmålet om virksomheders innovation i forbindelse med etnisk diversitet således til en delproblematik i det egentlige problem: Om vi i vore virksomheder har en optimal innovativ nyttiggørelse af lederes og medarbejders talenter.

I modsætning til Majaro hævder Hargadon (2003) at kreativitet og innovationens øvrige faser ofte er sammenfiltrede, og at nye ideer der er levedygtige ("stick"), opstår ved en handlekraftig persons brug af netværk. Glødelampen blev ikke opfundet af Edison, men han så anvendelsesperspektivet og fik den udmærkede ide merkantiliseret. Nye ideer består ofte, måske altid, i kombinationen af to gamle.

Det er værd her at bemærke at Hargadons netværk må rumme kompetencer i form af kapital, distributionskanaler, services etc. der kan integreres. Netværksaktøren skal m.a.o. have en *relevant* kompetence.

Selvom Hargadons teori m. h. t. det tidsmæssige forløb adskiller sig fra Majaros stramt faseopdelte normative model, så indgår i Hargadons de samme delprocesser i den vellykkede innovation som i Majaros. Kreativitet, den gode grundide er kun et element.

3.3. Klassisk forskning om etnocentrisme og kultur

3.3.1. Holdninger og fordomme

I den løbende debat om indvandrere i Danmark, bl.a. i forbindelse med muhammedtegningerne, høres regelmæssigt argumentet om fremmedhad, etnocentrisme, xenofobi m. v.

Et af de psykologiske fænomener der kan være i spil i forbindelse med forskelligheder mellem mennesker der skal skabe resultater sammen, er holdninger og fordomme. I "Den autoritære personlighed" (Adorno et al. 1950) indgår "etnocentrisme" (overbevisningen om at ens egen kultur er overlegen i forhold til andre kulturer) og etnocentricitet (optagethed af egne etniske forhold hvorudfra andre folk vurderes og evt. anses som mindreværdige) som centrale komponenter.

En holdning defineres i denne sammenhæng som "en tendens til at handle på bestemte måder i bestemte situationer". Det i denne sammenhæng interessante er udelukkende sociale holdninger, dvs. holdninger hvor andre mennesker indgår som elementer. "Det er forkert at lyve", "danskere er venlige" etc.

De fordele som holdningerne byder på, er for det første "driftsøkonomi": Man handler, eller måske snarere reagerer, pr. automatik, man behøver ikke have besvær med at gennemtænke hver enkelt situation. For det andet forudsigelighed: andre i min nærhed ved hvordan jeg vil agere i en særlig type situation. Det giver tryghed. Et af de helt store problemer er at grundlæggende holdninger synes at blive fastlagt allerede i den meget tidlige barndom. Sandsynligvis inden 2-årsalderen, altså før barnet har et sprog.

For at høste de nævnte fordele ved en holdning må den være realistisk, den må kunne styrkes empirisk. Men der findes holdninger der ikke er søgt styrket eller svækket ved konfrontation med empiriske iagttagelser. Den *fordomsfulde* vil ikke have et retvisende eller blot nogenlunde nøjagtigt billede af verden forstået som et intersubjektivt valideret billede.

Fordomme er ofte nedgørende, fordømmende, negative ("kvinder kan ikke køre bil"), og i årene omkring 2. verdenskrig blev begrebet centralt i forbindelse med drøftelsen af den risiko for spredning af nazismen med hele jødeforfølgelserne udgjorde.

Selve holdningsdimensionen har hos Adorno sit ene yderpunkt i den demokratiske, fordomsfrie person og sit andet i den autoritære, autoritetstro og fordomsfulde. Den autoritære personlighed, skal her betragtes som en abstraktion, og kan beskrives som en person med stærke og ufleksible forsvarsmekanismer og med stærke projektive tendenser: (Projektiv = at tillægge andre de følelser og motiver man ikke vil acceptere og indrømme i sig selv - "tyv tror hver mand stjæler").

Syndebugmentalitet, sort/hvis tænkning og intolerance hører med i beskrivelsen.

Med ovennævnte beskrivelse er det klart at medarbejdere med forskellig grundholdning vil fungere bedst under tilsvarende forskellige vilkår, herunder den måde de ledes på af deres chef. Og at ledere med forskellig grundholdning, forskellig grad af fordomsfuldhed, vil ønske at lede forskelligt.

Forskellige brancher, virksomheder og ledelsesniveauer vil også tendere mod at "samle på holdninger" som vil præge den pågældende kultur.

3.4. Modeludvikling

I dette afsnit udvikles den teoretiske model, "innovationsmodellen", som danner fortolkningsrammer for de empiriske data. Der med udgangspunkt i Hinz (2005a) relaterer en opgaves innovationskrav til de relevante ledelsesmæssige fastlagte frihedsgrader. Denne model har fokus på individet.

3.4.1. Frihedsgraderne konkretiseret til idealtyper (de fem P'er)

Som tidligere beskrevet kan man skelne mellem to radikalt forskellige former for værdiskabelse: en konvergent og en divergent. Den konvergente består som beskrevet i at udføre en opgave i henhold til givne instruktioner eller procedurer. Her er lav innovationsgrad. Den divergente består i at generere nye løsninger. Her er innovationsgraden høj.

I virkeligheden er der imidlertid ikke tale om en "totrinsskala", et enten-eller, men om et kontinuum: Forskellige opgavetyper stiller forskellige krav til innovation. Som påvist af Hinz (**Hinz 2005**), er innovationsgraden nøje relateret til de frihedsgrader, der af lederen må stilles til rådighed for opgavens vellykkede udførelse, og det er denne erkendelse der udmøntes i modellen.

Den empiriske vanskelighed og dermed usikkerhed forbundet med at vurdere en opgaves innovationsgrad kan hermed transformeres til den langt lettere identificerbare "frihedsgrad" som yderligere er gjort konkret gennem formuleringen af de nedenfor beskrevne fem idealtyper. Disse

idealtyper har i selve interviewsituationen dannet udgangspunkt for en diskussion af de nydanske medarbejderes frihedsgrader.

Den metode der konstrueres må kunne differentiere mellem de to former for værdiskabelse. Det gøres i form af fem idealtyper – de fem P'er. De fem P'er kan bruges til at forklare hvilken form for værdiskabelse nydanskeren tilfører via sit arbejde, alene eller i samspil med danskerne. For en uddybning af modellens teoretiske fundament og tilblivelse, se Hinz (2005a, 2005b).

De fem idealtyper beskrives kort nedenfor.

Postbudet

”Jeg er postbud: Jeg er selv kun et lille led i et stærkt virkende hierarki. Jeg opfatter at min opgave som loyalt postbud er at overbringe eller virkeliggøre budskaber i den form, de er betroet mig. Afvigelser eller undladelser vil både jeg selv og min chef betragte som svigt. At foreslå, eller ligefrem gennemføre, implementeringen eller dele deraf på andre - og efter min vurdering mere hensigtsmæssige – måder end jeg har fået besked på, ville være en provokation og møde stærk modstand.” Nøgleord er *hierarki* og *lydighed*.

Piloten

”Jeg er pilot: For førere af fly gælder det at de har det endelige ansvar for en operations vellykkede gennemførelse. Piloten skal følge procedurer, rette sig efter tårnets anvisninger, men det er altid piloten selv der til syvende og sidst har ansvaret. Også for at fravige proceduren, når han under uforudsete omstændigheder vurderer situationen til det. I mit arbejde som implementerende leder er mit job som pilotens. Jeg står med det endelige ansvar for, at forandringsprojektet implementeres som forventet af chefen. Derfor må jeg også fravige eller tilpasse konceptet efter lokale forhold, hvis jeg i særlige situationer vurderer det mest hensigtsmæssigt.” Nøgleord for piloten er *procedurer* og *ansvar*.

Pædagogen

”Jeg er pædagog: Forandring indebærer læring. Min opgave i forbindelse med implementering er derfor at facilitere læreprocesser. Grundlæggende har jeg en tro på, at mennesker kan og vil lære det, man beder dem om, men der findes vanskelige og tunge elever. Jeg har frihed inden for mit ansvarsområde og projektets givne rammer til at disponere, som jeg finder bedst, det vil sige til at vælge hvilke midler jeg vil bruge for at få implementeringen til at lykkes internt, når bare resultatet nås”.

Hvor postbudet og piloten lægger vægten på henholdsvis hierarkiet og den handlende, ansvarlige person, ligger vægten her i samspillet mellem leder og medarbejder. Lederen opfatter sig som

ressource med viden og indsigt. Samarbejdstræning og håndtering af modstand er eksempler på temaer, der vil dukke op i forbindelse med denne opfattelse. Nøgleord er *dialog* og *motivation*.

Fortolknings- beslutnings- og handlingsrummet er for pædagogen klart større end for postbudet og piloten, karakteriseret ved oplevelsen af metodefrihed inden for de givne overordnede rammer.

Politikeren

”Jeg er politiker: Jeg oplever at jeg selv og andre har forskellige, ofte modstridende, interesser som de gør meget for at varetage og beskytte. Værktøjerne er hovedsagelig en slags oftest uformelle forhandlinger, dannelsen af koalitioner, manipulation, pres og overtalelse. Jeg har meget stor accept fra ”systemet” til at implementere, som jeg finder bedst. Når jeg justerer på konceptet, kan jeg dog møde modstand fra andre, både kolleger og overordnede. Systemet sætter således ikke meget faste formelle begrænsninger for mit manøvrerum, men konkrete forhandlingsudfald, magt- og interessekonstellationer begrænser mine faktiske muligheder.”

Denne leder opfatter, at han sælger meninger og holdninger til andre. For ledere, der identificerer sig med denne idealtipe, bliver konflikter mellem forskellige aktørers motiver, der også kan omfatte andre mål end virksomhedens officielle mål, mere synlige end i de foregående typer, hvor disse kræfter undertrykkes og primært håndteres internt i individet. Nøgleord for politikeren er *forhandling* og *taktik*.

På rumdimensionen kan politikeren karakteriseres som opererende i rum med grænser, der kan forhandles, modificeres, manipuleres.

Poeten

”Jeg er poet: Hverdagen i en organisation under forandring er uforudsigelig. Jeg har ganske vist ansvar, men jeg har ikke kontrol. Jeg kan ikke styre i traditionel forstand. Afvigelser fra planer, nye muligheder og pludselige trusler skyder ud fra den blå himmel. Overraskelser er mine hverdagsvilkår fra morgen til aften. Man må ”sno sig”, fra punkt til punkt tage bestik af situationen og revidere sine muligheder og handlinger. Tilsyneladende kan jeg som leder kun gøre små ting og med kort horisont, men det hører med til mit verdensbillede, at selv ganske små hændelser og handlinger kan få store virkninger på længere sigt. Jeg har alle de muligheder for at beslutte og gennemføre implementeringen, som jeg kan forestille mig. Jeg kan således også ændre i det koncept, der er under implementering, og frit tilpasse det til min afdelings realiteter, men reaktioner fra min chef og fra mine kolleger ville naturligvis være uforudsigelige. Som leder er jeg ikke overflødig. Hvis et system, en gruppe medarbejdere, bliver overladt til sig selv, kan al udvikling gå i stå eller blive helt uforudsigelig, ikke netop det der er mest brug for under implementering af

ledelsesinitierede forandringer. Som poetleder kan jeg bidrage til at mål nås om end på uforudsete måder”.

Nøgleord for poeten er *frihed* og *fantasi*. Der er et element at visioner, drømme og oplevelser i denne leders holdninger. Men ligesom mange store klassiske musikværker er blevet til på urimelig hastebestilling af fyrster, så må poetens frihed og fantasi kunne bringes i spil under virksomhedens stressede hverdagskrav.

3.4.2. Emergens, rum og innovation

Med innovationsmodellen herunder hævdes nu at optimal innovation kræver at de involverede ledere og medarbejdere oplever balance mellem innovationsbehovet og de frihedsgrader de har til rådighed. En forandring som opleves som overskuelig, hvor der ikke forekommer uforudsigelige situationer, har lille emergens og kræver ikke store manøvrerum. Hvis det drejer sig om at opdateret computerprogram kræver, at man trykker på F5 i stedet for som hidtil på F3, så er det sikreste, behageligste og mest effektive formodentlig, at både ledere og medarbejdere får at vide præcis hvad de skal gøre. Mange servicejobs kan henregnes til denne del af modellen. Men hvis innovationen i jobbet består i at nydanskeren løser opgaver på en ny måde eller helt nye typer opgaver, til dels med ukendt teknologi, så må man formodentlig give vedkommende stort tøjrslag i forbindelse med jobbet.

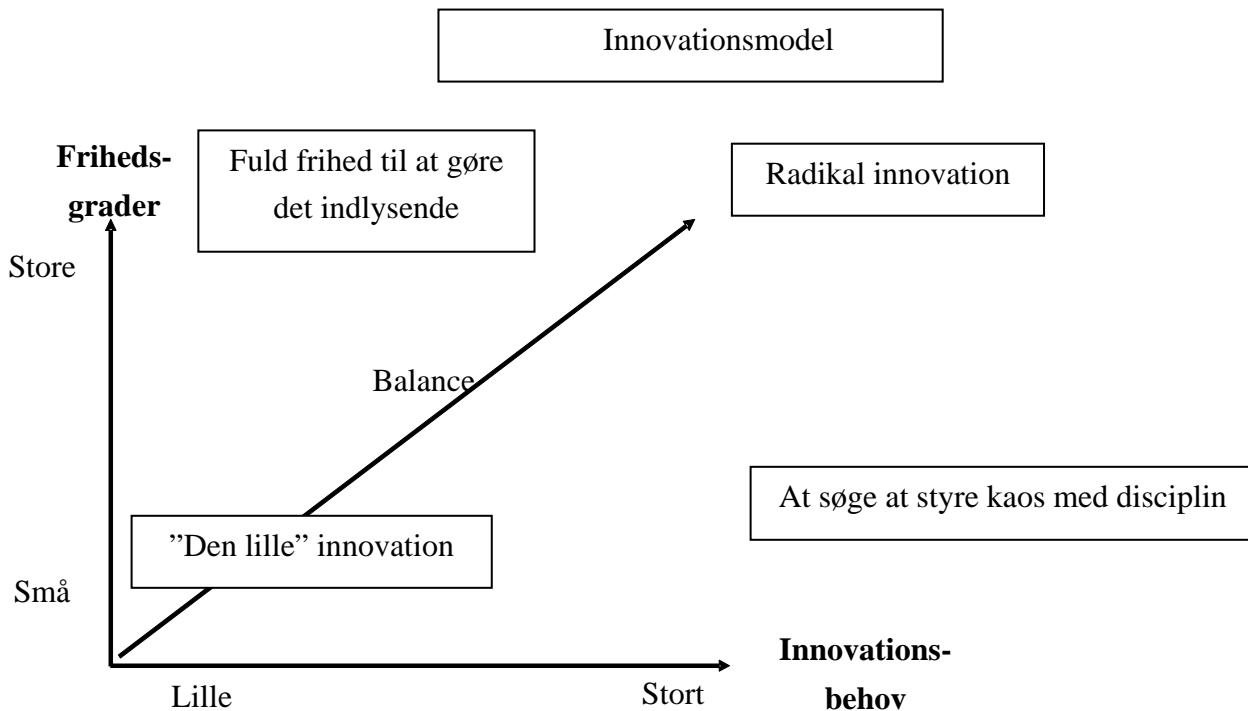
Samtidig må lederen altid medtænke den aktuelle medarbejders personlige præference for innovationsgrad, emergens, og frihedsgrader: Vi har alle i udgangspunktet personlige, i høj grad kulturelt prægede præferencer for størrelsen af innovationsbehov og frihedsgrader: Vi lærer tidligt i livet, hvor meget uforudsigelighed vi ønsker os, og hvor snævre rammer vi foretrækker at arbejde i, og vi modificerer disse mønstre kontinuerligt siden. Disse grundlæggende personlige præferencer varierer herudover med situationen sådan at forstå, at vi i nogle sammenhænge ønsker stor uforudsigelighed og store rum, i andre større sikkerhed og mindre rum. Præferencer er altid situerede.

Teorien skitseret som model

I hosstående model er de to dimensioner *innovationsbehov* og *frihedsgrader* sammenstillet. Skrålinien fra sydvest til nordøst viser den optimale balance mellem dem.

Inspireret af Illeris (Illeris 1999) og Piaget (Piaget 1971), (Piaget 1972) er der i det nordvestlige og sydøstlige område i modellen anført nogle mulige og u hensigtsmæssige konsekvenser af arbejdssituationen der ligger langt fra balancelinien.

Figur 4: Den lille og den radikale innovation



I det sydøstlige område er der tale om en situation der opleves kaotisk, uoverskuelig og uforudsigelig, men hvor aktøren forventes at følge givne procedurer og instruktioner nøje. Risiciene her er, at aktøren ikke oplever at procedurens overholdelse fører til det ønskede resultat. Hans reaktion kan derfor være at han går i forsvar og bruger sin kreativitet på afværgeforanstaltninger og sabotage, eller at han "arbejder efter reglerne" vel vidende at han "sejler på Kullen". En tredje risiko er "dekoblingen": At han, oftest i en loyal hensigt, ignorerer lederens forventninger og instruktioner. Endelig er en fjerde risiko "magtesløsheden": At han resignerer, lader armene synke og udsøger sig det laveste sted i gærdet.

I det nordvestlige område er der tale om en situation der er enkel, klar, overskuelig, og hvor konsekvensen af handlinger stort set kan forudses, hvor organisationen råder over den nødvendige viden om rationel handling, den korteste vej fra A til B. Men denne viden bringes ikke i spil. I stedet sættes aktøren fri til selv at digte sin egen problemløsning. Ud over de pædagogiske overvejelser, der kan berettiggende denne situation, rummer den klare risici. Hvis mange aktører finder på hver sine løsninger, er der risiko for, at virksomhedens processer fragmenteres (desorganisering). At opfinde endnu en dyb tallerken vil indebære meget tidsspilde (kedsomhed), og følelsen af meningsløshed kan brede sig (anomi).

Projektet har i den efterfølgende empirifase tilstræbt at placere casevirksomhederne, og, skal det vise sig, de brancher som disse indgår i, på denne model. Ved at bruge modellen undgås en ensidig og smal idealisering af ”den store innovation”. Modellen muliggør en nuanceret fortolkning hvor jobbenes, virksomhedernes og branchernes behov for en given radikalitet af innovationsprocesser relateres til de nydanskere der er ansat de pågældende steder.

4. Empiri

4.1. Indføring til interviewene

I det følgende afsnit præsenteres interviewdata fra 11 virksomheder fra udvalgte brancher hvor nydanskere er en markant del af billedet.

Nogle casevirksomheder er anonymiseret hvor der er en risiko for identifikation af konkrete personer.

Fremstillingen er tilstræbt en fortællende form, der som beskrevet i afsnit 2.2.3, skaber basis for den efterfølgende kvalitative analyse.

De gennemførte interview er ikke blevet optaget, men er fastholdt ved sammenskrivning af noter og indtryk fra samtalen. Empirien skal altså læses som en slags ”indirekte tale” baseret på informantens ord og formuleringer, uden der dog er tale om ordrette citater. I de tilfælde, hvor informanten er citeret ordret, er dette markeret med anførselstegn. Udsagn der ikke er informantens, men interviewerens tolkninger, er sat i [skarp parentes].

Yderligere er der, i overensstemmelse med det fænomenologisk-narrative metodevalg, valgt en tæt referatform. Det vil sige at gengivelsen i kapitlet følger selve interviewsituationens struktur og forløb. Da interviewene ikke er forløbet efter et fast struktureret skema, og da informanterne har lagt forskellig vægt på de forskellige emner der er diskuteret under interviewene, resulterer dette i en vis inkonsistens mellem de forskellige interviewpræsentationer.

Prisen for den fænomenologisk-narrative tilgang til gennemførelsen og præsentationen af interviewene, er altså en lidt vanskeligere sammenligning og mindre overblik. Til gengæld vindes en fremstilling der meget tæt følger den interviewedes tankegang – og måske spring. Dermed bliver fremstillingen meget autentisk.

I 2003 var det *totale* antal af indvandrere + efterkommere i Danmark fra vestlige lande i alt 127.000. Heraf er de 112.000, altså langt den største del, indvandrere og kun 12% efterkommere.

De tilsvarende tal fra ikke-vestlige lande er henholdsvis 303.000 og 84.000, det vil sige at efterkommerne for denne gruppe udgør 28%. (Lindhardt & Frølander s. 9).

I 2004 var der ifølge Danmarks Statistiks hjemmeside i alt 179.000 nydanskere (indvandrede og efterkommere) tilmeldt arbejdsmarkedet (beskæftigede og ikke-beskæftigede), hvoraf 66.000 er af vestlig oprindelse og 113.000 af ikke-vestlige oprindelse. Mere specifikt fordeler de sig således:

Nydanskeres oprindelsessted (2004)

(opgjort i hele 1000er)

EU	50
Europa eksklusive EU	57
Nordamerika	4
Afrika	13
Syd- og Mellemerika	4
Asien	50
Oceanien	1
I alt	179

Ud af det totale antal nydanskere som er tilmeldt arbejdsmarkedet, var der i november 2002 ifølge Danmarks Statistik registeret 83.641 beskæftigede indvandrere (selvstændige og lønmodtagere) fra ikke-vestlige lande (Lindhardt & Frølander 2004 s. 23).

Antallet af *lønmodtagere* der er indvandrere fra vestlige henholdsvis ikke-vestlige lande var i 2002/3 51.000 og 74.000. (Frølander & Lindhardt 2004 s. 45).

De nydanskere der er ansat i de virksomheder som denne rapport omhandler, udgør en meget sammensat gruppe. Virksomhederne registrerer ikke den enkelte medarbejders etniske oprindelse, men de nydanskere der refereres direkte til i undersøgelsens cases er primært indvandrere eller efterkommere fra Afrika, Tyrkiet, Sydamerika, Indien, Asien og Mellemøsten.

Tallene fordeler sig jf. interviewmaterialet således idet det betones at der er tale om grove skøn:

- A-ADM har i alt ca. 20 nydanskere ansat. Interviewpersonen havde 1 fra Congo, 3 tyrkere, 1 brasilianer.
- Danske Bank har ca. 337 nydanskere ansat i DK (2½ % af 13.528). Ingen oplysninger om hvor interviewpersonens nydanske medarbejdere kommer fra.

- ISS Facility Services A/S har ca. 4.000 nydanskere ansat. Ingen oplysninger om interviewpersonens nydanske medarbejdere.
- Haldor Topsøe (Lyngby) har ca. 120 nydanskere ansat (15% af 800). Ingen oplysninger om interviewpersonens nydanske medarbejdere.
 - IBM. Ingen oplysninger (7.000 medarbejdere i DK i alt)
 - Kongelige Opera. Ingen oplysninger
 - Amtssygehus. 10% af samlede medarbejderstab skønnes at være nydanskere. Interviewpersonen har en iraner ansat.
- Arriva har 350 nydanskere ansat. Ingen oplysninger om interviewpersonens nydanske medarbejdere
 - Topsøe (Fr.sund) har 42 nydanskere ansat (18% af 530). Interviewpersonen har efterkommere, tyrkiske kurdere, Iranere, Iraker ansat.
- Connex. Ingen oplysninger om hvor mange nydanskere i alt. Interviewpersonen taler om 56 etniske grupperinger.

I undersøgelsen vejer med andre ord nydanskere af ikke-vestlig oprindelse tungest.

I de følgende opgørelser skelnes der mellem indvandrere og efterkommere. Indvandrere defineres som ”personer født i udlandet, hvis forældre begge er udenlandske statsborgere eller født i udlandet” (Lindhardt & Frølander 2004 s. 7). Heri indgår altså ikke efterkommere der er defineret som ”personer født i Danmark af forældre, hvoraf ingen er dansk statsborger født i Danmark” (ibid. s. 7).

Eftersom arbejdsmarkedsdeltagelse, uddannelsesprofil, sprogfærdigheder mv. må formodes at være helt forskellige for indvandrerne og deres efterkommere. (Det skal nævnes at en stor del af efterkommergruppen endnu ikke gammel nok til at have meldt sig på arbejdsmarkedet). 88% af efterkommere fra ikke-vestlige lande er under 20 år gamle, og eftersom der kan forventes store forskydninger i mængdeforholdet mellem disse grupper fremover, kan det billede der her tegnes empirisk betragtes som et øjebliksbillede.

4.2. Interviewdata: Fortællinger fra 11 danske virksomheder

4.2.1. To finansvirksomheder

A-ADM

I denne større finansvirksomhed er der interviewet tre mellemledere som har henholdsvis 1, 1 og 3 nydanskere ansat.

Virksomheden varetager administrationen af en række lovhjemlede arbejdsmarkedsrelaterede ordninger og har cirka 800 medarbejdere hvoraf omkring 20 (ca. 2½ %) kan anses som nydanskere. Heraf er langt de fleste kvinder. De pågældende nydanske medarbejdere har gennemgået et trainee-forløb og er herefter beskæftiget i forskellige afdelinger hovedsagelig med administrative opgaver og lettere sagsbehandling, herunder kundebetjening pr. telefon oftest organiseret som individuel opgavevaretagelse. Der er ikke eksempler på nydanske medarbejdere i ledelsesfunktioner.

Virksomheden benytter ifølge de interviewede mellemledere bevidst den chance der er i at få en meget kompetent arbejdskraft fordi mange velkvalificerede nydanskere ofte afvises i ansøgningsforløb i andre virksomheder pga. navn og hudfarve. Udbudet af relevante kvalifikationer er derfor større end i det tilsvarende danske segment.

De pågældende nydanskere skriver og taler alle godt dansk, nogle dog med accent. Virksomhedens politik foreskriver, at alle medarbejdere kommer på ca. en uges kursus hvert år. Denne kvote brugtes for nydanskernes vedkommende i en del tilfælde på sproglig afpudsning.

De problemer der er med de nydanske medarbejdere, er ikke relateret til deres nydanskerstatus, men til deres mere personlige karakteristika: temperament, uddannelse, intelligens, holdninger til arbejde, social tæft etc.

En del nydanskere (piger) spiser frokost sammen og det er den ene leders indtryk at de her bruger hinanden (som en pige-gruppe). Der er i denne gruppe konstateret klare sociale normer – tre piger kommer fra samme landsby i Tyrkiet og medbringer klart deres status fx som førstefødt eller lillesøster.

Af de 5 ansatte, hvis ledere jeg har talt med, var én fra Congo (meget beskedent, virkede bange for at miste sit job), tre fra Tyrkiet (dannede en uformel gruppe med mulig social kontrol ved ”storesøster”), og én fra Brasilien (en ren solstråle som outperformede danskere på samme uddannelsesniveau og anciennitet, både på engagement og på faglige og sociale kompetencer. Det skal nævnes at den pågældende havde en god akademisk uddannelse og solid brancheerfaring.)

Der har kun manifesteret sig to knaster i relation til disse medarbejderes nydanskerstatus. For det første deres hjemlige familiemønster. En af medarbejderne havde således været forhindret i at deltage i en uddannelsesaktivitet fordi det pågældende kursus foregik på internat med overnatning. Det kunne ikke accepteres af ægtemanden. For det andet at ramadanen gør en del nydanske medarbejdere sløve med deraf følgende øget fejlprocent i arbejdet.

Og så er svinekød tabu hvilket stiller marginale krav til kantinens udvalg af mad. Bøn, tørklæder, afholdenhed etc. anses heller ikke for at udgøre et problem.

Fra et ledelsesmæssigt synspunkt vurderes det dog at nydanskere generelt kræver lidt mere ledelsesindsats end danskere, hovedsagelig i form af mere omhyggelig coaching og vejledning. Men derudover foregår den daglige ledelse af nydanskerne på samme måde som ledelsen af tilsvarende danske medarbejdere. Ligeledes bliver der stillet samme krav. De skal præstere det samme, opføre sig efter samme normer etc. De skal kunne begå sig socialt i de respektive afdelinger. Der var, alene på grund af den ringe andel af nydanskere, på ingen måde grundlag for etablering af en minoritetskultur i virksomheden. Selv om A-ADM ville fordoble antallet af ansatte nydanskere, ville det efter de interviewede ledes vurdering ikke forrykke dette forhold. [Der er i denne situation langt til ghettoproblemer].

Hvad angår de nydanske medarbejderes bidrag til virksomhedens værdiskabelse, så indebærer de opgaver som disse nydanskere varetager, ikke specielt kreative eller innovative processer. Men den nydanske medarbejder udfylder en plads [og medvirker derigennem til virksomhedens konvergente værdiskabelse. Der er tale om relativt høj grad af rutinearbejde].

På ”5xP-skalaen” vurderedes nydanskerne til at opfatte sig i post eller pilot-området. [Det fremgår af det relativt høje rutinemæssige indhold i jobbene der tilfører konvergent værdi].

Det forventes at de nydanske medarbejdere falder ind i virksomhedens rutiner og det skønnes på baggrund af interviewene at der ikke forventes eller håbes på positive effekter af etniske forskelligheder i forhold til danske medarbejdere. [På pluralismetabellen må disse situationer kategoriseres som integration].

Danske Bank

I Danske Bank er interviewet en HR-direktør og en kontorchef.

Danske Bank har over 20.000 medarbejdere ansat, en del dog i udlandet, specielt Irland. I Danmark er ca. 2% af medarbejderne nydanskere.

Ansatte nydanskernes oprindelsesbaggrund:

I alt ansatte	305
Heraf indvandrede	253
Antal ”efterkommere”	52

Oprindelsesland:

EU	108
Europa i øvrigt	103
Afrika	14
Nordamerika	13
Syd- og Mellemamerika	7
Asien	59
Oceanien	1

Ca. 2% af bankens medarbejdere har anden etnisk baggrund end dansk. De rekrutteres og ansættes på indslusningsløn og tilbydes sprogtræning.

For nylig har Danske Bank deltaget i en forsøgsordning hvor 18 nydanskere blev ansat og trænet. Disse medarbejdere blev ansat hos chefer som personaleafdelingen anså for specielt motiverede for forsøget. Af disse medarbejdere var bl.a. 1 ingeniør, 1 journalist, og de øvrige har en eller anden form for økonomisk baggrund. Talfærdighed og –forståelse er naturligvis en nøglekompetence når man arbejder i en bank.

Af 18 nydanskere der deltog i forsøgsordningen er 16 stadig ansat, alle med direkte kundekontakt, fysisk eller telefonisk, og banken har kun positive meldinger om disse forløb. Af de 18 oprindeligt ansatte var 15 kvinder, 3 mænd. Af de 16 tilbageværende er 13 kvinder og 3 mænd. Forsøget er foreløbigt evalueret og beskrevet i (Møller-Hansen 2006).

På spørgsmålet om hvordan nydanske medarbejderes muligheder var for at avancere i systemet, var svaret at man havde eksempler på nydanskere som gruppeledere, men ikke som filialdirektører.

Banken ser en interesse i at ansætte nydanskere af to årsager: For det første fordi banken simpelthen har brug for deres arbejdskraft. Man er efter en række tilpasningsår i forbindelse med en række fusioner nu i den mere normale situation at skulle holde trit med den almindelige afgangstakt samtidig med at forretningen vokser. Den anden årsag er at banken ønsker at medarbejderkorpset afspejler og matcher kundekredsen.

De interviewede ledere betoner, at der under alle omstændigheder ved rekruttering, træning og senere fastansættelse lægges vægt på at kandidaten har de nødvendige kvalifikationer, herunder sproglige. Ansættelse sker således også altid med varig beskæftigelse for øje. Derfor var man i banken længe ikke opmærksom på at der kom nydanskere ind i systemet. Det var i udgangspunktet ganske enkelt ikke relevant.

På spørgsmålet om hvorvidt der var forskellige erfaringer med forskellige oprindelseslande blev det oplyst at en mandlig medarbejder fra et mellemøstligt land "ikke var god til det med at have en kvindelig chef." Banken havde reageret herpå, ikke ved at flytte vedkommende til en anden filial med en mandlig chef, men ved at tage tønnen: "Sådan er det altså her i Danmark!" Derudover opleves medarbejdere fra Østeuropa generelt at være meget "bange for systemet". Den typisk store ligeværdighed mellem chef og medarbejder virker meget fremmed på mange af disse medarbejdere som opleves at have lille selvtillid og store autoritetstro, de forventer en større magtdistance.

De nydanske medarbejdere gør virkelig en stor indsats for at holde fast i deres arbejde. De er formentlig bange for at miste det og stå over for den meget høje barriere som mange andre nydanske ansøgere på det danske arbejdsmarked oplever.

På spørgsmålet om hvorvidt man havde tørklædeproblemer, svarede at "det ved vi ikke noget om." Bankens politik er at medarbejderne klæder sig "som kunden forventer at møde dig".

På spørgsmålet om hvorledes banken ville håndtere et regeringskrav eller rekrutteringsbehov der betød ansættelse af dobbelt så mange nydanske medarbejdere som hidtil, var svaret det samme som i Finansvirksomheden A-ADM, at det ikke ville betyde noget som helst. De ville let kunne absorberes i miljøet.

De nydanske medarbejdere bidrager til virksomhedens værdiskabelse ved at udføre det samme arbejde som danske medarbejdere i tilsvarende stillinger. [Der er altså også her tale om konvergent

værdiskabelse]. Der nævnes et enkelt eksempel, og der kan være flere parallelle, på at en nydansk filialmedarbejder med tørklæde havde tiltrukket mange nye kunder med mellemøstlig baggrund. [Denne form for værdiskabelse er på én måde konvergent, der er tale om at en eksisterende viden nyttiggøres, og på en anden måde divergent: der er tale om at et nyt element i afdelingens kompetenceprofil nyttiggøres kreativt].

På ”5xP-skalaen” vurderedes de nydanske medarbejdere typisk at opfatte sig i post-pilot-området. Der er tale om arbejdsopgaver med relativt høj prioritering af procedurer, hovedsagelig inden for administration og kundeservice.

Der lægges i interviewene vægt på at nydanske medarbejdere falder ind i bankens kultur, procedurer og forretningsmæssige mål. [På pluralismetabellen er der tale om kategorien integration]. Der er hverken tale om at nydanske medarbejdere udgør en særlig gruppe der kan danne basis for intergruppekonflikter, eller om at den etniske forskellighed opmuntres med det bevidste formål at øge innovation.

4.2.2. En servicevirksomhed

ISS

I ISS er der gennemført tre interviews, to med stabsspecialister, ét med en afdelingsleder i linien.

ISS har mange forretningsområder, hovedparten stadig rengøring som er opdelt i forskellige områder. Et forholdsvis nyt område er ”Facility Service Management”: Virksomheder outsourcer driften af kantine, ejendomsvedligeholdelse, visse administrative opgaver, reception etc.

ISS er en international koncern med 330.000 ansatte world wide, heraf ca. 15.000 i Danmark.

Nydanskere antages på lige vilkår med danskere og fungerer på samme betingelser. Halvdelen af de ansøgninger virksomheden får, er fra nydanskere, heraf mange uopfordrede. Derudover sker ansættelse ofte ved at ”nogen kender nogen”.

De nydanske medarbejders etniske baggrund er særdeles spraglet. Der er eksempelvis medarbejdere fra 39 lande over hele verden repræsenteret i et enkelt distrikt i København. Mange er ikke danske statsborgere. Der er en tendens til at nationaliteter klumper (Vietnamesere i Haslev, Filippinere i Næstved etc.).

I Storkøbenhavn er anslået halvdelen af medarbejderne nydanskere. I provinsen er der typisk tale om 20%. I visse mindre forretningsområder er der på gulvet udelukkende ansat nydanskere. Det

gælder for eksempel rengøring på store færges. Her bliver aldrig tale om integration, de taler kun med hinanden.

En del af medarbejderne har høje uddannelser. ISS har nogle gange held til at spotte dem og få deres kompetencer nyttiggjort i andre funktioner. Forholdet er rent forretningsmæssigt. Havde der været problemer, var de blevet løst, på den ene eller på den anden måde. Ved ansættelser skeles ikke til om man er dansker eller nydansker. Spørgsmålet er om en ansøger kan og vil udføre det arbejde jobbet byder på.

I ISS er der flere eksempler på nydanske medarbejdere i mellemliderpositioner. Andelen af nydanske ledere varierer efter serviceområde. I Facility Services er der således flere nydanske arbejdsledere og enkelte specialister og driftkoordinatorer, men ingen nydanske chefer. I Transportservice bliver en større del nydanskere arbejdsledere, enkelte når længere op i hierarkiet. I Transportservice er således 9 ud af i alt 40 ledere nydanskere. I området er der totalt 150 medarbejdere hvoraf godt 100 er nydanskere.

Ifølge den interviewede afdelingsleder kræver nydanskere lidt anderledes ledelse end danskerne.

Man skal som leder tænke lidt mere i "respekt". Vi danskere omgås hinanden på en meget ligeværdig og uformel facon. Det er mange fra andre kulturer ikke vant til. Det er derfor vigtigt at give hånd, huske navne, måske være lidt mere højtidelig end danskerne ofte er indbyrdes. Samtidig skal de kvindelige ledere kæmpe lidt mere for at få tingene til at gå; "Men det er sjovt og udfordrende. Jeg er stolt af mine nydanskere. Deres børn får nogle gange gode universitetsuddannelser, typisk læger og ingeniører. For nylig havde vi 25 års jubilæum for en arbejdsleder fra Tyrkiet."

Der kan også være tale om kulturelle fejltolkninger af hinanden. Når en Thailænder fniser, er det ikke fordi det er sjovt, men fordi vedkommende er usikker. Når visse asiater siger "ja", behøver det ikke være udtryk for accept, men for høflighed, etc. her er nogle ting der lige skal læres af leder og kollegaer.

Nydanskere sendes af og til på sprogkurser, og her nævnes det at de ofte lærer for lidt i forhold til den ulempe det er for ISS at undvære og erstatte en medarbejder i 3 måneder. Men alle medarbejdere skal kunne dansk. Nogle er lidt bange for at bruge det af frygt for at blive til grin. Virksomheden beder også nydanskere om at tale dansk med hinanden i pauserne. Medvirkende hertil er også at "synlig rengøring" bliver almindeligere, det vil sige at rengøringen finder sted i den daglige arbejdstid, så kundens egne medarbejdere og ISS' rengøringspersonale færdes i samme områder på samme tid.

ISS har uniform. Hertil hører et tørklæde, så medarbejdere der ønsker at gå med tørklæde skal bære dette. Burka er umulig at arbejde effektivt i og vil være sikkerhedsmæssigt uforsvarlig, ligesom det er umuligt at borde et tog med lange skørter.

Med op mod 1/3 nydanskere i medarbejderstaben konstaterer de interviewede ikke nævneværdige problemer. Således vejer antallet af personaleproblemer og –sager for nydanskere ikke tungere i statistikken end for danske medarbejdere. De interviewede vurderer at ISS problemfrit ville kunne ansætte en endnu større andel nydanskere.

På spørgsmålet om hvorvidt nydanskere tilfører virksomheden værdi i form af innovation, er svarene at rengøring gennemføres efter procedurer der er ret præcise. Det hænger sammen med de kontrakter der er indgået med kunderne, og med at der udformes rationelle arbejdsgange af en tværororganisatorisk sammensat udviklingsgruppe. Det levner ikke meget plads for kreativitet. Der er p. t. ikke nydanske medarbejdere i udviklingsgruppen.

Der er således heller ikke påviseligt innovative gevinster forbundet med de nydanskere medarbejdere. De udfylder en funktion og skaber derved en værdi der ellers enten ville blive skabt af en dansk medarbejder eller ikke ville blive skabt. En innovativ gevinst er altså ikke påvist eller bemærket, hverken på ledelsesniveau og i specialistfunktioner.

[På pluralismetabellen må disse situationer kategoriseres som integration. Herfra er undtaget rengøringsholdene på de store færger hvor der er tale om differentiation.] .

Interviewpersonerne i ISS skønner enstemmigt at medarbejderne føler sig som post, pilot eller derimellem. Som nævnt udføres en meget stor del af arbejdet i overensstemmelse med givne procedurer som forventes fulgt til punkt og prikke.

4.2.3. Tre Ingeniørvirksomheder

B-TECH A/S

I B-TECH er interviewet en afdelingschef som udtaler sig om hele virksomheden.

B-TECH A/S er en rådgivende ingeniørvirksomhed i Københavnsområdet med ca. 100 medarbejdere. Specialer er el og VVS med løsninger inden for automation, kommunikation, IT, elektriske systemer og installationer, blandt andet risikoanalyser, ventilation og køling samt alternativ energi. Rådgiverrollen strækker sig fra småprojekter til totalentrepriser.

Arbejdet er typisk projektorienteret, og projekterne så små at de klares af én medarbejder som ofte kan have ansvaret for tre-fire projekter samtidig.

B-TECH har tidligere haft to nydanskere ansat og der er herudover to ansatte pt.

B-TECHs nydanske medarbejdere er blevet uddannet i Danmark. På spørgsmålet om det er svært at vurdere kvalifikationer, er svaret ”ja”, ikke fordi deres uddannelser er udenlandske, men fordi ”det der gør en ingeniør god hos os, er at han kan lytte til kunden, og det står ikke i karakterbogen. Ansættelsessamtalen er det eneste instrument.” Både ved hyring og firing er afdelingschefen eneafgørende.

Firmaet finder nye medarbejdere gennem annoncering. ”For blot ½ år siden kunne vi få 10 – 20 ansøgninger, nu får vi 1- 2 hvis vi er heldige.” Hermed er virksomhedens motiv for at ansætte nydanskere også klart tilstede.

Den ene nuværende nydanske medarbejder er fra Balkan og har været ansat i ca. 5 år.

Den anden nuværende nydanske medarbejder er fra Mellemøsten. Han har været her en måned og man er meget tilfreds med ham.

En af de nydanskere som tidligere har været ansat var fra Mellemøsten og arbejdede i virksomheden i 7-8 år. Her var man særdeles tilfreds med ham, men ”en kunde købte ham desværre. Han var rigtig god.”

Den anden afgåede medarbejder var også fra Mellemøsten og fungerede udmærket. Han er i dag lærer på maskinmesterskolen på DTU. Lederen har truffet ham og han syntes at føle sig godt tilpas der. Han havde været ansat i B-TECH i 5-6 år og havde enten selv sagt op – eller var ”røget med i en afskedigelsesbølge pga. manglende ordretilgang”. Der er aldrig fyret nydanskere pga. inkompetence.

De to tidligere nydanske medarbejdere samt den ene nuværende (den helt nye kan endnu ikke vurderes) – er/var utrolig loyale.

Samtidig er det et problem, at de af og til har lidt svært ved at tage ansvar og træffe beslutninger. Logikken synes at være: ”Hvis man ikke træffer en beslutning, har man heller ikke noget ansvar!”. De har også en tendens til at sige ”ja” når man spørger dem om de har forstået noget. Også selv om de ikke har forstået det, de håber så at de finder ud af det. ”Hos os skal ingeniøren selv tackle

kunden”. Det er også svært for dem, men den nu længst ansatte er ved at lære det, og han taler fint dansk. Han har været koblet sammen med en ældre dansk kollega. Det er typisk den måde det kan fungere på. Derfor er nydanskerne typisk med på de lidt større projekter der kan bære mere end én ingeniør. Her påtager de sig ofte sekretærrollen.

Ingen af de fire nydanskere har (endnu) opnået lederstillinger. Dels på grund af den ”underdanighed” som præger dem mere eller mindre, dels fordi ancienniteten i firmaet er meget høj, omkring 15 år.

Der er ikke tilbudt nydanske medarbejdere særlige sprogkurser eller kulturtilvænningskurser. En har dog fået tilbudt sprogundervisning, men han sagde nej tak.

For så vidt angår innovation, opstår der ikke specielt meget af det i mødet mellem nydanske og danske medarbejdere. De nydanske er heller ikke speciel innovative. Der er intet formelt system for opsamling og nyttiggørelse af gode ideer. Det har der været, men systemet og det tilhørende job blev nedlagt for to år siden. Der er ikke eksempler på at nydanskernes særlige kompetencer som fremmedsprog eller kendskab til særlige kundekulturer har været nyttiggjort i lighed med det eksempel der tidligere i denne rapport er nævnt fra Danske Bank.

De to nydanske medarbejdere blander sig med de andre ansatte i kantinen Og med hensyn til tøj er der flere problemer med danske ingeniører der kan finde på at møde op hos en kunde i korte bukser. Nydanskerne er altid klædt ulasteligt!

Nydanskerne opfattes under indfasningen udelukkende som postbude. Senere kan de udvikle sig til ”at komme med i cockpittet”. [Det forstod jeg som at en egentlig pilotrolle kommer de næppe til at tage. Jeg opfatter at der for disse medarbejdere, i endnu højere grad end for nye danske medarbejdere, er tale om en vis usikkerhed og måske mindre selvtillid i forbindelse med den nye arbejdsplads. Det vil naturligt resultere i et større behov for at modtage detaljerede instruktioner samt i en større tendens til at følge instruktioner nøje].

Interviewpersonen betoner kraftigt at ”der findes ikke racisme her. Vi går efter viden og samarbejdsevne. Hvis der var det mindste tegn på racisme, ville jeg vide det få minutter senere, der ville stå en medarbejder eller kollega inde på mit kontor og spørge: Sig mig er du klar over at . . .”

Haldor Topsøe

Interview med afdelingsleder der primært udtaler sig på vegne af egen afdeling, samt telefoninterview med personaleledertør.

Topsøes kernekompetence er heterogen katalyse, en nøgleproces ved mange kemiske processer, bl.a. på raffinaderier, ved røggasrensning og nu også ved fremstilling af katalysatorer til bilers udstødning. Selskabet leverer katalysatorer samt design og konstruktion af anlæg til fremstilling af katalysatorer. Endelig tager virksomheden tilbud på bygning af disse anlæg hos entreprenørfirmaer.

Der begynder at opstå flaskehalse på ingeniørfaget. Ansættelse af nydanskere er derfor aktuell. Virksomheden registrerer ikke hvor stor en andel nydanske medarbejdere udgør af den samlede medarbejderstab. Antallet af nydanskere betragtes officielt som uinteressant. ”Vi går efter viden, ikke efter hvad folk hedder til efternavn”. Om de kan tale og skrive dansk er heller ikke så vigtigt. Efter interviewbesøget skønnes at op til 15% af medarbejderne er nydanskere.

I den interviewedes afdeling er der 16 medarbejdere hvoraf to er nydanskere henholdsvis fra Vietnam og Indien. Alle de medarbejdere der har indisk baggrund er ingeniører uddannet i Indien, vietnameseren er uddannet på DTU.

En stor del af arbejdet foregår på engelsk, men den interviewede leder oplever dog at finere nuancer, bl.a. under diskussioner af mere følsomme emner, kan gå tabt.

Man har yderligere haft fem indere ansat, men de har forladt virksomheden. Tre af dem var fagligt for svage. Nogle har også fået en overraskelse ved at komme til Danmark. For det første at det danske samfund kræver at hvis man vil have en rimelig levestandard, må ægtefællen have et arbejde. For det andet at det er vitalt at børnene kommer i en international skole. Hvis de kun lærer dansk, begrænses familiens fremtidsmuligheder.

Den inder der er tilbage, er ”den eneste der har været værd at gemme på. Hans engelsk er OK, hans dansk er dårligt, det gør ikke så meget.” Det er lederens erfaring at danske ingeniører er bedre end nydanske. Danskerne ”kan finde ud af det”.

Begge nydanskernes sociale kompetence er OK. De har situationsfornemmelse og er meget høflige.

Arbejdet organiseres i vekslende projektteams der arbejder sammen i 2–8 måneder afhængig af opgavens størrelse. Derefter indgår medlemmerne i nye teams. Alle blandes med alle uden personsanseelse, uden fx etniske begrænsninger.

På spørgsmålet om virksomheden kan tage flere nydanskere, er svaret fra den interviewede leder at han næppe vil tage flere nydanskere. Hovedsagelig pga. erfaringen med de faglige kvalifikationer.

Generelt er der på Topsøe et meget åbent klima for at fremkomme med ideer til andre – som frit kan afvise dem. Der findes ”principielt, men ikke ”i praksis” en ”stage-gate-model” for opsamling og vurdering af ideer. Imidlertid noteres nye ideer der dukker op i årets løb. De beskrives på intern email og behandles af en central ledergruppe én gang årlig. Her tages stilling til deres levedygtighed, der estimeres budget for de lovende, og de mest egnede implementeres. For et givent teknologiområde kan der fx være 20 ideer til rådighed, hvoraf måske 12 kan implementeres hen ad vejen.

Begge nydanskere er startet i postbudrollen, men er på vej mod at fungere i højere grad som pædagoger-politikere. Det er også denne rolle som deres leder mener, er optimal i forbindelse med afdelingens opgaveportefølje, og som han derfor tilstræber i sin ledelsesform. De nydanske medarbejdere er i forskellige tempi begge i gang med en personlig psykologisk udvikling i retning af større selvstændighed i deres opgavehåndtering. Den ene vurderes at have potentiale til at fungere som pædagog og når nok ikke længere. Den anden derimod, har potentiale til at nå længere end de fleste danskere i retning af politiker-poet.

Den tekniske kultur, ingeniørfaget er så internationalt at det er vanskeligt at få øje på relevansen af forskelle. Alt synes at være et spørgsmål om kompetence og samarbejde. [På pluralismetabellen er der tale om integration]. Der er meget langt hen ad vejen tale om naturvidenskab uden grænser. På spørgsmålet om nydanskerne i kraft af den diversitet de introducerer, er medvirkende til øget kreativitet og innovation, er svaret da også ”nej!”.

IBM

Interview af to personalekonsulenter.

IBM er ca. 100 år gammel og har en stab på 330.000 medarbejdere globalt. I Danmark er IBM etableret i 1950, og der arbejder nu 7.400 mennesker i hvad der er landets største IT-virksomhed.

De fleste er højtuddannede idet lavtkvalificerede jobs som rengøring, kantinedrift, bygningsvedligeholdelse etc. er outsourcet.

På IBM Danmark har man ikke viden om hvor mange (%) nydanskere man har ansat, men det er ”ganske mange”. IBM er en international virksomhed. Nydanske medarbejdere ansættes alene på grundlag af kvalifikationer – som alle andre, og de varetager opgaver som alle andre. Der er med andre ord ikke registreret forskel på danskeres og nydanskeres præstationer. Men når selv

direktøren er nydansker – ingen ved rigtig hvilket land han kommer fra – så bliver hele interviewsituationen lidt anstrengt. [Man føler sig og sine spørgsmål provinsielle].

IBM har mangfoldighedsledelse som del af sit strategiske grundlag. Beskrivelser heraf findes blandt andet i (Thomas & Kanji 2004 og Thomas 2004).

I IBM's strategiske grundlag fremhæves at "according to the office of National Statistics in the UK, by 2010, less than 20 per cent of the country's full-time workforce will be comprised of able-bodied white men under the age of 45 [therefore] businesses must adapt in order to grow".

Strategien afspejler samtidig en holdning der går langt tilbage. I 1899 ansatte man kvinder inden disse fik stemmeret. I 1914 ansatte man handicappede. I perioden 1935 og 1953 ansatte man en kvindelig vicepræsident og en sort sælger. Senere trak man sig ud af Sydafrika som modtræk til apartheid regimet.

IBM Danmark er fortsat aktiv i netværk med andre danske virksomheder der faciliterer højtuddannede nydanskernes ansættelse.

I modsætning til de andre virksomheder der indgår i denne undersøgelse er der mange chefer og også direktører der ikke er danskere, klart som en konsekvens af den internationalt orienterede baggrund og fortsatte strategi. [Derfor bliver også nogle spørgsmål irrelevante].

I frokostpauserne klumper man ikke efter etniske tilhørsforhold. Man blander sig.

IBM har altså en stærk tradition for diversitet af idealistisk grunde, men også for at komme en nødvendig demografisk udvikling i forkøbet. Herudover er der et tredje rationale for den åbne holdning til minoriteter der gennemstrømmer denne tænkemåde. Det er innovationen. IBM har adskillige nobelprismodtagere ansat (og ingen af dem er danske!). IBM er den virksomhed i verden der har flest patenter, langt flere end nummer to. Mangfoldighedsprincippet, også det etniske aspekt, anvendes i tråd hermed bevidst og målrettet når teams sammensættes.

Både chefer, ledere og medarbejdere vurderes til at opfatte sig som liggende i området pædagoger - politikere.

[På pluralismetabellen kan situationerne kategoriseres som vellykket fragmentation. De beskrivelser der fremstod i interviewene, lagde vægten på at forskelligheder, også etniske, dyrkes i forventning om resulterende synergi].

4.2.4. Sundhedssektoren

Amtssygehus

Interview med klinikchef som vurderer at hans afdeling i henseende til nydansker-forhold er meget typisk for resten af amtssygehuset.

Blandt afdelingens 10 læger er én nydansker (fra Iran). Han er ansat, ”tildelt” i henhold til ”Hoveduddannelsesforløbet”, en ordning der bestyres og administreres af amterne ved tre regioner. Formålet med ordningen er at visitere ansøgende nydanske læger til stillinger hvor deres kompetencer nyttiggøres optimalt.

Den nydanske medarbejder arbejder dels alene – som vagthavende hvor han som andre læger i tvivlsspørgsmål telefonisk kan konsultere en overlæge, dels sammen med andre for eksempel ved stuegang.

Der er pt. lægemangel. Alle der vil, kan få kvalificeret arbejde. Den positive holdning til nydanske læger kan hænge sammen med den voksende øjeblikkelige flaskehalssituation.

Denne læge er fuldt kvalificeret til sit lægearbejde på afdelingen hvor han nu har været i 4 – 5 måneder. Han er ”mellemerfaren”, har gennemgået sin ”turnus”. Han er som andre læger tildelt en hovedvejleder, en ældre overlæge. Hans dansk er ikke perfekt, men brugbart. Skriftlig fremstilling er stilistisk mangelfuld, men ”det er andre lægers sgu også engang imellem”.

Det fremgår videre af interviewet at den pågældende ikke skal ledes på nogen speciel måde, og at behovet for særlig efteruddannelse ikke adskiller sig fra øvrige lægers på tilsvarende uddannelsestrin.

På spørgsmålet om der er tale om fuld integration, er svaret bekræftende. Den pågældende nydansker må glide – og glider – ind i afdelingens rutiner og opgaver, og det er klinikchefens opfattelse at han også aktivt prøver at glide ind.

På spørgsmålet om den nydanske medarbejder medvirker til at skabe mere kreative løsninger er svaret at ”det gør han, men ikke i kraft af sin etniske baggrund. Manden er IT-nørd og opdaterer alle afdelingens programmer, og han har, muligvis fordi han, det har han fortalt, i sit hjemland har været udsat for katastrofe- og krisesituationer, vist sig enestående hvor afdelingen har stået i en akut kritisk situation.”

[På pluralismetabellen skal situationerne i lyset af ovenstående kategoriseres som *integration*]. Der er ikke tale om at nydanske medarbejdere danner særlige etnisk afgrænsede grupper der kan danne basis for intergruppekonflikter, eller om en dyrkelse af etniske forskelligheder i forventning om deraf følgende synergi. Der er tale om at alle medarbejdere, også nydanske, må glide ind i afdelingens mål og procedurer. I dette tilfælde er lægens langvarige uddannelse med stærke internationale fællestræk formodentlig medvirkende til at der ikke opleves problemer hermed.

Den forskellighed fra danske medarbejdere som karakteriserer denne nydansker, er ikke en etnisk funderet overfladeforskel, men en forskel baseret på et dybdekriterium jf. (Martins et al. 2003) som beskrevet i afsnit 3.1.2.

[Vi skønner ud fra interviewet at afdelingen godt kunne håndtere flere nydanske medarbejdere.] .

Det er klinikchefens vurdering at den pågældende nydanske læge opfatter sig som helt overvejende pilot idet der dog i afdelingens arbejde indgår en række postopgaver.

4.2.5. To transportvirksomheder

Arriva

Interview med HR-direktør.

Arriva er et engelsk selskab med ialt ca. 45.000 ansatte fordelt på en række europæiske lande. I Skandinavien er ansat ca. 4.500, heraf ca. 800 i Sverige, de øvrige i Danmark.

Hovedaktiviteterne er tog- og busdrift. Busdivisionen er med ca. 2.800 medarbejdere i Danmark langt den største, og den følgende beskrivelse retter sig derfor specielt mod denne del af Arrivas forretning. I busdivisionen er ”Ryvang” den største base med ca. 700 medarbejdere tilknyttet. Heraf er ca. 50% nydanskere.

Med de flaskehalsproblemer der har været de senere år, har det været en udfordring at rekruttere det nødvendige antal egnede chauffører. Så Arriva er ganske afhængig af det udbud af arbejdskraft som nydanskerne udgør. Uden dette udbud, ingen busdrift! Ikke mindst i konsekvens heraf har Arriva iværksat konkrete aktiviteter for at tiltrække og i højere grad integrere nydanskere i medarbejderstaben. Rekrutteringssituationen er endvidere den at kommunen, der har ansvar for at aktivere ledige, ofte klarer dette ved at tildele de ledige et kursus til erhvervskørekort i form af et 6-ugers kursus. ”Derfor får vi ikke altid de bedste”.

Der er visse vanskeligheder og udfordringer forbundet med ansættelse af nydanskere. Der skal gøres noget særligt som stiller krav til ledelsen og som koster penge. Nyansatte nydanskere har ofte

lidt svært ved at falde helt til i den sociale sammenhæng. De spiser for eksempel deres frokost i bussen i stedet for at gå ind i spisestuen til de danske chauffører. Arriva har også set nydanske hjemmegående kvinder som en klar rekrutteringspool. Men ud af 15 der startede på at tage erhvervskørekort er der nu tre tilbage. Det er kvindernes mænd der har stillet sig på tværs. Når de skæve arbejdstider meldte sig, knækkede filmen.

I den daglige drift er der flere problemer. Ét af dem er ramadanen som kan være en risikofaktor. Endvidere vil mange nydanskere gerne besøge deres hjemland i sommerferien hvor de så gerne vil afholde 5 – 6 ugers ferie på én gang. ”Det kan være et problem, men til gengæld har vi så dækning i julen hvilket er en klar fordel.”

Også sprogvanskeligheder udgør et problem. Det kræves ganske vist til erhvervelsen af erhvervskørekortet at kandidaten kan udtrykke sig rimelig klart på dansk. En chauffør skal kunne udtale gadenavne forståeligt, men i praksis ses der ofte gennem fingre med dette krav. Arriva ser det dog også som en styrke, jf. politikken, at chaufførerne kan tale med kunderne på disses eget sprog.

Der tilbydes lidt sprogundervisning, men ikke det store. Det er ganske svært at motivere folk hertil.

Det er tilladt chaufførerne at tale med hinanden på deres modersmål idet de opfordres til at tage hensyn til hinanden.

Der er foretaget en del konkrete initiativer for at lette indfasningen og slå bro over de kulturelle vanskeligheder som nydanske medarbejdere kunne opleve. Programmet *EEO: Equal Employment Opportunities*, blev således iværksat 2002 – 2003 med det formål at medarbejderstaben skulle afspejle ”samfundets sammensætning af mennesker”. (2005c). Dette udmøntedes i en politik ifølge hvilken det udelukkende er kvalifikationerne (faglige, personlige, sociale, kulturelle) der tæller ved en ansættelse. Samtidig forebygges mobning: ”Det skal være klart for enhver at vi er en virksomhed der ikke accepterer nogen form for mobning på grundlag af social status, etnisk oprindelse, køn, alder, politisk anskuelse, fysiske begrænsninger, religiøs eller seksuel orientering.” (ibid.).

EEO bestod af en række aktiviteter sigtende mod større gensidig accept af religion og kultur. Hovedaktiviteten var afholdelsen af en række 2-3 dages work shops. Hvor man bl.a. besøgte hinandens kirker, holdt ”indisk aften”, lavede mad til hinanden etc.

Endvidere uddannedes 130 ambassadører som er lokale hjælpere der i tide kan spotte problemer. Medarbejdere som oplever problemer med mobning, kan gå til ambassadøren, og den lokale leder kan trække på ham eller hende. I dag er disse ambassadører en indgroet del af dagligdagen.

Resultatet af programmet har været meget tilfredsstillende. Chaufførerne går ind i frokoststuerne, der er større ”omgængelighed”. Nydanskerne er kommet med i det sociale liv, der er større sammenhold.

Herudover tilbyder Arriva en 1-årig *lederuddannelse* for ansatte. Dette er indtil nu gennemført i hold på ca. 20. Der lægges her vægt på at der er kvinder og nydanskere på disse hold. Arriva har adskillige nydanske ledere og endda chefer, og flere er på vej.

Den sidste aktivitet som kan medvirke til at nyttiggøre nydanske medarbejdere bedre, er *voksenlærlinguddannelsen*. Den er for folk i job og varer 1 år hvoraf 18 uger er skoleophold. Der oppebæres fuld løn under uddannelsen. Uddannelsen resulterer i en kvalifikation som ”rutebuschauffør” (i modsætning til det seks ugers forløb der resulterer i et erhvervskørekort) og er meriterende idet der kan bygges videre på den til eksportchauffør. Den længere uddannelse kan klart mærkes på de chauffører der har taget denne: færre skader, mindre sygefravær. Der opnås på denne måde et bedre rekrutteringsgrundlag for lederstillinger.

På spørgsmålet om hvorvidt det nydanske islæt førte til større innovation eller kreativitet er svaret ”nej”. Nydanske medarbejdere indgår ikke i teams for produkt- eller procesudvikling. Logistisk optimeringsplanlægning synes i øvrigt at være en vigtigere aktivitet end produktudvikling i denne branche.

[For så vidt angår nydanskernes bidrag til innovation er der således intet nyt: kreativitet indgår ikke i chaufførernes primærfunktion og der trækkes ikke på deres kreativitet i sekundærfunktionen.]

Her har vi det klokkeklare eksempel på *postrollen*. Der er stærke paralleller mellem at være chauffør på en bus der forventes at følge en køreplan minutiøst, og en postarbejder som beskrevet i afsnit 3.4.1.

Udgangssituationen beskrives i interviewet som præget af nydanskernes isolation i forhold til danskerne, senere, efter mange aktiviteter fra virksomhedens side, i højere grad som mere, men ikke fuldt ud fælles med dem. [På pluralismetabellen må de nydanske chauffører placeres som i udgangspunktet *differentiation*, i den senere fase som både *differentiation* og *integration*]. Der forventes imidlertid ikke synergieffekt af forskellighederne som via de målrettede aktiviteter søges reduceret.

Connex

Interview med direktør.

Connex har pt. 1633 chauffører ansat, heraf mange nydanskere. Tallet opgøres ikke, men dækker over 56 etniske grupperinger. De fleste medarbejdere er ufaglærte, (men der er nogle danskere med utraditionel baggrund, som direktør og revisor). Der rekrutteres i høj grad via uopfordrede ansøgninger.

Generelt har virksomheden mange danske medarbejdere som er ældre. Dette aktualiserer behovet for rekruttering af nydanskere. Som i Arriva ville der ikke køre busser hvis der ikke var nydanskere.

Connex er meget interesseret i at få nydanskere som ledere og opmuntrer dem derfor til at deltage i virksomhedens lederudviklingsprogram. Ud af ca. 32 teamledere er fire p. t. nydanskere. Herudover er der seks nydanske driftledere. Disse ledere er alle rene succeser. Det nævnes som en mulig kvalifikation ikke at tale rigsdansk. [Der er antagelig tale om en slags ”vi er i samme båd”-effekt.]

Turn-over er på hele 23%. Tallet svinger år for år idet forholdet er særdeles konjunkturfølsomt. Byggebranchen betaler en smule bedre end transportsektoren, så når byggeriet boomer, forsvinder de mandlige medarbejdere.

Den høje personaleomsætning betyder at virksomheden ikke kan give sprogundervisning. Derfor må medarbejderne kunne dansk når de ansættes. Dansk sprogkompetence er i mange tilfælde forskellen mellem at blive ansat eller ikke.

Nye medarbejdere deltager i et introduktionskursus, nydanskere så vidt muligt med nydanske instruktører.

Der lægges i jobbet vægt på at det at være chauffør er et servicejob. Det er mere end at køre bil. Det er venlig kundebetjening, overholdelse af køreplaner, hjælp til handicappede, at være åben og imødekommende, i det hele den mentale holdning at tage ansvar. Her er kvinder generelt bedre end mænd. ”Der bliver ikke så meget ballade i deres busser. Blandt andet derfor stræber vi efter en større andel af kvindelige chauffører.” Dette gælder også for nydanskere.

I denne virksomhed indtager nydanskerne klart en postrolle, også i højere grad end den typiske dansker. Virksomheden ser imidlertid gerne at de udvikler sig til at være piloter. Det ligger i servicekonceptets ansvarlighedstænkning, men her er et stykke vej endnu. Mange nydanskere er lidt mere autoritetstro end den typiske danske medarbejder. Dette viser sig ved strejker hvor chaufførerne ”sætter sig” i frokoststuen. Her sidder danskerne i én gruppe, fuldt integrerede i en anden, og herudover dannes nogle andre, ofte etnisk specifikke smågrupper. Nydanskerne er generelt usikre og utilpasse ved sådanne strejker. De vil hellere køre bus. Der er nydanske

medarbejdere der er tæt på at lære og forstå systemet. Men der er flere eksempler på nydanskere som har forsøgt at snige sig ind på kontoret for at få lov til at køre bus i stedet for at sidde og strejke. Her demonstreres deres meget høje loyalitet mod firma og opgave.

I frokoststuer ses de etniske skillelinier desværre stadig klart, og der fokuseres til daglig på etniske ”overfladeforskelle” til forskel fra dybdeforskellene. Grupper fastholdes med udgangspunkt i egen kultur og eget sprog. De fungerer som modspil til hinanden.

Dansk er et krav. Men hvis en kunde henvender sig på et andet sprog som medarbejderen behersker, kan han eller hun bruge det.

Alle systemer er derfor gearret til nydanske medarbejdere. Der anvendes således i vidt omfang piktogrammer frem for skriftlige instruktioner ligesom der bruges automatisk tale i busserne.

For så vidt angår påklædning, er hovedbeklædning fri. Det giver rum for fx tørklædet, og det fører i øvrigt til stor kreativitet med hensyn til individualisering. Lige til nissehuer i december. Derimod er der uniformstvang fra halsen og ned. Man kører ikke bus med burka.

Det er svært at integrere nydanskerne og danskerne, alene på grund af jobbets art. De sidder alene i bussen fra de kommer til de går.

På spørgsmålet om det innovative potentiale er svaret at man muligvis kunne få innovation ud af nydanskernes ressourcer, men ”vi har ikke mulighed for det. De sidder jo i bussen”. [Nydanskernes bidrag til virksomhedens værdiskabelse er altså altovervejende konvergent.]. Medarbejderne kan imidlertid altid komme med ideer, og nogle bliver da også opsnappet af ledere og implementeret. Der er ingen struktureret indsats for indhøstning af medarbejdernes ideer.

[På denne virksomhed blev de idylliske beskrivelser fra de øvrige cases nuanceret]. Her nævnes fx eksempler på drilleri mellem danskere og nydanskere. En muslimsk chauffør der bad i folkestuen, blev drillet af en dansker som følte sig ”forulempet”. Det endte med håndgemæng og fyring af begge.

4.2.6. En produktionsvirksomhed

Topsøes katalysatorfabrik, Frederikssund

Interviewpersoner: Fællestillidsmanden (FT), Arbejdsleder (AL). førstnævnte udtaler sig om hele fabrikken, sidstnævnte primært om egen afdeling.

Fabrikken i Frederikssund producerer katalysatorer. Fabrikken har 530 ansatte, og nydanskere skønnes at udgøre 7–8 procent, idet de fleste er fra Mellemøsten. Mange af dem er efterkommere.

Den interviewede arbejdsleder har ca. 40 medarbejdere hvoraf ca. 30 % er nydanskere. De består af unge nydanskere (efterkommere), ”gæstarbejdere”, tyrkiske kurdere som er indvandret og deres børn, samt flygtninge fra Iran og Irak.

Fabrikken har haft nydanskere ansat gennem 20–30 år. En del er ansat i hele familier, der er eksempler på at også børnebørn er ansat her. En medarbejder har også tre sønner der er medarbejdere her. (FT)

Der er ikke mange kvinder som arbejder i selve produktionen, men der er mange i caféen og i rengøringen. Alle nydanskere er ansat på samme vilkår som danske medarbejdere og udfører præcis samme arbejde.

Rekrutteringen sker hovedsagelig ved uopfordrede ansøgninger, men der annonceres også. Tidligere har der været en del gennemtræk; derfor er man mere omhyggelig og forsigtig nu og har udbygget ansættelsesprocedurerne. I mange arbejdsfunktioner skal personalet ”have rumdragt på, det skal folk lige vide inden de siger ja”. De fleste er i udgangspunktet ufaglærte, men uddannes som ansatte her som procesoperatører. Teoridelen af denne uddannelse ligger på teknisk skole i Kalundborg.

Der er 3-4 nydanskere ansat i lederstillinger, én af dem er afdelingsleder. Det er vigtigt for Haldor Topsøe at man ikke kan beskyldes dem for racisme.

Produktionsarbejdet er organiseret i teams à 7–8 mand som består af danskere og nydanskere i frodig blanding. Der skelnes ikke.

De nydanske medarbejdere taler generelt godt dansk, og der gives ikke danskundervisning. Enkelte hænger dog rigelig fast i modersmålet. De unge efterkommere kan være lidt grænsesøgende – elementære ting som mødetider nævnes – ”det er nødvendigt at fortælle dem at der er regler. Det drejer sig om opdragelse, og det tyrkiske ”far”-begreb er nyttigt at huske på. Faste regler og autoritet er vigtige ledelsesprincipper. Derfor søger vi at undgå alt for unge ansættelser. Vi har ikke ressourcer til at tage os af deres opdragelse.” (AL)

Virksomheden har også højt overkvalificerede folk, fx ingeniører der ikke kan komme til ansættelsessamtaler andre steder, og som så tager dette arbejde. Tit er der for disse problemer med dansk. Derfor kan vi ikke bruge dem som ingeniører. ”Det er mærkeligt, men folk lærer ikke sprog

efterhånden. Nogle bliver sågar ringere og ringere”. En ansøger blev afvist fordi hans dansk var for dårligt. Men han havde haft danskundervisning i 1½ år! (AL)

Påklædningen er blåt arbejdstøj. Det dispenseres der ikke fra, og det giver tilsyneladende ikke problemer. I visse jobtyper bæres forskriftmæssig sikkerhedsudrustning. (FT)

Under fem medarbejdere kræver forhæng i forbindelse med badning. (FT)

Der gives kvalifikationsløn på virksomheden, hvor også sociale kompetencer vurderes i denne forbindelse. Nydanske medarbejdere scorer ikke lavere end danskere på disse kompetencevurderinger. (FT)

Der opstår jævnligt konflikter i teamene som disse selv løser, dog stundom med lederen som proceskonsulent.(AL). Ved en blandet teambestykning – køn, alder, etnicitet, holdninger etc. bliver de bedre til selv at tackle de problemer der opstår under arbejdet. Der er altså tale om en form for specialistrolle i relation til den konvergente værdiskabelse. Der er ikke eksempler på divergent værdiskabelse (AL).

I kantinen blander alle sig med alle. (FT)

På spørgsmålet om forskelligheden udnyttes til innovative formål, er svaret nej. Der er heller ingen forslagskasser, men ”man er altid velkommen til at komme med ideer til sin leder, men der kommer ikke flere forslag fra de grupper og afdelinger hvor der er flere nydanskere”. (FT)

”Vi har imidlertid svært ved at skaffe kvalificeret ufaglært arbejdskraft. Vi skal bruge de bedste af dem. Dem som er omhyggelige nok til dette arbejde og som vil og kan tage en uddannelse som procesoperatør (AL).”

Den ene leder giver udtryk for at sprogforskelle tilsyneladende virker fremmende på produktionen ved at medvirke til at skabe dialog: ”Vi må jo selv finde ud af det”, så forskellene kan medvirke til at der skabes dialog. Det samme kan overkvalificerede medarbejdere på et team. De kan måske gennemskue den komplicerede kemi i processerne (AL).

Her overlever en leder kun i kraft af at danskere og nydanskere kan sammen. Og der er ikke nok af danskerne, så det er for mig som leder en overlevelsesbetingelse (AL).

På spørgsmålet om hvorfor den ledigheden var 4x så høj for nydanske ingeniører som for danske, var svaret i nævnte rækkefølge: sproget kan være en hovedbarriere, mindre virksomheder der ikke har, og ikke selv er en del af, et internationalt miljø, kan være tøvende, usikkerhed om hvilke kvalifikationer der ligger i en udenlandsk uddannelse, racisme(AL) (OBS: modsiges af statistikken).

Med hensyn til holdninger er ambitionsniveauet særlig vigtigt. Kvindelige nydanske medarbejdere er mere ambitiøse end mænd. Derfor er de mere omhyggelige og samvittighedsfulde (AL).

Fællestillidsmanden nævner udelukkende postrollen som relevant. Arbejdslederen nævner posten som dominerende, men hævder at enkelte viser talenter som politikere. De skaffer sig personlige fordele ved lobbyisme og særdeles talentfulde forhandlinger med lederne! (AL).

5. Fortolkning og konklusion

Med udgangspunkt i ovenfor beskrevne casestudier besvares studiets to forskningsspørgsmål nedenfor.

5.1. Hvilke organisatoriske konsekvenser har den øgede diversitet medført?

Generelt gælder det for alle undersøgte virksomheder at nydanskere ansættes alene på deres faglige kompetencer, assimileres helt eller hovedsagelig problemfrit ind i den eksisterende virksomhedskultur og opleves som en særdeles stabil og samvittighedsfuld arbejdskraft. Der kræves i nogle tilfælde tiltag og tilpasninger af varierende omfang fra lidt mere lederopmærksomhed (A-ADM, Danske Bank) til mere omfattende programmer (Arriva, Connex), men egentlige ledelsesmæssige problemer nævnes ikke. Spørgsmålet om behovet for øget lederopmærksomhed bliver taget op i forbindelse med det kommende spørgsmål om nydanskernes autoritetstro. Det er også i tråd med det ovenfor nævnte at disse virksomheder er på markeder med konkurrence, derfor vil man ikke som forsker træffe problemer der ikke håndteres. Hvis de nydanske medarbejdere ikke tilførte nettoværdi, ville de blive faset ud, eller der ville blive foretaget kompenserende handlinger.

Der skal dog peges på to problemområder. Det første er den sproglige barriere der som nævnt i kapitel 4 af de forskellige virksomheder tackles på forskellig vis og med forskellig effekt. Den anden vanskelighed er at det er meget vanskeligt at oversætte en udenlandsk ingeniøruddannelses kompetencer til danske forhold. Personaleafdelingernes evne til at vurdere disse kategoriers kvalifikationer er helt kritisk.

Men der er også en indtægtsside: ”Hvilke brugbare ressourcer får vi med disse nydanske medarbejdere?” ”Hvad får vi for ulejligheden?”

Først og fremmest står det klart at store dele af det danske samfund allerede nu er dybt afhængigt af at kunne ansætte nydanskere. Der ville ikke blive gjort rent i togene eller køre busser ned ad Gammel Kongevej hvis nydanskere ikke bidrog til dette arbejde.

Det er også klart at IBM og Topsøes katalysatorfabrik anser etnisk diversitet som en kreativ ressource.

I andre tilfælde er der tale om at det ikke er den etniske diversitet per se, men at dybdeforskelle forankret i personligheden der anses som det relevante vurderingskriterium: Amtssygehuset hvor den nydanske læge er IT-nørd og kriserutineret, og medarbejderproblemer der må henføres til de pågældende nydanskernes personlige karakteristika i A-ADM er gode eksempler.

Nedenfor uddybes disse konklusioner qua fire underspørgsmål.

Organisationen: harmoni, konflikt eller forvirring?

Casevirksomhederne og –enhederne drives som forretninger der skal klare sig succesfuldt i hård konkurrence. De stræber efter at opbygge effektive kulturer og procedurer samt efter at forme hensigtsmæssige roller for deres ansatte. Ledernes billede af deres virksomhedskultur er for de flestes vedkommende et *integrationsbillede*, og de forventer ikke relevant nyskabelse i forbindelse med den diversitet som nydanskerne tilføjer. Det betyder at de forskelle som lederne konstaterer, af disse anses som irrelevante eller potentielt kontraproduktive.

Den klare undtagelse herfra er i denne undersøgelse IBM som har et *fragmentationsbillede* af virksomheden, og som nyttiggør denne vision strategisk.

Den anden undtagelse ser vi i ISS' rengøring på de store færger hvor "rene" etniske rengøringshold går ombord på en færge om natten hvor færgens besætning ikke er til stede. Her er der tale om *differentiation*.

I alle tilfælde er afspejler virksomhedens position et bevidst valg fra virksomhedens side.

Alle tre organisationsperspektiver er altså bragt i spil med værdiskabelse til følge. Integrationsperspektivet er korreleret med konvergent værdiskabelse og fragmentationsperspektivet med divergent. Differentiationsperspektivet bliver belyst i afsnit 5.3. "Den tredje vej".

Etnicitet eller personlighedstræk?

Martins et al.'s teori om overflade- eller dybdekriterier i vor vurdering af andre, som kort blev refereret i afsnit 3.1.2. kan bringes i spil til at belyse dette spørgsmål: Er der tale om at overfladekriterier som kønslig, aldersmæssig, men primært etnisk diversitet af virksomhedernes ledere anses som relevant grundlag for ledelsesmæssige vurderinger og dispositioner, eller er dybdeforskelle forankret i personlighederne hos de ansatte nydanskere mere relevante som baggrund. Denne delanalyse er særdeles kritisk. Det giver sig af sig selv at hvis etnisk diversitet af lederen anses for uvigtig, så opløser dette studies problem sig i den blå luft.

Ser vi på empirien, er der data der trækker i begge retninger.

Hovedindtrykket fra casestudierne er at etnisk diversitet kræver nogen lederopmærksomhed, men i stærkt forskelligt omfang fra omfattende foranstaltninger som hos Arriva og Connex over øget lederopmærksomhed som hos A-ADM og Danske Bank til ingen eller næsten ingen opmærksomhed som på Topsøes katalysatorfabrik, i B-TECH og i Amtssygehuset.

I A-ADM er det endvidere værd at bemærke at lederens problemer med nydanske medarbejdere også knyttes til dybdekriterier hos disse, ikke blot til den rene etniske forskellighed.

Blandt de etniske forskelle kan nævnes: sprogvanskeligheder, tendensen til at være mere autoritetstro samt som tidligere nævnt, forbundet hermed, en tendens til at kræve mere lederstøtte end den typiske danske medarbejder. Særlige foranstaltninger kan ligefrem være ønskelige som det markant ses i Connex og Arriva. Endelig kan særlige kulturelle forhold udgøre mindre ulemper der ikke desto mindre må håndteres, fx kvindelige medarbejdere der ikke kan deltage i internatkurser som det ses i A-ADM, og træthed og medfølgende koncentrationssvigt i forbindelse med ramadanen.

På Topsøes katalysatorfabrik betragtes etnisk diversitet som værende på linie med andre forskelligheder, både overflade- og dybdeforskelligheder. På Topsøes ingeniørvirksomhed ser den etniske diversitet og den faglige, dybdekriteriet, ud til at følges ad: Det var de indisk uddannede ingeniører der var for svagt fagligt funderede.

Konkluderende kan det siges at de af casevirksomhederne der har mange (over 30%) nydanske medarbejdere ansat, investerer i den etniske diversitet og høster hovedsagelig konvergent værdiskabelse. Der er for disse virksomheder i dagens Danmark ikke noget alternativ. Uden nydanskere, ingen busser, ingen virksomhed! Virksomheder der har få nydanskere ansat, må investere energi fra "next to nothing" til moderat. Til gengæld får de tilført en etnisk diversitet som for visse virksomheder i visse funktioner i visse situationer kan nyttiggøres til divergent værdiskabelse. I det følgende konkluderende afsnit udmøntes herudover en tredje vej som er antydnet både i teorien og empirien, men som er ny i forhold til Innovationsmodellen der opererer med konvergent og divergent værdiskabelse.

Udgør etnocentrisme og fordomsfuldhed hos lederne en hindring for effektiv nyttiggørelse af nydanskerens ressourcer i virksomhedens værdiskabelse?

Ovenstående spørgsmål er naturligvis vanskeligt at spørge direkte ind til. Men eventuel etnocentrisme i casevirksomhederne ville kunne tænkes udmøntet ved manglende ansættelse af nydanskere eller diskriminerende adfærd over for nydanske medarbejdere.

Imidlertid indgår manglende ansættelse ikke i nærværende studies datagrundlag. Af måske denne årsag er der heller ikke truffet diskriminerende adfærd i casevirksomhederne. Der kan således være tale om at de ledere der har nydanskere ansat, er de mindst fordomsfulde af lederne i den pågældende virksomhed. Det er måske dem der af HR-afdelingen eller ledelsen specielt har fået anvist de nydanske medarbejdere.

Endvidere viser casestudierne i denne undersøgelse at nydanskernes ressourcer rent faktisk nyttiggøres.

Dermed er det altså sandsynliggjort at etnocentrisme ikke spiller nogen rolle for nydanskernes vilkår i virksomhederne, hvorimod det ikke er sandsynliggjort at etnocentrisme og fordomsfuldhed ikke spiller en rolle for den kendsgerning at nydanskernes ledighed er større end danskernes.

De udviklingsingeniørvirksomheder der indgår i dette studie, (IBM, B-TECH, Topsøe) nævner begge at ”vi går efter viden, hvad folk hedder til efternavn, er irrelevant”.

Servicebranchen foretager også denne skelnen. Det er stadig kun kvalifikationer der er ansættelseskriteriet, om man ”kan og vil gøre rent”. Ansøgere bliver vurderet ud fra samme kriterier uanset efternavn.

Er nydanskeren mere autoritetstro end danskeren?

I beskrivelsen af fordomsfuldhed i afsnit 3.3.1. forklares det at autoritetstro indgår i den autoritære personligheds karakteristika. Empirien synes at vise at mange nydanskere opfattes som noget mere autoritetstro end den typiske dansker, og at dette forhold spiller en dobbeltrolle. Den deraf følgende manglende selvstændighed virker bremsende på værdiskabelse, medens omvendt den dermed forbundne loyalitet og samvittighedsfuldhed virker særdeles fremmende. Nydanskerne er generelt særdeles pligttopfyldende og topmotiverede, mere end den typiske danske medarbejder, men mere autoritetstro nydanske medarbejdere skal i udgangspunktet ledes med en højere grad af autoritet, rammer og støtte end den typisk mindre autoritetstro dansker.

Der er mange eksempler på begge effekter i datamaterialet, bl.a. Danske Bank, Connex, Topsøes katalysatorfabrik og A-ADM. I visse tilfælde (Connex) beskrives hovedsagelig de negative konsekvenser for værdiskabelsen, medens den positive side, den store loyalitet og samvittighedsfuldhed opleves både i A-ADM. og Connex).

Konklusionen er i overensstemmelse med Innovationsmodellen som blev udviklet i afsnit 3.4.2., hvor højere *autoritetstro* er ensbetydende med personlig præference for lave *frihedsgrader*.

Ifølge modellen ville en situation hvor den ”autoritetstro” medarbejder oplever større frihedsgrader ved fx at skulle foretage vurderinger og træffe beslutninger som han hverken ønsker eller forventer at skulle foretage, uundgåeligt medføre frustration hos medarbejderen og ineffektivitet for virksomheden.

5.2. Hvorvidt og på hvilken måde bidrager diversiteten til virksomhedens værdiskabelse?

Spørgsmålet besvares gennem følgende underspørgsmål:

Fremmer diversitet høj innovationsgrad?

Inden for ledelseslitteraturen fremhæves diversitet oftest som en væsentlig driver for læring og innovation i virksomheder. Således bygger hele mangfoldighedskonceptet på den implicite antagelse at der er lighedstegn mellem diversitet og innovation.

Imidlertid er høj innovationsgrad kun undtagelsesvis tilstræbt af dette studies casevirksomheder. De fleste casevirksomheder i dette studium efterspørger medarbejdere der kan bidrage til konvergent værdiskabelse, og får netop det.

En klar undtagelse er som tidligere nævnt IBM hvor etnisk diversitet er efterspurgt netop for at fremme innovation. IBM har i mange år vurderet diversiteten som en strategisk parameter for divergent optimering. En mindre klar er Haldor Topsøes katalysatorfabrik.

Én ting er at IBM arbejder strategisk med sin diversitet, men der kan stadig være et stykke vej til innovationen. Rationalet i IBM's innovationsfilosofi synes at være at alle medarbejdere i udgangspunktet er kreative, men at det dermed ikke er sikret at deres kreativitet kommer til udfoldelse. Om det vil ske, afhænger i høj grad af miljøet. Hvis, imidlertid, denne kreativitet foldes ud, og hvis et stort antal ideer derfor er blevet tilgængelige, er næste spørgsmål om ideerne kommer frem til vurdering eller bliver liggende på frokostbordene i kantinen når folk er gået fra frokost, eller i arbejdslederens stak af ventende sager, eller på bunden af forslagskassen. Ideerne må nå frem til en vurdering, og endelig må de ideer der er vurderet bevaringsværdige, udvikles, tilpasses, ibrugtages, kommercialiseres, kort sagt implementeres.

Imidlertid er der i lyset af ovenstående redegørelse ikke belæg for at tro at en virksomheds innovationsevne øges blot fordi virksomheden øger den etniske diversitet af sin medarbejderstab.

Muligvis, hvis klimaet er positivt, vil kreativiteten øges, men de tre efterfølgende trin i innovationsprocessen beskrevet af Majaro adresseres ikke herved. At diversitet kan føre til negative spiraler er vel til overflod dokumenteret ved kolde og varme krige samt ved fordomme baseret på race, kultur, religion og køn.

På katalysatorfabrikken sammensættes teams tværetnisk med samme innovationsbegrundelse. Her er et eksempel på at lavtuddannede nydanskere deltager i komplekse kemiske problemløsningsprocesser. I andre tilfælde af innovation, fx på Amtssygehus, er den innovation der er konstateret i forbindelse med en nydansker, ikke forbundet med etniciteten, overfladeforskellen, men med en i princippet etnicitetsuafhængig dybdeforskel (IT-nørd, krisevant).

Det skal pointeres at etnisk diversitet i fx Arriva, Connex og ISS ikke fremmer innovationsgraden simpelthen fordi der her ikke er noget behov for en høj innovationsgrad. De fleste nydanskere er ansat i stillinger hvor høj innovation ikke er relevant. Det er den derimod i IBM og Topsøes fabrik, og her indikerer undersøgelsens resultater at diversiteten, også den etniske, faktisk kan være medvirkende til at fremme innovationen.

Der tegner sig et billede af at kun de lavtuddannede nydanskere er beskæftiget med konvergent værdiskabelse, men det er lægen på amtssygehuset også. Han skal følge afdelingens procedurer, rutiner og gældende regelsæt.

For at få dette billede mere klart er der gennemført et ekstraordinært interview med en operasanger. Som det fremgår af dette interview, resumeret i empirikapitlet, oplever denne sig i en postrolle, altså som konvergent værdiskaber der skal "følge instruktioner til mindste detalje". Det ligger klart at lavtuddannede nydanskere tilfører store (konvergente) værdier til samfundet, samt at ikke alle højt uddannede tilfører divergent værdi, høj innovation. Indsat i innovationsmodellen fra afsnit 3.4.2 ser billedet således ud:

Værdiskabelsesprocessen i virksomheden er med disse bestemmelser nedtonet. Den dukker dog op med betragtninger som at det er vigtigt at diversiteten ”anvendes frugtbart” (ibid s. 15), og i vendinger som ” [...] begrundelserne for at arbejde med mangfoldighed og etnisk ligestilling i højere grad baseres på forretningsmæssige perspektiver end tidligere” (ibid s. 14).

De to casestudier som indgår i SFI-rapporten, bringer da heller ikke dokumentation for væsentlige forretningsmæssige gevinster. Således nævnes det i effektivvurderingen af mangfoldighedsledelse i Søby Kommune at det er retfærdighedskriteriet, ”plads til forskellighed” der er rationalet – og det ønskede resultat. Om Globe hedder det at ”der præsenteres argumenter for at inddragelse af forskellige perspektiver vil kunne bidrage til organisationens frugtbare dynamik og udvikling”, men at antidiskriminations- og retfærdighedsprincipperne sammen med virksomhedens branding spiller langt den største rolle (ibid s. 193). I begge virksomheder er sigtet tilmed at opnå et bredt ansøgerfelt til stillinger. Der er dog i ingen af casene dokumenterede resultater på disse felter.

SFI rapporten nævner, udover den demografiske udvikling, internationalisering og kravene til forandring og innovation også virksomhedernes image som en driver for at bedrive mangfoldighedsledelse (ibid s. 14). Dvs. der kan være en imagemæssig værdiskabelse ved at ansætte nydanskere.

Studiets svar på spørgsmålet er altså at etnisk diversitet, hvis virksomhedens klima er positivt herfor, kan fremme innovativ værdiskabelse. I langt de fleste tilfælde er dette dog ikke forretningsmæssigt relevant for arbejdsgiveren.

5.3. ”Den tredje vej”

I denne rapports fortolkninger opereres med to former for værdiskabelse: en konvergent og en divergent. Vi har i ovenstående præsenteret flere eksempler på at nydanskere typisk bidrager med den førstnævnte form. Men også divergent værdiskabelse forekommer, og den kan da enten tilskrives den etniske diversitet eller personlighedsmæssige forskelle som ikke umiddelbart er relateret til etniciteten. Der produceres i alle tilfælde den form for værdi som virksomheden efterspørger og søger dækket ved ansættelse af nydanskeren. De to former for organisatorisk nyttiggørelse af nydanskerens kompetencer er betegnet med de to idealtypen: *postbud/pilot* som betegnelse for den konvergente form for nyttiggørelse og *politiker/poet* som betegnelse for den divergente.

Eksempler på den første, konvergente form er buschaufføren, rengøringsassistenten og lægen der minutløst følger et regelsæt. Her er tale om en udmøntning af *integrationsperspektivet*.

Eksempler på *politiker/poetrollen* er de relativt få tilfælde i dette studies materiale hvor organisationen forsøger at udnytte den spænding der opstår mellem nydanske og de øvrige medarbejdere til at øge sin innovationsgrad. Dette er eksempelvis tilfældet i IBM som forsøger at udnytte diversiteten blandt medarbejderne, herunder den etniske diversitet, som led i en strategi for bæredygtighed samt som trigger for innovation i projektteams. Her er tale om en udmøntning af *fragmentationsperspektivet*.

En gennemgang af datamaterialet viser imidlertid at dette billede kan nuanceres. Ud over den traditionelle konvergente værdiskabelse (post/pilot) og den divergente værdiskabelse (politiker/poet) kan nydanskere også bidrage til en tredje form for værdiskabelse. Vi har således set eksempler på hvorledes nydanske medarbejdere tilfører værdi gennem varetagelsen af en "specialistrolle".

Det er fx tilfældet i Danske Bank som fortæller at en kvindelig nydansk filialmedarbejder med tørklæde tiltrak et helt nyt kundesegment med samme oprindelsesregion. I Connex anses det som god service at en chauffør kan give en kunde en forklaring på vedkommendes eget sprog. Man kan tænke sig at en indisk ingeniør bruges i salgsarbejde til indiske virksomheder. I en diskussion om denne rapports konklusioner den 21. april 2006 nævner Lars Goldschmidt, direktør i Foreningen af Rådgivende Ingeniører, FRI, at dette er den vigtigste form for værdiskabelse i de rådgivende ingeniørvirksomheder. Der tilføres på denne måde værdi i form af nydanskerens kendskab til andre sprog og kulturer. Denne form for værdi er ikke helt konvergent som tilfældet hos *postbudet*. Den er heller ikke identisk med nydanskerens rolle som i *poet*, for der er ikke tale om at nydanskere bidrager til nyskabelser i en højemergent situation eller til synergi hvor noget helt nyt opstår i mødet mellem forskelle. Der er derimod tale om en form for værdiskabelse hvor nydanskeren anvender kendt viden i ny kontekst.

Nydanskeren kan altså bidrage til virksomhedens værdiskabelse som *specialist*. Her er værdiskabelsen konvergent. Diversitet vurderes ikke desto mindre som positiv idet nydanskeren tilfører nye kompetencer der nyttiggøres. Her er tale om at en forskellighed bruges som den "er". Synergi eller kreativitet i mødet mellem forskelligheder nyttiggøres ikke, det er en nytilført kompetence som er blevet forretningsrelevant, der identificeres og anvendes målrettet. Da det er nydanskerens kompetence der direkte trækkes på, er læring til kolleger eller organisation ikke i udgangspunktet relevant, men det er i høj grad tilfældet senere. Perspektivet rummer nemlig muligheden for at kolleger og organisation efterhånden i et vist omfang erhverver sig nydanskerens indsigt og færdigheder.

Rollen svarer delvis til beskrivelsen af pædagogrollen (afsnit 3.4.1.): Der er frihed inden for rammer. Rollen er en udmøntning af *differentiationsperspektivet*.

Baseret på studiets interviews kan det konstateres at *postbudet/piloten* er den helt overvejende rolle for nydanskeren i forbindelse med værdiskabelse, at *politikeren/poeten* findes idet de forskelle der trækkes på, dels kan tilskrives etniciteten som sådan, dels må tilskrives dybdeforskelle: individuelt varierende personlighedstræk.

Innovation i form af synergi i mødet mellem personligheder og kulturer er vanskelig og dyrkes formodentlig kun systematisk i nogle udviklingsafdelinger og kreative brancher. Etnisk mangfoldighed er derfor ikke en generelt efterspurgt og dyrket kvalitet ved en organisation, og i modsætning hertil rummer rutinearbejde kvantitativt stort potentiale for ansættelse af nydanske medarbejdere der kan integreres i de bestående virksomhedskulturer. Dette medfører imidlertid let at nye kompetencer tilsidesættes.

I modsætning hertil rummer specialistrollen en mulighed for virksomheden til at nyttiggøre disses specielle kompetencer uden at bortintegrere og dermed miste forskelligheder, hvad enten disse er forankrede i etnicitet eller i personlighedsvariable. For det andet skabes læringsmuligheder for hele organisationen, enten ved diffusion, folk sniger sig til at lære af hinanden, eller ved mere strukturerede tilgange i forbindelse med projektarbejde, kurser, møder eller lignende.

6. Perspektivering

Nærværende studium har givet et billede af at nydanske medarbejdere på mange måder bidrager til de elleve casevirksomheders værdiskabelse. Fortællingerne, fortolkningen heraf og teoretiseringen herover nuancerer dette billede.

Undersøgelsen er ikke i sig selv repræsentativ og generaliserbar, men set i sammenhæng med andre undersøgelser, ikke mindst DI's (2005), bidrager den til et klart og generelt særdeles positivt billede af nydanskere på arbejdspladserne.

De virksomheder der indgår i undersøgelsen, er glade for deres nydanske medarbejdere, de fleste kan slet ikke drive forretning uden dem, og de problemer, små eller moderate, der opstår i forbindelse med deres ansættelse løser virksomhederne dygtigt selv.

Dette positive billede der her tegnes er i overensstemmelse med en kvantitativ undersøgelse gennemført af DI (2005) i 500 medlemsvirksomheder. Konklusionen er at de virksomheder der har erfaringer med nydanske ansatte, ser mange fordele og få problemer. De fordele der peges på, er for både funktionærer og timelønnede: loyalitet og et bredere rekrutteringsgrundlag, helt på linie med dette projekts konklusioner. For begge grupper peger mange informanter på at der ikke opleves særlige fordele, nydanskerne falder ind på linie med danskerne. Specielt for timelønsområdet peges på betydningen for virksomheden af at kunne demonstrere et samfundsmæssigt engagement samt på den stabile og fagligt dygtige arbejdskraft. For funktionærområdet peges på den positive effekt af den øgede mangfoldighed bl.a. i kompetencer uden at denne effekt dog specificeres.

Der er grund til at tro at denne positive tendens vil fortsætte.

Der er kun enkelte problemer som kalder på en samfundsmæssig indsats:

Det meget vigtige sprogproblem er behandlet i det foregående. En anden vanskelig der fremhæves, er problemet med at overføre en merit fra en udenlandsk uddannelsesinstitution til danske standarder. Specielt gør dette sig gældende på ingeniørområdet. Begge forhold rapporteres fx som virksomme for det forhold at IAK i en undersøgelse fra september 2005 (2005b) har konstateret at ledigheden blandt medlemmer med anden etnisk baggrund er fire gange højere end for deres danske medlemmer. Dette til trods for at de nydanske medlemmers uddannelsesniveaue som helhed er højere, og til trods for at de er meget aktive jobsøgere. De kommer simpelthen ikke til jobsamtale.

Forslag til yderligere forskning

Udviklingen af nydanskernes rolle på arbejdsmarkedet er imidlertid dynamisk. Nærværende rapport tegner et øjebliksbillede. Det vil være særdeles værdifuldt at tegne et tilsvarende billede om et år for at se i hvilken retning og i hvilket tempo udviklingen går. Empirien kunne hentes i de samme casevirksomheder som nærværende studies.

Smertepunkterne som her er identificeret, bør gøres til genstand for yderligere granskning. Det drejer sig om sprogundervisning – inklusive dens organisering og den konkrete og sociale kontekst denne foregår i, samt rekrutteringsadfærd og –procedurer, specielt for ingeniører.

Endelig bør effekten af de forskellige elementer i regeringens mangfoldighedsprogram evalueres løbende.

For så vidt angår sprogundervisning, må forskningsopgaven være at sætte fingeren på de punkter som blokerer for læring, motivation og deltagelse i eller anvendelse af de ønskede færdigheder.

Rapporten fra et sådant forskningsprojekt skal munde ud i konkrete forslag.

For meritvurderingens vedkommende skal forskningsopgaven starte med ingeniørerne. For denne gruppe udvikles et sæt gode råd til brug for HR-afdelinger og liniechefer der har medansvar for ansættelse af nydanske ingeniører enten disse er uddannet i Danmark eller i udlandet. Dette projekt drives bedst i samarbejde med de virksomheder der har omfattende og gode erfaringer på dette område, samt med ingeniørforeningen IAK og foreningen Nydansker.

Anvendt litteratur

2005, *Forskel på Integration*. Indsigt no. 7. Dansk Industri (DI)

2005, IAK's medlemmer med anden etnisk baggrund end dansk – 2005. Ingeniørernes Arbejdsløshedskasse (IAK)

2005c, Lige muligheder for alle. Arriva.

Adorno, T. W., Frenkel-Brunsvik, E., Levinson, D. J. & Sanford, R. N. 1950, *The Authoritarian Personality*. Norton & Company, New York.

Darsø, L. 2000, Innovation in the Making. Interaction Research with Heterogeneous Groups of Knowledge Workers Creating New Knowledge and New Leads. Handelshøjskolen i København, København.

Gummesson, E. 2000, *Qualitative Methods in Management Research*. Sage, London.

Hagedorn-Rasmussen, P. & Kamp, A. 2003, *Mangfoldighedsledelse – mellem vision og praksis*. SFI

Hargadon, A. 2003, *How Breakthroughs Happen. The Surprising Truth about how Companies Innovate*. Harvard Business Publishing.

Hinz, O. 2005a, Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker? Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter. Samfundslitteratur, København.

Hinz, O. 2005b, Den ideelle forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker. Om at vælge den rigtige forandringsledelsesstrategi ud fra situationens muligheder. Økonomistyring og Informatik. Jurist- og økonomforbundets forlag.

Horsdal, M. 1999, *Livets fortællinger. En bog om livshistorier og identitet*. Borgens Forlag, København.

Illeris, K. 1999, *Læring. Aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx*. 1

edn, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C.

Jensen, M. K. 1991, *Kvalitative metoder i anvendt samfundsforskning*. Socialforskningsinstituttet, København.

Launsø, L. & Rieper, O. 2000, *Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen*. 3rd edn, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, København.

Martin, J. 1992, *Cultures in Organizations - Three Perspectives*. Oxford University Press, New York.

Martins, Luis L. et al. 2003. Racioethnic Diversity and Group Members' Experiences: The Role of the Racioethnic Diversity of the Organizational Context. *Group & Organization Management* 28[1], 75. Thousand Oaks.

Møller-Hansen, T. 2006, *Integrationsprojekt for nydanskere. 18 nye medarbejdere. Evaluering af projektets indledende faser*. Foreningen Nydansker, København.

Piaget, J. 1971, *Barnets psykiske udvikling*. Hans Reitzels Forlag A/S, København.

Piaget, J. 1972, *Psykologi og erkendelsesteori*. Hans Reitzels Forlag A/S, København.

Polkinghorne, D. E. 1988, *Narrative Knowing and the Human Sciences*. State University of New York, New York.

Silverman, D. 2003, *Interpreting Qualitative Data. Methods for analysing Talk, Text and Interaction*, 2nd edn, Sage Publications Ltd., London.

Strauss, A. & Corbin, J. 1998, *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications Ltd., Thousand Oaks, California.

Thomas, D. A. & Kanji, A. 2004, *IBM's Diversity Strategy: Bridging the Workplace and the Marketplace*. Harvard Business Review [November 2004].

Thomas, D. A. 2004, *Diversity as Strategy*. Harvard Business Review [September 2004].

Yin, R. K. 1994, *Case Study Research*, 2nd edn, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Bilag

Skema 1 "5xP"

Postbudet

"Jeg er postbud: Jeg er selv kun et lille led i et stærkt virkende hierarki. Jeg opfatter at min opgave som loyalt postbud er at overbringe eller virkeliggøre budskaber i den form, de er betroet mig. Afvigelser eller undladelser vil både jeg selv og min chef betragte som svigt. At foreslå, eller ligefrem gennemføre, implementeringen eller dele deraf på andre - og efter min vurdering mere hensigtsmæssige – måder end jeg har fået besked på, ville være en provokation og møde stærk modstand."

Nøgleord er *hierarki og lydighed*.

På rumdimensionen kan typen karakteriseres ved oplevelsen af ekstremt lille rum.

Piloten

"Jeg er pilot: For førere af fly gælder det at de har det endelige ansvar for en operations vellykkede gennemførelse. Piloten skal følge procedurer og rette sig efter tårnets anvisninger, men det er altid piloten selv der til syvende og sidst har ansvaret. Også for at fravige proceduren, når han under uforudsete omstændigheder vurderer situationen til det. I mit arbejde som implementerende leder er mit job som pilotens. Jeg står med det endelige ansvar for, at forandringsprojektet implementeres som forventet af chefen. Derfor må jeg også fravige eller tilpasse konceptet efter lokale forhold, hvis jeg i særlige situationer vurderer det mest hensigtsmæssigt."

Nøgleord for piloten er *procedurer og ansvar*.

På rumdimensionen kan typen karakteriseres ved oplevelsen af begrænset rum. Vægten er forskudt en smule fra hierarkiet til den handlende ansvarlige leder eller medarbejder.

Pædagogen

"Jeg er pædagog: Forandring indebærer læring. Min opgave i forbindelse med implementering er derfor at facilitere læreprocesser. Grundlæggende har jeg en tro på, at mennesker kan og vil lære det, man beder dem om, men der findes vanskelige og tunge elever. Jeg har frihed inden for mit ansvarsområde og projektets givne rammer til at disponere, som jeg finder bedst, det vil sige til at

vælge hvilke midler jeg vil bruge for at få implementeringen til at lykkes internt, når bare resultatet nås”.

Hvor postbudet og piloten lægger vægten på henholdsvis hierarkiet og den handlende, ansvarlige person, ligger vægten her i samspillet mellem leder og medarbejder. Lederen opfatter sig som ressource med viden og indsigt. Samarbejdstræning og håndtering af modstand er eksempler på temaer, der vil dukke op i forbindelse med denne opfattelse.

Nøgleord er *dialog* og *motivation*.

Fortolknings- beslutnings- og handlingsrummet er for pædagogen klart større end for postbudet og piloten. På rumdimensionen kan typen karakteriseres ved oplevelsen af metodefrihed inden for de givne overordnede rammer.

Politikeren

”Jeg er politiker: Jeg oplever at jeg selv og andre har forskellige, ofte modstridende, interesser som de gør meget for at varetage og beskytte. Værktøjerne er hovedsagelig en slags oftest uformelle forhandlinger, dannelsen af koalitioner, manipulation, pres og overtalelse. Jeg har meget stor accept fra ”systemet” til at implementere, som jeg finder bedst. Når jeg justerer på konceptet, kan jeg dog møde modstand fra andre, både kolleger og overordnede. Systemet sætter således ikke meget faste formelle begrænsninger for mit manøvrerum, men konkrete forhandlingsudfald, magt- og interessekonstellationer begrænser mine faktiske muligheder.”

Denne leder opfatter, at han sælger meninger og holdninger til andre. For ledere, der identificerer sig med denne idealtipe, bliver konflikter mellem forskellige aktørers motiver, der også kan omfatte andre mål end virksomhedens officielle mål, mere synlige end i de foregående typer, hvor disse kræfter undertrykkes og primært håndteres internt i individet.

Nøgleord for politikeren er *forhandling* og *taktik*.

På rumdimensionen kan politikeren karakteriseres som opererende i rum med grænser, der kan forhandles, modificeres, manipuleres.

Poeten

”Jeg er poet: Hverdagen i en organisation under forandring er uforudsigelig. Jeg har ganske vist ansvar, men jeg har ikke kontrol. Jeg kan ikke styre i traditionel forstand. Afvigelser fra planer, nye muligheder og pludselige trusler skyder ud fra den blå himmel. Overraskelser er mine

hverdagsvilkår fra morgen til aften. Man må ”sno sig”, fra punkt til punkt tage bestik af situationen og revidere sine muligheder og handlinger. Tilsyneladende kan jeg som leder kun gøre små ting og med kort horisont, men det hører med til mit verdensbillede, at selv ganske små hændelser og handlinger kan få store virkninger på længere sigt. Jeg har alle de muligheder for at beslutte og gennemføre implementeringen, som jeg kan forestille mig. Jeg kan således også ændre i det koncept, der er under implementering, og frit tilpasse det til min afdelings realiteter, men reaktioner fra min chef og fra mine kolleger ville naturligvis være uforudsigelige. Som leder er jeg ikke overflødig. Hvis et system, en gruppe medarbejdere, bliver overladt til sig selv, kan al udvikling gå i stå eller blive helt uforudsigelig, ikke netop det der er mest brug for under implementering af ledelsesinitierede forandringer. Som poetleder kan jeg bidrage til at mål nås om end på uforudsete måder”.

Nøgleord for poeten er *frihed* og *fantasi*.

Der er et element at visioner, drømme og oplevelser i denne leders holdninger. Men ligesom mange store klassiske musikværker er blevet til på urimelig hastebestilling af fyrster, så må poetens frihed og fantasi kunne bringes i spil under virksomhedens stressede hverdagskrav.

Skema 2.

”Fasemodell for udvikling af minoritets- og majoritetsgruppers holdninger til medlemmers personlige identifikationsmønstre samt til disse gruppers indbyrdes relationer i forbindelse med integration af etniske minoritetsgrupper på arbejdspladsen”

Minoritetsgruppen	Majoritetsgruppen
1. Konformitet. Individet viser præference for den dominerende kultur og afviser minoritetskulturen. Assimilation.	1. Kontakt. Manglende bevidsthed om sig selv som tilhørende en bestemt race. Anser raceforskelle som uvigtige. (”folk er folk!”). Undgår oftest kontakt med medlemmer af andre grupper.
2. Dissonans. Udviklet bevidsthed om minoritetskulturens (egen gruppes) styrker og undertrykkelsen heraf. Konfliktende positive og negative følelser mod sig selv og begge grupper. Forvirring og vrede.	2. Disintegration. Spirende bevidsthed om at være ”hvid”. Følelse af skyld ved at hvide undertrykker andre. Overidentifikation med minoritetskulturen – eller fastholden til sin hvide identitet. Ved overidentifikation ofte tendens til paternalisering eller beskyttelse af minoritetsmedlemmer.
3: Modstand og fordybelse. Fuldstændig afvisning af majoritetskulturen og identifikation med (egen) minoritetskulturen.	3. Reintegration. Afvisning af minoritetskulturen og genidentificering med den hvide etniske kultur. Isolation eller overgang til fase 4.
4. Introspektion. Følelse af utilpashed ved egen rigide gruppeopfattelse. Tendens til at foretage mere personlige, nuancerede og begrundede vurderinger. Større opmærksomhed på egne etnocentriske holdninger.	4. Pseudo-integration. Informeret kontakt med minoritetsgruppens medlemmer for at lære ligheder og forskelle at kende. Langsomt udvikles den enkeltes erkendelse af forskelle via relationer med medlemmer der perciperes som ”lige som mig selv” i den anden gruppe.
5. Synergi og bevidsthed. En følelse af kulturel fuldbyrdelse. Større autonomi og individualitet. Erkendelse og værdsættelse af (egne) etnisk arvede træk. Optagethed af at eliminere alle former for undertrykkelse og selektiv	5. Autonomi. Forskelle og ligheder kendes og værdsættes. Dette tillader majoritetsmedlemmer til at søge bredere og mere divers kontakt med minoritetsmedlemmer og at træde ind i disse netværk med respekt for hinandens kulturer.

værdsættelse af medlemmer af majoritetsgruppen.	
---	--

Inspireret af Atkinson et al. (1985) og Helms (1985). Udarbejdet på baggrund af (5) Lindsay (1994).

Iw-guide

Hvordan begyndte det? Var der startvanskeligheder?

Hvilken etnisk baggrund taler vi om? Sydeuropæisk, centraleuropæisk, østeuropæisk, mellemøstlig, fjernøstlig, skandinavisk, anden?

Uddannelsesniveau. Er nydanske medarbejdere på bachelorniveau eller højere, eller under bachelorniveau?

Kvalifikationer. Er virksomhedens nydanske medarbejdere over- eller underkvalificerede? Eller lige tilpas?

Hvilke roller føler lederne de har på jobbet. 5xP? (Se skema 1). Fordel 100 p.

Hvilke roller mener lederne at nydanske medarbejdere føler de har? 5xP? (Se skema 1). Fordel 100 p.

Arbejder nydanske medarbejdere typisk alene, i blandede grupper eller i grupper der udelukkende består af nydanskere?

Hvor længe har nydanskere været ansat?

På hvilke organisatoriske niveauer er der ansat nydanskere? Er der fx nydanskere der er ledere, chefer eller direktører? Hvor stor er andelen?

I hvilke afdelinger og funktioner er nydanskere ansat? Er der tale om en "bred" politik, eller er de kun ansat i specielle funktioner?

Har virksomheden træningsprogrammer med henblik på at styrke positive holdninger til diversiteten?

Hvilken type værdi medvirker nydanskeren til at skabe for virksomheden? A: varetagelse af rutineopgaver, eller B: medvirken til skabelse af nye ideer og løsninger?

Hvilken form for ansvar pålægges nydanskerne typisk? At følge givne instruktioner? At løse problemer alene eller sammen med andre? At tilføje ny viden til organisationens eksisterende? At skabe ny viden? At implementere nye løsninger? At skabe og udbygge kontakter til eller service for nye kundesegmenter?

Hvilken fase vil du vurdere organisationskulturen er i, og nydanskeren oplever sig i? (Se skema 2).
Hvilke faser har grupperne gennemlevet, og i hvilken retning går udviklingen?

Er lederne alt andet lige mest tilbøjelige til hos deres nydanske medarbejdere at fokusere på træk som A: race, etnisk tilhørsforhold, alder og køn, eller på B: disses værdier, holdninger og handlinger?

Er nydanskere selv tilbøjelige til at fokusere på A eller B blandt hinanden indbyrdes?

Kan man se klare etniske mønstre i kantinen (Hvem folk spiser frokost med)?

Diverse: tøj, sprog m. m.

Til alle punkterne: en god historie eller nogle simple eksempler fra virkeligheden på arbejdspladsen vil gøre det lettere for mig at "se tingene for mig" – hvor det er muligt.