

Etnisk ligestilling som mål – hvilke barrierer og hvilke kompetencebehov?

Spørgsmålet om arbejdspladsernes aktive rolle i integrationsprocessen spiller en langt mere fremtrædende rolle end tidligere, hvor diskussionen i højere grad var koncentreret om selve integrationsbegrebet og om forskellige former for integrationspolitik. Med udgangspunkt i to undersøgelser retter artiklen søgelyset mod nogle af de barrierer, der hæmmer en etnisk ligestillingspolitik på dagens arbejdsmarked. I forlængelse af barrierediskussionen peges dernæst på behovet for at gøre interkulturel kompetence til et systematisk led i den organisatoriske læring på arbejdspladserne.

Indledning

Lov om Forskelsbehandling på arbejdsmarkedet (1996) har i de seneste år dannet ramme om lokale aftaler og initiativer til fremme af etnisk ligestilling på både det offentlige og private arbejdsmarked. Loven har således været startskuddet for en overenskomstmæssig tillægsaftale på det statslige arbejdsmarked, der nedlægger forbud mod forskelsbehandling og forpligter både arbejdsgivere og medarbejdere i staten til at arbejde for en etnisk ligestilling. Der er grund til at forvente, at lignende aftaler i de nærmeste år vil se dagens lys på andre dele af det offentlige og private arbejdsmarked. Derfor er det nærliggende at nyttiggøre de

statslige erfaringer i de videre bestræbelser på at udmønte en praktisk ligestillingspolitik lokalt og nationalt.

Med undersøgelsen *Med mangfoldighed som mål*¹ har vi gennemført en første udredning af de statslige erfaringer med at praktisere etnisk ligestilling på baggrund af den overenskomstmæssige tillægsaftale herom. I det følgende gør vi rede for undersøgelsens hovedkonklusioner.

En væsentlig anbefaling fra den statslige undersøgelse lyder, at aftalegrundlaget bl.a. må opfølges af en systematisk indsats, der kvalificerer medarbejdere på alle niveauer i de statslige organisationer til at indgå i et arbejdsmæssigt og kollegialt miljø, som

præges af *mangfoldighed*. Det gælder en mangfoldighed i henseende til såvel alder og køn som faglighed, sociokulturelle erfaringer og etnicitet.

I artiklen taler vi således for, at en udbredelse af mangfoldighedsprincippet på arbejdsmarkedet nødvendigvis må gå hånd i hånd med en kollektiv lærings- og kvalificeringsproces, der sigter på at udvikle en generel interkulturel kompetence. Det være sig i arbejdslivet, i uddannelseslivet og i samfundslivet som helhed.

Derfor inddrager vi i artiklens anden del erfaringerne fra en analyse af det interkulturelle kompetence- og uddannelsesbehov inden for en række efteruddannelsesudvalg, der samlet dækker en meget bred vifte af myndigheds- og serviceudøvende fag- og erhvervsområder. Herved skifter artiklen fokus fra et arbejdsplads- og ansættelsesperspektiv til et kunde- og brugerperspektiv. Ideen er, at begge synsvinkler medvirker til at illustrere, hvorfor en etnisk ligestillingspolitik på arbejdsmarkedet og en bredere integrationspolitik er afhængig af, at det interkulturelle kompetenceperspektiv tages alvorligt.

1. Del: Med mangfoldighed som mål på papiret – hvordan med praksis ?

Undersøgelsen af muligheder og barrierer for etnisk ligestilling på statslige arbejdspladser (Thomsen & Huniche 1999) blev iværksat med det formål at vurdere, om statslige arbejdspladser i kølvandet af den nævnte tillægsaftale har taget konkrete initiativer til etnisk ligestilling, og om etniske minoriteter overhovedet har vundet fodfæste på det statslige arbejdsmarked. Hovedspørgsmålene var:

- Om der i dag er formelle eller uformelle

barrierer for rekrutteringen af etniske minoriteter på statslige arbejdspladser

- Om den nuværende statslige personale- og rekrutteringspolitik sikrer en bred medarbejdersammensætning i staten og en mangfoldighed med hensyn til såvel etnicitet som køn, alder og fagligt kompetencegrundlag
- Om etniske minoriteter har faglig, personlig og social kompetence til at blive ansat i statens institutioner og virksomheder – eller om der kan peges på forudsætninger og værdier, der hæmmer etniske minoriteters ansættelsesmuligheder i staten.

Målgruppen af etniske minoriteter blev i denne sammenhæng afgrænset til at være indvandrere og efterkommere fra såkaldt mindre udviklede lande, d.v.s. landegrupper uden for Vest- og Sydeuropa samt USA, Australien og New Zealand. Indvandrer- og efterkommergruppen dækker både etniske minoriteter, der er kommet til Danmark som arbejdskraftindvandrere, som familiesammenførte og som flygtninge (Poulsen & Lange 1998). Målgruppen af etniske minoriteter fra såkaldt mindre udviklede lande er i undersøgelsen blevet sammenlignet med indvandrere og efterkommere fra såkaldt mere udviklede lande samt med den danske befolkning som helhed.

Datagrundlaget

Undersøgelsens datagrundlag består dels i en postbaseret survey blandt ledelses- og medarbejderrepræsentanter på statslige arbejdspladser – dels i kvalitative interviews blandt statsansatte og ledige med etnisk mindretalsbaggrund. Hertil kommer en statistisk særkørsel med data om antallet og fordelingen af statsansatte med etnisk minoritetsbaggrund.

Surveyen har rettet sig mod samtlige statsinstitutioner. Ud af undersøgelsens to-

tale antal på 1540 arbejdspladser er der afgivet 772 svar fra ledelsesrepræsentanter samt 564 besvarelser fra medarbejderrepræsentanter, svarende til en svarprocent på henholdsvis 50,1 og 36,6. Gennem en bortfaldsanalyse og vidtgående rykkerprocedure er det kommet for dagen, at en del institutioner har valgt at tolke spørgeskemaet på den måde, at undersøgelsen alene omfattede arbejdspladser, der på et eller andet tidspunkt *havde* beskæftiget etniske minoriteter, og at deltagelsen kun var påkrævet i tilfælde af, at man allerede havde erfaringer med at rekruttere og beskæftige etniske minoriteter. Bortfaldet afspejler herved i sig selv en holdning til etnisk ligestilling: når man ikke hidtil har ansat etniske minoriteter, har man heller ikke haft anledning til at overveje de praktiske og holdningsmæssige implikationer af en etnisk ligestillingspolitik på arbejdspladsen. Som det siden vil fremgå, vil konsekvensen være, at man først tager stilling til ligestillingsspørgsmålet i det øjeblik, der er tale om konkrete ansættelsesforhold for etniske minoriteter.

Den kvalitative analysedel er baseret på i alt 26 interviews blandt etniske minoriteter, fordelt på 16 statsansatte og 10 ledige. Begge grupper har omfattet både indvandrere og efterkommere med en bred vifte af nationaliteter og med både udenlandsk eller dansk statsborgerskab. Begge grupper dækker desuden såvel arbejdskraftindvandrere som familiesammenførte og personer med flygtningestatus.

Målet for interviewrunden har været at danne et indtryk af, hvorfor nogle etniske minoriteter finder vej til de statslige arbejdspladser, mens andre har vanskeligt ved at vinde fodfæste på arbejdsmarkedet som helhed. Et væsentligt spørgsmål har været, hvilke strategier deltagerne bevidst eller ubevidst har valgt at følge i forhold til tilværelsen og arbejdslivet i Danmark.

Etniske minoriteter er underrepræsenteret i staten

Undersøgelsen har for det første dokumenteret, at etniske minoriteter i høj grad er underrepræsenteret blandt statsansatte, når der sammenlignes med deres andel af den samlede indvandrer- og efterkommergruppe og med deres befolkningsandel som helhed. Af statens godt 200.000 ansatte udgør etniske minoriteter med herkomst i såkaldt mindre udviklede lande omkring 2000, svarende til en andel på knapt 1%. Det tal kan sammenholdes med, at deres andel af den samlede befolkning i den erhvervsaktive aldersgruppe fra 15-69 år svarer til ca. 3,3% (Poulsen & Lange 1998)

Langt størsteparten af de statsansatte indvandrere og efterkommere er personer med skandinavisk, vesteuropæisk eller nordamerikansk oprindelse. I en samlet vurdering af den etniske spredning blandt statsansatte er der således grundlag for at konkludere, at den generelle sammensætning af etniske minoriteter i staten er præget af en betydelig skævvridning.

Unge efterkommere er mønsterbrydere

Som en positiv tendens er unge efterkommere fra såkaldt mindre udviklede lande forholdsmæssigt stærkere repræsenteret i staten end de ældre indvandrere. Det svarer til det *generelle* udviklingstræk, at efterkommernes andel af arbejdsstyrken og beskæftigelsen som helhed er sammenfaldende i modsætning til den undergennemsnitlige beskæftigelse blandt de ældre generationer af indvandrere.

Det tyder på et brud i beskæftigelsesmønstret, når vi sammenligner indvandrere og efterkommere fra mindre udviklede lande. Det indikerer også, at de unge er på vej

til at bryde mønstret fra forældregenerationen og i langt højere grad vil vinde fodfæste på arbejdsmarkedet:

»Jeg har altid villet uddanne mig, for jeg vil ikke ende som mine forældre, som fabriksarbejder eller hjemmegående«. (Kvinde med tyrkisk nationalitetsbaggrund, 21 år, statsansat).

Et polariseret beskæftigelses- og kvalifikationsmønster

Løjnefaldende er det, at statsansatte med etnisk minoritetsbaggrund udviser et polariseret beskæftigelsesmønster, hvor de i den ene ende af spektret er ansat i ikke-faglærte jobfunktioner – og i den anden ende af spektret i akademiske jobtyper. Beskæftigelsesmønstret spænder således fra beskæftigelse inden for driftsområder som rengøring, vagttjeneste og forefaldende kontorfunktioner – til ansættelsesforhold inden for undervisning, forskning, sagsbehandling og administration samt udviklings- og formidlingsopgaver.

Til gengæld er der et bemærkelsesværdigt fravær af etniske minoriteter inden for traditionelle håndværksfag og specialarbejderområder. Det gælder ikke alene for statslige institutioner og virksomheder, men er på nuværende tidspunkt et særkende for det samlede arbejdsmarked.

Det polariserede beskæftigelsesmønster hænger til dels sammen med den formelle kvalifikationsstruktur, hvor der ligeledes ses en tendens til, at etniske minoriteter polariserer sig i højtuddannede og ikke-faglærte. Kvalifikationsstrukturen må dog vurderes med det forbehold, at vi på grund af de hidtidige registreringsmetoder ikke med fuld sikkerhed kan vide, om en del af de ikke-faglærte tidligere har gennemført erhvervsfaglig uddannelse eller kort

videregående uddannelse i oprindelseslandet.

Faglige kompetencekrav har højeste kurs i statsinstitutioners selvforståelse

Både ledelses- og medarbejderrepræsentanter er i undersøgelsen blevet bedt om at vurdere og prioritere en række *kompetenceudsagn*. Resultatet er et klart vidnesbyrd om, at den lave repræsentation af etniske minoriteter i staten bl.a. skal ses i lyset af den *kompetenceopfattelse*, der præger de medvirkende institutioner – og som antagelig rækker videre til det samlede statslige område. I hvert fald kan der ikke konstateres tydelige forskelle i svarmønstret inden for forskellige statslige institutionstyper. I centrum for denne kompetenceopfattelse står kravet om *gode faglige færdigheder og faglige arbejds erfaringer*, jf. tabel 1 i det nedenstående.

Kan den faglige kompetence måles objektivt og neutralt ?

Det er værd at bemærke, at prioriteringen af den faglige kompetence vejer lige tungt på vægtskålen blandt ledelses- og medarbejderrepræsentanterne, når nye medarbejdere skal rekrutteres. Undersøgelsen afspejler dermed en bred institutionel konsensus og selvforståelse om, at den faglige kompetence skal danne udgangspunkt for rekruttering og ansættelser. Fagligheden synes således at spille en vigtigere rolle ved nyrekruttering end hensynet til en bred personalsammensætning, der sikrer en mangfoldighed i forhold til aldersfordeling, kønsfordeling, fagprofiler og etnicitet.

Til grund for dette verdensbillede ligger samtidig en ideologisk opfattelse af, at fag-

Tabel 1: Hvilke af de følgende kompetencekrav vil I give højeste prioritet ?

	Ledelse totalt og procent af alle ledelsessvar		Medarbejdere totalt og i procent af alle medarbejd.svar	
Gode faglige færdigheder og faglige arbejds erfaringer	399	64%	293	66%
Helhedsforståelse for institutionens opbygning, mål og strategier	187	30%	81	18%
Evne og motivation til løbende at videre kvalificere sig og lære nyt	199	32%	117	26%
God sprogbeherskelse – skriftligt og mundtligt	215	34%	189	42%
Evne og vilje til at møde stabilt og påtage sig skiftende arbejdstider efter arbejdspladsens behov	62	10%	56	13%
Evne til at arbejde problem- og procesorienteret	80	13%	38	9%
Evne og vilje til at samarbejde med kolleger med forskellig faglig og personlig baggrund	177	28%	186	42%
Lydhørhed over for nye brugerkrav og ændrede krav til servicekvaliteten i arbejdet	49	8%	21	5%
Evne til at tolke nye politiske tendenser og omsætte dem i det praktiske arbejde	14	2%	8	2%
Evne og motivation til at omgås mennesker med meget forskellige forudsætninger og behov	108	17%	113	25%
Evne til at tilpasse sig til skiftende opgavekrav og omstille sig til 'nye dagsordener' i arbejdet	164	26%	94	21%
Evne og vilje til at indgå aktivt i det kollegiale og sociale miljø	170	27%	156	35%
Ved ikke	11	2%	–	–

Kilde: Undersøgelsen *Med mangfoldighed som mål*, surveys blandt hhv. ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter. Bemærk: Hvert udsagn tæller for 100%, idet der er givet tre prioriteringsmuligheder.

lig kompetence består af *absolutte* færdigheder, der kan måles og vejes ud fra neutrale og objektive kriterier. Som vi siden skal vende tilbage til, har hovedparten af kompetenceforskningen fra de seneste årtier lagt afstand til denne forestilling og i stedet slået til lyd for, at faglig kompetence ikke kan isoleres og vurderes adskilt fra personlig og social kompetence. Den kan heller ikke udsøndres fra den kontekst, hvori den

udøves. Det er forskningsmæssige resultater, der taler for, at faglighedskriteriet kun vanskeligt kan opretholdes i den praktiske rekrutterings- og ansættelsesprocedure.

Undersøgelsens resultat kan netop tolkes i dette lys. Når faglighedskriteriet så entydigt sættes i højsædet på både A- og B-siden, er der grund til at antage, at kriteriet faktisk spiller en substantiel rolle som ideologisk fænomen, når A- og B-siden placerer

sig sammen omkring ansættelsesbordet. Faglighedskriteriet får således indflydelse på den praktiske ansættelsesproces og procedure i og med, at ledelse og medarbejderrepræsentanter deler et grundsyn om, at de ved stillingsbesættelser *alene* vurderer og vælger ud fra klare og neutrale faglighedskrav. Sammen kan A- og B-siden gennem faglighedskriteriet opretholde en selvforståelse om, at *alle* ansøgere uanset køn, alder og etnisk herkomst er underlagt de samme krav – og at de dermed også ved samme faglighedsniveau har de samme *muligheder* for ansættelse.

Det indebærer samtidig en holdning om, at fagligt kompetente minoriteter selv må gøre en aktiv indsats for at synliggøre deres forudsætninger og kompetencer i relation til løbende jobåbninger. Når fagligheden angiveligt er omdrejningspunktet for det kollegiale miljø og virksomhedskulturen, legitimerer og neutraliserer fagligheden i sig selv den rekrutteringspraksis, der finder sted:

»Ved stillingsansøgninger og jobsamtaler tager både ledelsen og jeg som TR-repræsentant stilling til ansættelse i forhold til kvalifikationer, både fagligt og menneskeligt. Ved den seneste ansættelse blev valgt en med anden etnisk baggrund...« (Udtalelse fra medarbejderrepræsentant i surveyens åbne svarmuligheder).

Som konsekvens af dette synspunkt forbliver ligestillingsproblematikken i praksis et *individuel* anliggende, der afhænger af den enkelte persons evne, vilje og motivation til aktivt og offensivt at synliggøre sit faglige kompetencegrundlag. Beskæftigelsesproblemet bliver individualiseret til et spørgsmål om personlig udholdenhed og handlekraft:

»Jeg siger altid til mine venner, at de skal blive ved. Man skal tro på det...« (Kvinde med pakistansk nationalitetsbaggrund, 27 år, statsansat).

»Af 30 ansøgninger er jeg blevet indkaldt til 14 samtaler. Det er trods alt et flot resultat – en høj score. Jeg skriver gode ansøgninger. Jeg møder meget velforberedt op til samtalerne, og jeg er sikker og afslappet i situationen...« (Mand med afghansk nationalitetsbaggrund, 33 år, ledig).

Rekrutteringsmetoden former ansøgerkredsen

Både ledelses- og medarbejdersiden har i undersøgelsen fremhævet, at der ikke alene er mangel på ansøgere med etnisk minoritetsbaggrund, men også på ansøgere, som reelt vurderes til at være kvalificerede til jobbene.

Det er i andre analysesammenhænge påvist, at rekrutteringsmønstrene på såvel det offentlige som private arbejdsmarked spiller en afgørende rolle for, *hvilke* jobåbninger der opstår, og *hvilke* ansøgergrupper der opnår kendskab til løbende jobåbninger (Csonka 1995, Thomsen m.fl. 1997). Når rekrutteringen til statslige arbejdspladser eksempelvis langt overvejende sker via annoncer i dagspresse og fagblade, vil det udelukke ansøgere, der ikke umiddelbart benytter disse kanaler. Men det er samtidig en rekrutteringsmetode, som i almindelighed vil øge ansøgerkonkurrencen i og med, at ansøgerfeltet normalt vil være bredere og mere 'anonymt', end tilfældet er for de fleste andre rekrutteringsformer. Det kan alt andet lige betyde, at ansøgere med etnisk minoritetsbaggrund og uden forudgående relation og kendskab til den enkelte arbejdsplads bliver yderligere anonymiserede

og 'fremmede', når institutionerne benytter sig af annonceringsmetoden. Omvendt indgår etniske minoriteter på lige fod med andre ansøgere ved brug af denne metode. Erfaringen i nogle statsinstitutioner viser også ifølge undersøgelsen, at en direkte opfordring i stillingsopslag til ansøgere med både dansk og anden etnisk baggrund er et vigtigt signal om, at etniske minoriteter kommer i betragtning på lige fod med danske ansøgere. En af undersøgelsens centrale konklusioner lyder på denne baggrund, at der er brug for at sætte rekrutteringsmetoderne til kritisk debat og systematisk udvikle ideer og forslag til en bredere vifte af rekrutteringskanaler, som ikke i praksis udelukker mindretalsgrupper.

Netværk er ikke et adgangstegn for alle

Til en vis overraskelse har undersøgelsen vist, at omkring en fjerdedel af de medvirkende statsinstitutioner på et tidspunkt har gjort brug af de ansattes netværk og anbefalinger i forbindelse med rekruttering. Intern mobilitet via avancering for allerede ansatte er desuden anvendt af knapt 40% af svarinstitutionerne. Disse rekrutteringsmetoder vil alt andet lige forringe ansættelsesmulighederne for personer, der ikke er i besiddelse af det nødvendige kontaktnet. Flere interviewpersoner i den statslige undersøgelse vurderer, at det manglende netværk er en væsentlig forklaring på de vanskelige beskæftigelsesbetingelser:

»Hvis man kun omgås ens' egne landsmænd, har man heller ikke danske kontakter og intet netværk, som jeg tror er vigtigt for at få job, få tips om ledige stillinger osv....« (Kvinde med tyrkisk nationalitetsbaggrund, statsansat, 21 år).

Andre advarer mod, at det manglende netværk tilskrives for stor en forklaringsværdi. Det er bl.a. personer, der gennem et mangeårigt ophold i Danmark har opbygget tætte venskabsrelationer til danskere og også benyttet det danske netværk til at få såvel gode råd om jobansøgninger som henvisninger til konkrete jobåbninger – uden at det på længere sigt har ført til beskæftigelse.

Konklusionen er igen, at arbejdspladsernes opmærksomhed er den afgørende faktor for etniske minoriteters arbejdsmarkedstilknnytning. Set i dette lys er det bemærkelsesværdigt, at mindre end 10% af de medvirkende institutioner har tilkendegivet, at personalesammensætningen i de seneste år er væsentligt ændret som følge af en hyppigere rekruttering af etniske minoriteter. En klar tilkendegivelse er videre, at 85-90% af ledelses- og medarbejderrepræsentanterne har angivet, at man ikke i institutionerne har fundet anledning til at rekruttere flere medarbejdere med etnisk minoritetsbaggrund til trods for de begyndende flaskehals- og rekrutteringsproblemer i de seneste år.

Sproget udgør en snublesten – men også et legitimeringsgrundlag

I forlængelse af rekrutteringsmetoden udgør sprogproblematikken et tilbagevendende tema. I den statslige undersøgelse peger 35-40% af ledelses- og medarbejderrepræsentanterne angiveligt på, at manglende sprogkompetence er et kerneproblem og en hovedforklaring på, at etniske minoriteter generelt har vanskeligt ved at fastholde beskæftigelsen. Som oven for illustreret i tabel 1, svarer denne andel ret nøje til repræsentanternes samlede vurdering af den sproglige kompetences betydning. Rubricerer vi udsagnet om "god sprogbeherskel-

se – skriftligt og mundtligt” som en del af faglighedskriteriet, er der en klar forbindelseslinie mellem statsinstitutionernes generelle kompetencekrav og deres vurdering af de vigtigste barrierer for etniske minoriteters arbejdsmarkedstilknytning. Igen kan svaret tolkes som et udtryk for institutionernes selvforståelse, der lægger neutrale og objektive faglighedskrav til grund for enhver ansættelsesprocedure og medarbejderudvælgelse. Sprogkompetencen udgør et velegnet og også højaktuelt eksempel herpå.

Behov for en jobspecifik differentiering af det sproglige kompetencebehov

For så vidt at sprogbarriereren fremhæves både igennem tal og frie udsagn i undersøgelsen – er der imidlertid grund til at anskue den som en *faktisk* barriere for etnisk ligestilling på arbejdspladserne. Selv om den givetvis i mange tilfælde bunder i ideologiske forestillinger og fordomme, fører den i praksis til en generalisering af sprogproblematikken, der antagelig virker som en bred udelukkelsesmekanisme.

Flere af undersøgelsens interviewpersoner har i denne anledning gjort gældende, at etniske minoriteter i alt for høj grad opfattes som en ensartet gruppe, der automatisk er kendetegnet ved at have sproglige problemer. Nogle frygter, at det også svækker beskæftigelsesmulighederne for de personer, der er læringsvante og læringsparate – og som gør en stor indsats for at tilegne sig både det skrevne og talte sprog.

»Jeg har altid fulgt mine ansøgninger op med et telefonopkald for at vise folk, at jeg trods navnet taler klingende dansk og for at hæve mig ud af mængden. Det bør alle gøre – gøre sig positivt bemærket...«

(Mand med indisk nationalitetsbaggrund, 41 år, statsansat).

På denne baggrund er det nærliggende at pege på behovet for en *nærmere differentiering* af det sproglige kompetencebehov inden for forskellige erhverv og jobfunktioner. Der er bl.a. brug for en systematisk afsøgning af, hvornår sprogbeherskelsen nødvendigvis skal være i orden fra starten af et ansættelsesforhold, og hvornår der er mulighed for at lade en jobrettet sprogkvalificering indgå som et led i en almindelig oplærings- og introduktionsfase for nyansatte. Herved kunne vi undgå, at sprogbarrieren bliver et opsamlingspunkt og en ‘lynafleder’ for alle andre forklaringer på etniske minoriteters integrationsproblemer. Tilsvarende må vi ikke lukke øjnene for, at der eksisterer udbredte forskelle i sprogkompetencen blandt etniske minoriteter.

Samlet set har vi brug for at udvikle redskaber, der dels kan bidrage til en nuanceret, ikke-instrumentel forståelse for, hvad *sprogkompetence* er – dels til en praktisk afdækning og differentiering af det sproglige kompetencebehov og kvalificeringsbehov på henholdsvis job- og medarbejdersiden. Det er et behov, som angiveligt ikke begrænser sig til etniske minoriteter – men må forventes at angå en langt bredere del af arbejdsstyrken.

Når medarbejdere rekrutteres efter genkendelighedens princip

I lighed med undersøgelsen på det statslige arbejdsmarked har andre analyser givet anledning til at sætte spørgsmålstejn ved sprogbarrierens entydige forklaringsværdi. Der gives uden tvivl mange eksempler på, at etniske minoriteter med upåklagelige dansk-

kundskaber og sprogkompetence ikke opnår ansættelse, selv om de er uddannede og aktivt jobsøgende inden for fag- og erhvervsområder med begyndende flaskehalsproblemer (Thomsen m.fl. 1998 og 2000).

Den absolutte og relative målestok

Der kan naturligvis ligge flere årsagsforklaringer til grund for sådanne tilfælde. Der kan i ansættelsessituationerne være tale om negative vurderinger af den personlige kompetence, som ikke nødvendigvis knytter sig til den etniske baggrund. Uoverensstemmelser vedrørende løn- og ansættelsesforholdene kan være den afgørende faktor. Mere velkvalificerede ansøgere kan være 'løbet med jobbet'. I disse eksempler kan vi tale om *absolutte* begrundelser for den manglende ansættelse.

Men det kan ikke udelukkes, at der skjuler sig en form for diskrimination bag et ansættelsesmønster, hvor veluddannede ledige med etnisk minoritetsbaggrund forbliver tilbage i ledighedskøen. Den statslige undersøgelse giver bl.a. grund til at konstatere, at diskriminationen ikke nødvendigvis finder sted som en bevidst fravælgelse af visse persongrupper. Diskriminationen kan være resultatet af et umiddelbart behov for at ansætte personer, der 'minder' om de allerede tilstedeværende (Højgaard 1985). Man ansætter intuitivt personer, der forventes at være i balance med det miljø, der kendetegner arbejdspladsen – det være sig i forhold til normative, holdningsmæssige og materielle værdier.

20% af ledelsesrepræsentanterne og 30% af medarbejderrepræsentanter har i undersøgelsen tilkendegivet, at statsinstitutioner ofte har en traditionsbunden arbejdspladskultur, der ikke giver megen plads fra medarbejdere, der afviger for meget for normen – og på grund af etnicitet eller andre for-

hold fremstår som 'fremmedartede'.

Undersøgelsen giver således grund til at antage, at der i praksis er tendens til at rekruttere efter et *genkendelighedsprincip*, hvor man uvægerligt foretrækker ansøgere, der ikke umiddelbart afviger fra det eksisterende miljø. Genkendelighedens princip gør det samtidigt vanskeligt at rumme personer, som repræsenterer et 'fremmed univers'. Princippet er ikke nødvendigvis synligt og erkendt i de miljøer og kulturer, hvor det praktiseres. Der er netop ikke tale om kompetencevurderinger, der refererer rationelt til velafgrænsede og absolutte kompetencekrav. Genkendelighedens princip opererer ud fra en mere *relativ* målestok, hvor uskrevne normer og subjektive fornemmelser er på spil.

Individualisering skjuler den generelle diskrimination

Både på ledelses- og medarbejderside er det gjort gældende, at det ikke er muligt at give en entydig forklaring på etniske minoriteters jobsituation ud fra den betragtning, at etniske minoriteter ikke udgør en homogen gruppe. Generaliserende udsagn om årsager og barrierer vil derfor aldrig være fyldestgørende. Som tilfældet er for danskere, vil det også være for etniske minoriteter, at forklaringerne må udledes af den enkelte persons specifikke forudsætninger.

Den individualiserende synsvinkel kan i sig selv være en alvorlig barriere for etniske minoriteters arbejdsmarkedstilknytning, hvis både ledelse og medarbejdere i praksis er tilbøjelige til at udelukke ansøgere, som ved første øjekast ser ud til at afvige fra normen af danske medarbejdere. En del har i åbne besvarelser givet udtryk for, at tendensen til at vælge medarbejdere og kolleger efter det velkendtes princip virker som en udelukkelsesmekanisme og en beskæfti-

gelsesbarriere over for etniske minoriteter. Nogle ledelsespersoner har endda formuleret det direkte som en angst og reservation over for det 'ukendte'. Andre har anvendt begreberne om 'tradition' og 'rip-rap-rup effekten' til at beskrive tendensen til at rekruttere efter genkendelighed. Det hævdes, at fremmedhedsbarrieren muligvis er særligt fremtrædende på statslige arbejdspladser, hvor en stærk traditionalisme i virksomhedskulturen sætter snævre grænser for, hvor meget nye ansøgere kan afvige fra 'normen'.

I den udstrækning genkendelighedens princip er en del af rekrutteringsmønstrer på den enkelte arbejdsplads, vil såvel faglige som sociale og personlige kompetencer let træde i baggrunden i den konkrete ansættelsessituation – uanset om virksomheden principielt erklærer sig åben over for etniske minoriteter. Så længe virksomheden har mulighed for at vælge og sortere i rekrutteringsager, og så længe der er holdningsmæssig konsensus på ledelses- og medarbejdersiden – vil det i praksis være vanskeligt at anfægte princippet om genkendelighed.

»Man skal så at sige være født op med det danske for at kunne videregive det til sine elever. Vi har året igennem en del kontakter med fremmede kulturer og fremmede lande. I '99 har vi været 16 døgn i Indien med vores elever. Alligevel kunne jeg aldrig drømme om at ansætte en ikke-dansk lærer som underviser på fuld tid – højst som timelærer...« (Ledelsesrepræsentant, udtalelse i åben svarmulighed).

Den negative holdningsspiral i det kollegiale miljø

Andre analyser (Thomsen 1998; Thomsen m.fl. 2000) har givet vidnesbyrd om, at integrationen af etniske minoriteter på ar-

bejdspladserne forudsætter, at der reelt er plads i det kollegiale miljø, og at vejen til accept så at sige bliver banet af mellemledere og medarbejdere, der i det lokale arbejdsmiljø har status til at påvirke de fælles holdninger og normer:

»Formændene vil ikke ansætte dem (indvandrere og flygtninge, vor bem.). De siger: hvis der følger bøvl med, hvorfor skal jeg så tage det bøvl. Hvis vi skulle ansætte indvandrere og flygtninge, vil det kræve et ok hele vejen ned gennem organisationen – men det vil man aldrig få. Det handler om, at formændene ikke vil risikere at blive udnævnt til flygtningeven eller sådan noget...« (Udtalelse fra en privat virksomhedsrepræsentant, Thomsen 1998).

»Etniske minoriteter er i sig selv et stort problem. Den ældre generation taler generelt meget dårligt dansk, og det er en forudsætning for at få arbejde. De unge er meget svære at få til at forstå, at de skal fralægge sig nogle af de vaner, der gør, at de ikke får arbejde. Eksempelvis at gå med tørklæde. At de taler deres oprindelsessprog hjemme eller generelt har netværk, der ikke integrerer dem ordentligt. Religionen er også et problem...« (Udtalelse fra faglig repræsentant, Thomsen m.fl. 2000).

På denne måde kan etniske minoriteter blive mødt af en *dobbelt barriere* på arbejdspladserne. Dels kan der være tale om en følelsesmæssig skepsis på det *individuelle niveau* hos den enkelte mellemleder eller medarbejder. Dels kan den individuelle afstandtagen være forstørret gennem negative vaneforestillinger og holdninger til de fremmede på det *kollektive niveau* i det kollegiale miljø og i virksomhedskulturen.

Uanset om man som enkeltperson tager afstand fra de fælles normer over for etniske minoriteter, kræver det styrke at bryde åbenlyst med den kollektive forestillingsverden. Angsten for at gå imod strømmen og imod miljøets forventninger kan få kollegerne på en arbejdsplads til gensidigt at fastholde hinanden i en række fordomme, som ingen måske dybest set deler helhjerteret. Denne *negative holdningsspiral* bliver først standset, når en eller flere åbent tør drage vaneforestillingerne og normerne i tvivl.

Etnisk ligestilling står ikke højt på den personalepolitiske dagsorden

En af de mulige veje går via den lokale personalepolitik. Det er netop grundidéen i de aftaler, der er indgået på det statslige arbejdsmarked. Rekrutteringen udgør blot et af flere kernepunkter i en moderne personalepolitik, som i stigende grad også omfatter uddannelsesmæssige og arbejdsorganisatoriske problemstillinger. Men uanset om den stedlige personalepolitik befinder sig på et vågeblus eller fungerer for fuld udblæsning, afspejler den – bevidst eller ubevidst – det *holdningsmæssige og normative klima* på den enkelte arbejdsplads. Derfor indbefatter den statslige undersøgelse en række spørgsmål vedrørende arbejdspladsernes personalepolitiske praksis. Tabel 2 illustrerer, hvordan ledelses- og medarbejderrepræsentanter har prioriteret en række personalepolitiske temaer og herved givet udtryk for det holdningsmæssige grundlag i den lokale personalepolitik.

Tydeligst står den høje prioritering på medarbejdersiden af medarbejderuddannelse efter individuelt behov. Hertil kommer endvidere den relativt klare prioritering af

temaer som øget dialog mellem ledelse og medarbejdere om mål og strategier, øget satsning på kvalitetsudvikling og kvalitets sikring samt vægtning af kreativitet og omstillingsparathed i de konkrete arbejdsopgaver.

I lyset af disse prioriteringer er det værd at lægge mærke til, at et tema som prioritering af *mangfoldighed og forskellighed i personaleprofilen og i medarbejdernes erfaringsbaggrund* spiller en væsentligt mindre rolle, ligesom *plads til både ressourcerstærke og ressourcetsvage medarbejdere* heller ikke står øverst på prioriteringslisten.

Set i et etnisk ligestillings- og integrationsperspektiv er der dog særlig grund til at hæfte sig ved den manglende prioritering af temaet *udvikling af nye serviceprofiler, bl.a. i forhold til nye brugergrupper blandt etniske minoriteter*. Besvarelsen må tolkes i retning af, at minoritetsproblematikken ikke for alvor har fundet vej til den personalepolitiske og organisationsstrategiske debat – hverken indadtil i de kollegiale miljøer eller udadtil i forhold til bruger- og kundegrupper på det statslige område.

Etnisk ligestilling – et fagpolitisk ansvar ?

Dette indtryk er yderligere bekræftet gennem medarbejderrepræsentanternes vurdering af, hvilken rolle fagpolitikken skal spille i implementeringen af en etnisk ligestillingspolitik på de statslige arbejdspladser. Tabel 3 viser svarfordelingen.

Som det fremgår af tabellen, er der tale om en vis flertydighed i medarbejderkredsen, når det gælder den principielle holdning til ligestillingsansvaret. Sammenholdt med andre åbne udsagn i undersøgelsen kan svarene tegne konturerne af tre fagpolitiske positioner, der overordnet kan betegnes som

Tabel 2: Hvilke af de følgende personalepolitiske emner vil I give højeste prioritet?

	Ledelse totalt og procent af alle ledelsessvar		Medarbejdere totalt og i procent af alle medarbejd.svar	
Adgang til medarbejderuddannelse efter individuelt behov	171	27%	191	43%
Systematisk medarbejderindflydelse på arbejdets organisering og arbejdsdelingen mellem de forskellige faggrupper	108	17%	142	32%
Kollektiv prioritering af 'den lærende organisation' og 'det udviklende arbejde'	123	20%	70	16%
Tværfaglighed i opgaveløsningen	150	24%	79	18%
Prioritering af mangfoldighed og forskellighed i personaleprofilen og i medarbejdernes erfaringsbaggrund	68	11%	53	12%
Fastholdelse af den faglige kvalitet og de faglige traditioner i arbejdet	156	25%	72	16%
Standardisering i opgaveløsningen som led i en effektivisering	20	3%	5	1%
Kreativitet og stadig omstilling i opgaveløsningen	242	39%	117	26%
Metoder til at sikre medarbejderengagement i forhold til institutionens udvikling og image	178	28%	80	18%
Optimale muligheder for karriereplanlægning og avancement	17	3%	25	6%
Plads til alle – både ressourcestærke og ressourcetsvage medarbejdere	31	5%	92	21%
Bedre indslusningsordninger og introduktionsforløb for nye medarbejdere	20	3%	27	6%
Udvikling af nye serviceprofiler, bl.a. i forhold til nye brugergrupper blandt etniske minoriteter	4	1%	4	1%
Øget satsning på kvalitetsudvikling og kvalitetssikring på alle niveauer i institutionen	228	36%	72	16%
Øget dialog mellem ledelse og medarbejdere om mål og strategier for institutionen	197	31%	185	41%

Kilde: Undersøgelsen *Med mangfoldighed som mål*, op.cit. Surveys blandt hhv. ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter. Bemærk: Hvert enkelt udsagn tæller for 100%, da der er givet mere end en svarmulighed.

- 'katalysatoren'
- 'politikeren'
- 'liberalisten'

Disse idealtyper bygger på et spinkelt empirisk grundlag, og vi har alene anvendt dem til at pege på mulige fag- og personalepolitiske strategier til brug for en kritisk

Tabel 3: Skal medarbejderrepræsentanterne spille en særlig rolle i forhold til en etnisk ligestillingspolitik på arbejdspladsen?

	Medarbejdere totalt og i procent af alle medarbejd.svar	
Ja, vi bør være bannerførere for en holdningsbearbejdelse blandt medarbejderne	39	9%
Ja, vi bør være dem, der tager initiativ til at sætte etnisk ligestilling på den personalepolitiske dagsorden – ved at insistere på, at SU udformer en konkret politik på området og ved at indkalde til medarbejdermøder om konkrete SU-forslag	40	9%
Ja, vi bør være dem, der støtter medarbejdere med etnisk minoritetsbaggrund i dagligdagen – vejleder dem om arbejdspladsens normer og traditioner, om kollegernes forventninger, om fagpolitiske spørgsmål mv.	134	30%
Nej, vi har ikke en særlig rolle at spille i denne sag – det må være ledelsens ansvar at integrere nye medarbejdere uanset deres etniske baggrund	26	6%
Ja, vi bør udvikle et forslag til en etnisk ligestillingsstrategi, som vi forelægger ledelsen til forhandling og fælles vedtagelse	14	3%
Både ja og nej – vi gør generelt være mere synlige i personalepolitiske spørgsmål over for medarbejderne – det gælder også i ligestillingsspørgsmålet	126	28%
Ja, vi bør have etnisk ligestilling som et fast programpunkt på vore klubmøder	1	0%
Nej, vi synes ikke, at etnisk ligestilling skal gøres til et særligt fagpolitisk anliggende	107	24%
Ja, vi bør især gøre en indsats for at påvirke medarbejderne, så de bliver bedre kolleger for etniske minoriteter og ikke bare lader dem sejle deres egen sø, når de først er ansat	58	13%
Andet	20	4%
Ved ikke	40	9%

Kilde: Undersøgelsen *Med mangfoldighed som mål*. Survey blandt medarbejderrepræsentanter. Bemærk: Hvert udsagn tæller for 100%, da der er givet flere svarmuligheder.

drøftelse af det ligestillingspolitiske arbejde på den enkelte arbejdsplads eller i faglige klubber og organisationer.

‘Katalysatoren’ er fortalere for en aktiv stilningtagen til etnisk ligestilling og ønsker at spille en støttende rolle som ‘tovholder’ og vejleder over for medarbejdere, der af kulturelle eller andre årsager ikke har de sam-

me forudsætninger som flertallet af ansatte for at forstå og ‘afkode’ virksomhedskulturen og de normer og forventninger, der knytter sig til det kollegiale miljø, de fagorganisatoriske traditioner mv.

‘Politikeren’ forholder sig i højere grad taktisk til de personale- og fagpolitiske prioriteringer. ‘Politikeren’ indtager typisk

Tabel 4: Hvis der ikke er taget konkrete initiativer til etnisk ligestilling på arbejdspladsen, hvad er da grunden?

	Ledelse totalt og procent af alle ledelsessvar		Medarbejdere totalt og i procent af alle medarbejd.svar	
Vi afventer et udspil fra medarbejderorganisationerne/ledelsens side – vi vil ikke tage initiativer, før medarbejderne/ledelsen har været tydeligt på banen	2	0%	10	4%
Vi afventer, at hovedsamarbejdsudvalget sætter etnisk ligestilling på dagsordenen og lægger en handlingsplan for hele institutionen	6	1%	19	7%
Vi vil først høre om erfaringerne med etniske ligestillingsinitiativer fra andre statslige arbejdspladser	1	0%	4	1%
Vi har ikke ansat etniske minoriteter på arbejdspladsen og har derfor ikke problemet inde på livet	179	33%	147	54%
Vi savner nogle konkrete ideer til at komme i gang – fx et udspil fra de centrale organisationer	13	2%	13	5%
Vi mangler viden om etniske minoritetsgrupper og deres særlige personalepolitiske/fagpolitiske behov	13	2%	13	5%
Vi mener egentlig ikke, at der skal foretages en særlig personalepolitisk prioritering i forhold til etniske minoritetsgrupper – personalepolitikken skal rette sig mod alle ansatte	195	36%	–	–
Vi prioriterer andre ting i det ledelsesmæssige/faglige og personalepolitiske arbejde	50	9%	63	23%
Andet	58	11%	48	18%
Ved ikke	24	4%	46	17%

Kilde: Undersøgelsen *Med mangfoldighed som mål*. Surveys blandt ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Bemærk: Hvert udsagn tæller for 100%, da der er givet flere svarmuligheder.

mere overordnede standpunkter i forhold til brændpunkter i den aktuelle debat, men er til gengæld forsigtig med at markere konkrete synspunkter og praktiske initiativer. Det gælder også i spørgsmålet om den konkrete stillingtagen til etnisk ligestilling.

'Liberalisten' er ikke bange for at udtrykke principielle holdninger til aktuelle fagpolitiske mærkesager. Men 'liberalisten' er

samtidig kendetegnet ved en fagpolitisk linie, der søger at tilgodese brede medarbejderinteresser i dagligdagen og er tilbageholdende med at indgå i særbehandlende foranstaltninger, som favoriserer nogle medarbejdergrupper på bekostning af andre.

Det samlede resultat er, at etnisk ligestilling og integration af etniske minoriteter ikke hidtil har nydt større bevågenhed på de

statslige arbejdspladser. Det er bemærkelsesværdigt, at en relativt stor andel af både ledelses- og medarbejderrepræsentanterne i undersøgelsen har begrundet de manglende ligestillingsaktiviteter med det forhold, at der ganske enkelt ikke er ansat etniske minoriteter på deres arbejdspladser, jf. tabel 4. Mere end halvdelen af medarbejderrepræsentanterne og en tredjedel af ledelsesrepræsentanterne giver den begrundelse, at eftersom der ikke er ansat etniske minoriteter på deres arbejdspladser, har der heller ikke hidtil været behov for at iværksætte særlige initiativer.

Reaktiv holdning til ligestillingsspørgsmålet

Der anlægges herved en *reaktiv* holdning på den etniske ligestillingspolitik. Synspunktet ser ud til at være, at problemerne må løses i den rækkefølge, de opstår og bliver synlige i hverdagen. Der kan dermed trækkes en klar forbindelseslinie mellem den reaktive holdning og det principielle synspunkt, at personalepolitik bør have en bred orientering og ikke rette sig mod mindretalsgrupper på bekostning af den samlede medarbejderkreds.

Konsekvensen af denne synsvinkel vil i praksis være, at etnisk ligestilling først slår an som personale- og fagpolitisk tema i det øjeblik, hvor etniske minoriteter *af egen drift* har overvundet de givne ansættelsesbarrierer og i større tal har fundet plads på det statslige arbejdsmarked. Herudover kan konkrete konfliktsituationer blive den udslagsgivende kraft for, at ligestillingsspørgsmålet sættes på dagsordenen som led i en generel konfliktløsning i det fagpolitiske arbejde.

Lidt paradoksalt kan den reaktive holdning udtrykkes på følgende måde: Først når etniske minoriteter har vundet indpas på ar-

bejdspladserne, kan man begynde at tage stilling til, om de er til stede i tilstrækkeligt omfang!

Særbehandling kan give paradoksproblemer

Den reaktive holdning peger uvilkårligt i retning af behovet for at iværksætte *særforanstaltninger*, der effektivt kan bidrage til at styrke ligestillingsperspektivet i det personale- og fagpolitiske billede. Som nævnt har der både på ledelses- og medarbejdersiden i undersøgelsen været tale om en vis afstandtagen fra særbehandlende initiativer. Det samme har gjort sig gældende blandt såvel ledige som statsansatte interviewpersoner med etnisk minoritetsbaggrund:

»Man kan ikke gøre noget med hensyn til integrationspolitikken. Man kan have regler og bøder osv. – men det vil bare forværre situationen rundt i virksomhederne. Det gælder både for de etniske minoriteter, der bliver placeret i særforanstaltninger og de virksomheder, der hermed pådattes en bestemt arbejdskraft...« (Mand med afghansk nationalitetsbaggrund, 33 år, ledig).

»Jeg tror ikke på særbehandling af nogen art. At få lagt rigide politikker ned over hovedet er ikke vejen frem. Vi kommer til at vænne os til en stadig større multietnicitet i samfundet og på arbejdspladserne. Over tid vil det udvikle sig, er jeg sikker på. Det er stadigvæk relativt nyt. Til gengæld tror jeg, at det er vigtigt, at virksomhederne løbende snakker åbent om interne erfaringer, for eksempel om jargon og tone på arbejdspladsen – til personalemøder og lignende...« (Mand med indisk nationalitetsbaggrund, 41 år, statsansat).

Synspunktet er, at særforanstaltninger står i fare for at øge diskriminationen, selv om hensigten tværtimod er at nedbryde diskriminationen og dæmpe dens negative virkninger mest muligt. Det giver grund til at tale om et *paradoksproblem*, hvor indsatsen paradoksalt nok uddyber de problemer, som den angiveligt skulle bekæmpe.

Særansættelser kan opfattes som et signal om, at man ikke er i stand til at skaffe sig beskæftigelse på ordinære vilkår – og at man i bredere forstand ikke formår at tage vare på sig selv og klare tilværelsen på lige fod med andre. Særforanstaltninger kan ligeledes i nogle virksomheders øje have et *tvangsmæssigt* skær – et negativt udgangspunkt for et ansættelsesforhold, som egentlig har til sigte at bygge bro til permanent beskæftigelse.

Flere interviewpersoner fastholder således en holdning og forventning om, at den faglige og personlige kompetence i sidste ende giver udslaget for, om man finder ansættelse:

»Basalt set er jeg imod positiv særbehandling. En ansættelse skal altid ske ud fra de bedste kvalifikationer, men selvfølgelig skal personen passe ind i den måde, man arbejder på i virksomheden...« (Mand med vietnamesisk nationalitetsbaggrund, 48 år, statsansat).

»Ansøgninger skal behandles ligeværdigt. Folk skal ansættes efter deres kvalifikationer...« (Kvinde med tyrkisk nationalitetsbaggrund, 21 år, statsansat).

Etnisk ligestilling og integration er en gensidig tilpasningsproces

Det generelle budskab fra interviewpersonerne er således uanset deres arbejdsmar-

kedsstatus, at ansættelser bør tage udgangspunkt i *absolutte* kompetencevurderinger og kompetencekrav. Særbehandling opfattes derimod som en *fravigelse* af dette princip. Frem for særbehandling foretrækker man af gode grunde *ligebehandling* på et arbejdsmarked, hvor den enkelte frit søger stillinger ud fra sine forudsætninger, behov og ønsker – og hvor virksomhederne ansætter de bedst kvalificerede i pagt med de givne kompetencebehov.

»Jeg efterlyser ikke særbehandling. Men hvis vi bare kunne få en chance for at vise, at vi også kan arbejde og løse opgaver tilfredsstillende...« (Mand med iransk nationalitetsbaggrund, 45 år, ledig).

I citatet antydes en skepsis over for, om der reelt eksisterer en direkte og enkel sammenhæng mellem den enkeltes kompetencegrundlag på den ene side – og hans eller hendes faktiske ansættelsesmuligheder på den anden side. I praksis holder idealet om ansættelse efter absolutte kompetencer *ikke* stik. Undersøgelsen tyder snarere i retning af, at der endnu langt fra findes et frit erhvervsvalg. Der er i langt højere grad tale om et valg efter *udelukkelsesmetoden*, hvor det handler om at være til rådighed for det arbejde, som man overhovedet får tilbudt, uanset om jobbet matcher den faktiske kompetence.

Enkelte interviewpersoner har i denne anledning peget på det samfundsøkonomiske og menneskelige ressourcetab, som er resultatet af den manglende etniske ligestilling på det danske arbejdsmarked. Det tab opstår netop, når landet først bekoster både uddannelse og efteruddannelse på etniske minoriteter uden efterfølgende at give den enkelte lejlighed til at udnytte

sine ressourcer og kompetencer på arbejdsmarkedet:

»Danmark har jo betalt min uddannelse – hvorfor skal jeg så ikke bruge den? Vi kan begge parter have nytte af den udgift. Jeg vil ikke være passiv – hvorfor skal jeg dog være passiv? Jeg synes, det er vanvittigt ikke at kunne bruge sine evner. Nu har jeg været her i 14 år og lært alt muligt om det danske samfund, og så hører jeg, at man vil til at importere arbejdskraft fra Østeuropa. Man vil ansætte folk uden den indsigt i Danmark, som jeg og mange andre allerede har erhvervet...« (Mand med iransk nationalitetsbaggrund, 42 år, ledig).

Det er et tab på såvel samfundsniveau som individniveau, som først bliver vendt til berigelse, når både det offentlige og private arbejdsmarked aktivt og systematisk satser på en etnisk ligestillings- og rekrutteringspolitik.

Den statslige undersøgelse tyder på, at etnisk ligestilling og integration generelt opfattes som en opgave, der entydigt hviler på etniske minoriteter, og at tilpasningen herved også er en ensidig proces, hvor etniske minoriteter i videst muligt omfang tilnærmer sig majoritetskulturen. En sådan holdning er samtidig med til at legitimere, at både private og offentlige virksomheder forholder sig reaktivt til ligestillings- og integrationsproblematikken.

Hvis denne holdning og adfærd skal ændres, er det nødvendigt at skabe en bred forståelse på alle ledelses- og medarbejderniveauer for, at ligestillings- og integrationsprocessen kræver et *gensidigt* engagement – og en *gensidig* tilpasningsproces til et samfund, som i stigende grad får et flerkulturelt præg.

2. Del: Interkulturel kompetence som strategisk perspektiv i en ligestillings- og integrationspolitik

En hovedkonklusion fra den statslige undersøgelse er, at en af vejene til det fælles ansvar går over en systematisk opbygning af interkulturel kompetence inden for alle arbejdsplads- og jobtyper. Begrebet om interkulturel kompetence vinder mere og mere indpas i den generelle debat om etnisk ligestilling på arbejdsmarkedet. Det er netop sket i takt med, at synsfeltet ikke længere er begrænset til etniske minoriteters forudsætninger for at integrere sig – men nu udvides til også at omfatte arbejdspladsernes evne og vilje til aktivt at integrere etniske minoriteter i det faglige og sociale arbejdsmiljø. Interkulturel kompetence er således også en begrebsdannelse, der understreger behovet for at betragte integration som en proces, der nødvendigvis må hvile på gensidig tilpasning.

Det er baggrunden for, at vi som afslutning på artiklen diskuterer begrebet om interkulturel kompetence. Diskussionen bygger overvejende på en analyse af det kulturbetingedede kompetence- og uddannelsesbehov inden for fem efteruddannelsesudvalg. Med analysen har vi undersøgt kompetencebehovet i relation til den bruger- og kundecontact med etniske minoriteter, der finder sted inden for myndighedsudøvende og servicebetonede jobtyper². Med denne indfaldsvinkel udvider vi således perspektivet til at omfatte etniske minoriteter som *brugere* i samspil med danske traditioner for især offentlige serviceydelser. Sammenhængen til artiklens første del er de analyseresultater, der viser, at den aktive og systematiske tilegnelse af en *bred kulturforståelse* er et afgørende led i den samlede ligestillings- og integrationsudvikling.

Kvalificering til det interkulturelle møde

Som baggrund for analysen havde et stigende antal medarbejdere inden for forskellige service- og myndighedserhverv tilkendegivet et behov for at *kvalificere* sig til det såkaldte kulturmøde. Det drejer sig om faggrupper, for hvem kunde- og brugerkontakten udgør en væsentlig del af job- og funktionsudøvelsen. Analysen spænder således over så forskellige erhvervs- og jobområder som Forsvarskommandoen, politiet, Kriminalforsorgen, DSB, Told og Skat, social- og sundhedshjælpere og -assistenter, plejere, portører, pædagogmedhjælpere, klubmedarbejdere, dagplejere og plejefamilier, lægesekretærer, rengørings- og servicemedarbejdere, ejendomsfunktionærer, tekniske servicemedarbejdere samt vagtpersonel. Trods den store spredning og mangfoldighed er der tale om det fællestræk, at forståelsen og kommunikationen i forhold til etniske minoriteter spiller en stadig mere fremtrædende rolle i funktionsudøvelsen.

Målet har derfor været at kortlægge, hvilke kompetencer medarbejdere har brug for, når de i forskellige jobfunktioner og jobsituationer skal tilgodese målgruppebehov, der udspringer af forskellige kulturelle normer og forventninger. Det gælder *for det første* en vurdering af, hvorvidt der opstår særlige kompetencekrav i relation til dette kulturmøde. Det gælder *for det andet* en vurdering af, om kunde- og brugergrupper med forskellig etnicitet og kulturbaggrund har specifikke servicebehov og derfor stiller specifikke krav til medarbejdernes jobudførelse. Det gælder *for det tredje* en vurdering af, hvorvidt sådanne kulturbetingede kompetencekrav samtidig afføder særlige kvalificerings- og uddannelsesbehov.

Fra et generelt til et interkulturelt kompetencebegreb

I lighed med den statslige undersøgelse har vi også i kompetenceanalysen lagt vægt på at anvende begrebet om *kompetence* frem for begrebet om *kvalifikation* ud fra den begrebsforståelse, at kompetencebegrebet definerer den praktiske anvendelse af givne kvalifikationer, og at kompetenceudøvelsen samtidig i praksis er afhængig af den kontekst, som personen indgår i – af det samspil, der er mellem personen og omgivelserne (Bramming & Holt Larsen 1995). I den konkrete jobsituation kan en medarbejder være mere eller mindre motiveret for at bruge sine konkrete kvalifikationer på det givne tidspunkt og i den givne arbejdsammenhæng. En lav motivation for at kvalificere sig til nye arbejdsopgaver kan således være en kompetencebarriere, der kan bidrage til en kvalitets- og serviceforringelse i opgaveudførelsen.

Omvendt sætter organisationen grænser for, hvordan og i hvilken udstrækning den enkelte medarbejder kan udnytte sine kvalifikationer og herved omsætte sin kompetence i det praktiske arbejde. Medarbejderen kan i princippet være i besiddelse af en lang række kvalifikationer, som jobbet og arbejdsorganiseringen ikke giver mulighed for at udfolde. Mange forhold i organisationen kan medvirke til at fremme eller hæmme den enkelte medarbejders kompetencemæssige udfoldelse. Det gælder for eksempel selve organisationsstrukturen, virksomhedskulturen, ledelsesstilen, personalepolitikken, den kollegiale kontrol m.v. Som beskrevet i artiklens første del gælder det bl.a. det mismatch, der i dag i ukendt omfang eksisterer mellem etniske minoriteters kompetencebaggrund og placering i jobhierarkiet.

I det bredere perspektiv udstikker samfundet desuden en række rammebetingelser for, hvordan og i hvilket omfang man kan udfolde de individuelle kompetencer i arbejdslivet. Med hensyn til kulturmødet i jobudførelsen er det for eksempel vigtigt at være opmærksom på det 'rum' af forestillinger og handlemuligheder omkring etniske minoriteter, integration og lighed, som den enkelte medarbejder i virksomheden handler ud fra og udfolder sin kompetence i. Som den statslige undersøgelse har påvist, er det nærliggende at pege på de forestillinger, der på det samfundsmæssige plan knytter sig til etniske minoriteters kvalifikationer. Disse forestillinger kommer bl.a. til udtryk i det danske meritssystem, der i nogle tilfælde kan opfattes som restriktivt, hvad angår den formelle anerkendelse af uddannelser, som etniske minoriteter medbringer fra oprindelseslandene. En forestilling om, at etniske minoriteter generelt har færre kvalifikationer og herved er mindre kompetente end danskfødte, kan således påvirke den omgangstone og den adfærd, som danske medarbejdere i myndigheds- og servicefunktioner udøver over for kunde- og brugergrupper med etnisk minoritetsbaggrund. Her er der tale om klare lighedspunkter i forhold til den situation, hvor danske medarbejdere møder etniske minoriteter som kolleger.

Eksemplerne afspejler en begrebsdefinition og begrebsanvendelse, hvor kompetencebegrebet bliver knyttet til den konkrete jobsituation og jobmæssige kontekst. Det er ikke kun et spørgsmål om at forstå kvalifikationer som generelle færdigheder, der kan specificeres som teknisk-faglige, alment-faglige, sociale, generelle, personlige m.v. Det er derimod et spørgsmål om at vurdere den enkeltes færdigheder i den sammenhæng, hvor de konstitueres i en

konkret jobmæssig kompetence. Hvis en person ikke har evne, vilje og motivation til at bruge sin kompetence, mister vedkommendes faktiske kvalifikationer deres nytteværdi i situationen. Hvis virksomheden og organisationen ikke yder personen plads til at nyttiggøre sine kvalifikationer, er det ikke muligt for personen at optræde kompetent i den givne jobsituation. Udgangspunktet for kompetenceanalysen har været, at det gælder i ligeså høj grad, når vi vender blikket mod *kulturspecifikke* kompetencebehov.

Interkulturel kompetence – både en generel og specifik dimension

Begrebet om interkulturel kompetence er oprindeligt introduceret inden for forskning, der sætter fokus på de særlige situationer, hvor personer fra en kultur udstationeres i forbindelse med arbejde eller lignende til et andet land med et andet kulturgrundlag (Geertsen 1990). Man har med begrebet sigtet på at indkredse de specifikke kompetencebehov, der knytter sig til jobudøvelse ved udstationering. I dag overføres og 'oversættes' begrebet i stigende grad til 'hjemlige' jobsituationer.

Med skema 1 har vi illustreret, hvordan interkulturel kompetence kan ses som en samlebetegnelse for en række underkategorier (Geertsen 1990). Det er kompetencetyper, der er tæt sammenvævede og ikke altid lader sig fuldstændigt adskille i den konkrete jobudøvelse – og som alle indgår i et samspil med den givne kontekst. Kompetenceanalysen har desuden vist, at kompetencekategorierne indeholder såvel en *generel* som *specifik* dimension.

Skema1: Begrebsramme for analysen af interkulturel kompetence

Interkulturelle kompetencer	Kontekst
<ul style="list-style-type: none"> • Tilpasningskompetence • Personlig og holdningsmæssig kompetence • Videnskabelig kompetence • Kommunikativ kompetence 	<ul style="list-style-type: none"> • Samfundsmæssige rammer • Organisatoriske rammer

Den tilpasningsmæssige kompetence

Tilpasningskompetencen refererer i særlig grad til udstationeringssituationen, hvor man skal agere arbejdsmæssigt som minoritet inden for majoritetens kultur- og samfundsmæssige rammer. Begrebet *kulturchok* er hyppigt brugt til beskrivelse af de følelsesmæssige reaktioner, der erfaringsmæssigt knytter sig til mødet med ukendte kultur- og livsformer i en fremmed samfundsmæssig kontekst. Selv om begrebet kulturchok kan forekomme drastisk, har kompetenceanalysen inden for de fem efteruddannelsesområder på tværs af mange jobtyper bekræftet, at det er en genkendelig reaktion, som i mild form kommer til udtryk, når især nytilkomne medarbejdere uden generelt erfaringsgrundlag bl.a. skal håndtere mødet med etniske minoriteter og ukendte kulturelle forventninger i jobudøvelsen. Det er relevant at tale om behovet for tilpasningskompetence i den forstand, at alle medarbejdere har brug for at tilpasse sig både følelses- og adfærdsmæssigt til nye jobudfordringer – herunder mødet med forskelligartede forudsætninger og forventninger i bruger- og kundegrupperne.

Den personlige og holdningsmæssige kompetence

Som det tydeligt har vist sig i undersøgelsen af etnisk ligestilling på statslige arbejdspladser, vil de holdningsmæssige forudsætninger i et givet arbejdsmiljø ofte

være udslagsgivende for, hvordan vi som enkeltpersoner og medarbejdere kommer andre mennesker i møde – det være sig personligt som professionelt. Det mentale udgangspunkt er altid aktivt til stede, hvadenten det drejer sig om det professionelle møde med nye og 'fremmede' brugergrupper – eller om ansættelsessituationen, hvor ansøgeren på den anden side af bordet har etnisk minoritetsbaggrund.

I tilknytning til begrebet om interkulturel kompetence er der i forskningsmæssige sammenhænge (Geertsen 1990; Preis 1998) især lagt vægt på det personlige og holdningsmæssige kompetencegrundlag, der vedrører empati, åbenhed, fleksibilitet, tolerance, optimisme, selvsikkerhed, initiativ og tålmodighed. Det gælder bl.a.:

- Evne til at acceptere, at fænomener og situationer er anderledes, end man er vant til
- Evne til at håndtere flertydighed i personlige relationer
- Evne til at undgå nedadgående og negative spiraler af skuffede forventninger m.v.

Når ansatte inden for de undersøgte erhvervsområder og jobfunktioner i kompetenceanalysen har beskrevet det *generelle* kompetencebehov i det såkaldte kulturmøde, peger de på sådanne personlige og holdningsmæssige forudsætninger, der i almindelighed må opfattes som hensigtsmæssige i *enhver* arbejdssituation. Det *specifikke* kompetencebehov i relation til kulturmødet

kommer derimod tydeligere til udtryk gennem en række negativt definerede holdninger, bl.a.:

- Fordomme, forstået som en antipati baseret på en fejltagtig og ufleksibel generalisering
- Stereotyper, forstået som en overdreven, men ikke nødvendigvis fejltagtig antagelse om en gruppe mennesker, hvor stereotypen samtidig overskygger de individuelle forskelle
- Etnocentrisme, forstået som tendensen til grundlæggende at opfatte egen kultur som den eneste rigtige og alene vurdere andre kulturer i relation til egen kulturel referenceramme.

»Hvis man forfalder til stereotypificering af de etniske minoriteter baseret på ens erfaringer med et lille udsnit af S-togs passagererne, ville et lille kursus ikke ændre væsentligt på det. Menneskesyn, åbenhed og et nuanceret syn på tingene er ikke noget, man bare lige klarer...« (Ansæt inden for analysens serviceområder).

Analysen har samtidig givet eksempler på, hvordan angsten for at virke diskriminerende og forudindtaget over for etniske minoriteter – den *omvendte* diskrimination – kan give sig negative udslag i jobudførelsen og svække kvaliteten i arbejdet. De følgende interviewudsagn vidner endvidere om, at manglende viden om og respekt for *forskellighed* kan være med til at fastfryse stereotype holdninger om 'de andre', som ikke just befordrer et ligeværdigt møde mellem medarbejder og bruger eller mellem kollegaer i jobsituationen:

»Vi har haft en lille smule problemer med bleeerne på hovedet. Og det har vi prøvet

at løse ved stille og roligt at sige: du må gerne have noget på hovedet herude, men du skal bruge operationsble, for den skal kunne vaskes hver dag. Det har de fleste af dem kunnet forstå, men der er nogle af dem, der ikke har kunnet forstå det. Jeg kunne på et tidspunkt ikke forstå, hvorfor de overhovedet brugte dem. Jeg troede, at det var noget med deres tro, men det er det ikke. Det er faktisk en tradition, de selv har bygget op. Og så bliver jeg fandme tosset over, at de stiller sig op og siger, at de vil have den ble på, ikke...« (Ansæt inden for analysens serviceområder).

Den videnskæssige kompetence

Et af de centrale problemstillinger for såvel en etnisk ligestillingspolitik som en bredere integrationsindsats handler om, hvilken *videnskompetence* der er brug for i kulturmødet. I kompetenceanalysen har den videnskæssige kompetence været defineret som menneskers evne til at fortolke, kategorisere og systematisere informationer om omverdenen (Geertsen 1990). Videnskompetencen omfatter hermed dels den enkeltes faktuelle vidensgrundlag – dels evnen til at kombinere kendt viden og erfaring med nye inputs og fortolkninger. Videnskompetence bygger således også på en stadig gendannelse og videreudvikling af det helhedsbillede, den enkelte har af virkeligheden.

I den udstrækning vi konfronteres med helt ukendte områder, vil muligheden for at danne et nuanceret helhedsbillede være begrænset. Men jo bedre vi er til at systematisere, kategorisere og fortolke indtryk og informationer i forhold til nye områder, desto bedre vil vi også være til at indlemme dem i det hidtidige verdensbillede.

Mødet med etniske minoriteter og kulturel forskellighed kan give anledning til et

sådant fortolkningsarbejde. Det indebærer samtidig en væsentlig risiko for fejltolkninger, misforståelser og fejlagtige forventninger i situationen. Det kommer tydeligt og næsten eksemplarisk til udtryk inden myndigheds- og serviceudøvende jobfunktioner, hvor forløbet i den klassiske professionel-kunde/bruger relation i høj grad beror på mere eller mindre stereotype forventninger til det gensidige reaktions- og adfærdsmønstre. Dette mønster vil forrykke sig i den udstrækning, at de gensidige forventninger er kulturelt betinget.

Hovedparten af analysens interviewdeltagere har delt den opfattelse, at *viden om kultur* er en vigtig forudsætning for erhvervelse af interkulturel kompetence. Men igen indeholder kulturviden både en *generel* og *specifik* dimension. Den generelle viden drejer sig om at forstå, hvad kultur i det hele taget er, og hvad den gør ved os. Den generelle kulturviden handler med andre ord om at opbygge et *overordnet kultursyn* og en *overordnet kulturforståelse*.

Det er karakteristisk for interviewdeltagerne, at den *specifikke* og *faktuelle* kulturviden om enkeltkulturer eller bestemte etniske minoritetsgrupper opfattes som det sikreste værn mod mistolkninger og uhensigtsmæssig adfærd i det såkaldte kulturmøde. Man forventer, at den specifikke kulturindsigt i sig selv kan have en holdningsændrende effekt, og at øget kendskab i betydningen *ophobet* viden uvægerligt medfører større tolerance i forhold til etniske minoriteter.

Det er således den specifikke kulturviden, der efterlyses, når medarbejdere på tværs af vidt forskellige erhvervs- og jobtyper peger på behovet for større vidensmæssig kompetence i forhold til kulturmødet. Det handler med næsten alle interviewdeltageres ord om at 'vide noget'. Det gælder bl.a. ønsket om at få et faktisk indblik i

værdier, normer og traditioner inden for den enkelte kultur, for eksempel tyrkisk eller kurdisk kultur:

»Altså, hvis vi kunne få lavet den pjece eller noget andet med alle de skøre spørgsmål, vi alle sammen som danskere går og har. Det er fordomme: hvorfor går de med tørklæde, hvorfor vil de det? Hvorfor er der en i familien, der vil bestemme? Hvorfor er der nogle af de gamle fædre, der har givet op, så deres børn kan få lov til at rende og lave det lort, de laver i dag? Hvorfor spiser de på den måde? Hvorfor samler de sig i grupper? Hvorfor bor de i ghettoer? Alle sådan nogle ting. Og så få nogle svar fra dem på det, for så kan det godt være, at det slet ikke er så mystisk alligevel. Det kan godt være, at mange af dem vil sige: jamen, vi bor ikke i ghettoer, for vi er blevet tvunget herhen og bo, hvad ved jeg. Men vi har en pokkers masse fordomme...« (Ansæt inden for analysens serviceområder).

Det specifikke vidensbehov bygger herved også på en forestilling om, at 'kultur' kan studeres som et velafgrænset, ensartet og statisk fænomen, der sætter sig igennem på tværs af livsformer, klasseforskelle, kønsforskelle, aldersforskelle m.v. Som modvægt til denne opfattelse har enkelte interviewdeltagere peget på behovet for at håndtere kulturmødet som et *brugermøde*, hvor visse adfærdsnormer og kontaktformer i langt højere grad knytter sig til brugernes *socioøkonomiske* og *sociokulturelle* forudsætninger end til den etniske baggrund:

»I 1970 var der også ballade. Det var en gruppe på 10-15 danskere. Det var Brian og Johnny og hele holdet. Nu hedder de 10-15 stykker Mohammed og Ali og

sådan noget, og de er svære at have med at gøre. Men det var danskerne også, så det er ikke noget nyt. Det er nogle meget små grupper. Jeg har ikke nogen problemer herude. For eksempel har jeg min bil holdende herovre, og den har aldrig været låst. Du kan bare gå over og tage den...» (Ansatt inden for analysens serviceområder).

Det er tankevækkende, at kun få interviewdeltagere har fremsat behov for den *generelle* kulturviden, der sætter fokus på selve kulturbegrebet og mere strukturelt og kritisk rejser spørgsmålet om, hvorfor kulturforskelle og kulturtraditioner kan have betydning og forklaringsværdi i nogle kontaktsammenhænge, men ikke i andre.

Den generelle og strukturelle kulturviden kan netop have praktisk værdi og relevans for kulturmødet i jobudøvelsen, for så vidt at dette møde sjældent begrænser sig til specifikke minoritetsgrupper – og for så vidt, at der ikke er tale om 'rene' kulturer, der fungerer afgrænset og adskilt i samfundet. I praksis handler det om at udføre et arbejde i Danmark, hvor forskellige kultur- og livsformer dagligt spiller sammen og udvikler sig til nye (blandings-)kulturer og livsformer. Det gør sig også gældende i de tilfælde, hvor visse minoritetsgrupper har været tilbøjelige til at holde kulturelle traditioner i hævd med en langt større ihærdighed, end det i dag ses i oprindelseslandet. I disse tilfælde vil både medarbejdere og kolleger især have behov for at forstå de bevæggrunde og identitetsmæssige problemstillinger, der ligger bag tendensen til etnisk segregation. Det stiller med andre ord krav om en bred kulturforståelse snarere end en snæver og meget specificeret viden om lokale traditioner i en enkelt brugergruppes oprindelsesland. Hertil kommer endvidere en række krav til den kommunikative kom-

petence i det professionelle og kollegiale miljø.

Den kommunikative kompetence

Kommunikation og kultur er tæt forbundne begreber, og i nogen forskning er der ligefrem sat lighedstegn mellem de to begreber (Geertsen 1990). Det ses bl.a. i den klassiske kommunikationsforståelse – og forenkling – hvor effektiv interkulturel kommunikation opfattes som den situation, hvor modtageren af et budskab fortolker det i overensstemmelse med afsenderens hensigt. Udviklingen er desuden gået mere og mere i retning af, at selve det *sproglige* element kun er en af flere kommunikative dimensioner, der sammen med den samfundsøkonomiske og sociokulturelle kontekst udgør den kommunikative kompetence. Ud over den rent sproglige faktor lægges der således vægt på evnen til:

- At kunne forstå og kontrollere en kontakt
- At kunne indtage sociale roller
- At kunne etablere sociale relationer
- At kunne kommunikere om kommunikationen (metakommunikation)
- At kunne beherske og forstå nonverbal kommunikation (kropssprog, berøring, rumlig fornemmelse m.v.)

I kompetenceanalysen har adskillige informanter gjort gældende, at kommunikationsproblemerne i kulturmødet i vid udstrækning må tilskrives etniske minoritetsgruppers *manglende sprogkunderskaber*. Det kommer angiveligt til udtryk i de situationer, hvor brugeren endnu ikke mestrer det danske sprog og måske heller ikke har et internationalt sprog at kommunikere med. I mange tilfælde er det efter sigende nødvendigt at inddrage tolke eller lade børn og unge træde til med sproglig bistand til for-

ældrene. Mange medarbejdere opfatter denne situation som både utilfredsstillende og problematisk. Det bemærkelsesværdige er imidlertid, at de enstemmigt fralægger sig ansvaret for de kommunikative barrierer og entydigt placerer problemet i brugergruppen. På denne måde forskydes synsfeltet fra medarbejdernes kommunikative kompetence og bliver i stedet til et fokus på brugernes manglende sprogkompetence. Det er ikke manglende medarbejderkompetence, men manglende brugerkompetence, der opfattes som kerneproblemet. Der kan således drages en parallel til de holdninger, der er kommet til udtryk i den statslige undersøgelse, hvor manglende ansættelse i vid udstrækning er forklaret med manglende sprogkompetence. I begge analyser gælder det, at ansvaret for det manglende samspil entydigt tillægges 'de andres' utilstrækkelige kommunikationsevne:

»Det eneste vi gør, er at finde ud af, hvad der findes af uddannelse, uddannelse, uddannelse til dem. (...). Arbejdspladsen her vil gerne give folk fri en time før, så de kan gå til dansk med løn og det hele. Men der er flere måneders ventetid. Det er kun sproget, det handler om. 100%...« (Ansatt inden for analysens serviceområder).

»Mange af de voksne taler jo børnesprog, fordi de ikke mestrer dansk. De udtrykker sig over for myndigheder med børnesætninger, og så kommer vi ubevidst til at svare dem, som man taler til børn. Dermed kommer vi til at fornærme dem, og så kører den. Så føler de sig ydmyget, og vi forstår det ikke...« (Ansatt inden for analysens serviceområder).

Nogle interviewdeltagere har imidlertid understreget, at det er den *generelle* dimen-

sion, der bør være i centrum, dvs. den generelle kompetence til at kommunikere med brugere, kunder, kolleger mv. med udgangspunkt i den givne kontekst:

»Det handler meget om sprog. Skolelærere har for eksempel ét sprog. Jeg kender alle de sprog, der findes. I Kommunernes Landsforening får du mig aldrig til at tale, som jeg taler her. I Hovedsamarbejdsudvalget bruger jeg et andet sprog. Ovre på lærerværelset bruger jeg et tredje sprog – og over for håndværkerne et fjerde sprog. Det er virkelig en kunst at kommunikere. Folk, de snakker jo ikke ordentligt sammen. Det gør man måske heller ikke med de tosprogede...« (Ansatt inden for analysens serviceområder).

Derfor indeholder den kommunikative kompetence et langt bredere perspektiv end det rent sproglige. Det er først og fremmest et spørgsmål om at være i stand til at kommunikere med den eller de personer, som man enten som medarbejder og kollega skal servicere eller samarbejde med inden for den givne situation og ramme. Herved handler det for medarbejderen om at evne en behovsafklaring med udgangspunkt i brugernes forudsætninger. For kollegaen er det især et spørgsmål om at italesætte de gensidige forventninger til den indbyrdes arbejdsdeling, til opgaveløsningen, til kvalitetsniveauet mv.

Det lader sig kun gøre, hvis man i praksis formår at skabe en *dialog* og en *sparrings-situation* uanset kollegaens eller brugerens etniske, kønsmæssige, klasse- og aldersmæssige forudsætninger. Den dialogiske sparring stiller krav om klare budskaber. Jo mere entydigt man kommunikerer sit budskab – og også sine krav – desto mindre betydning har det, at man måske har

forskellige forudsætninger og forventninger til mødet. Denne tydeliggørelse indebærer bl.a., at man klart markerer *status og magtpositioner*, som erfaringsmæssigt kan spille en vigtig rolle for gensidigheden i enhver kommunikativ situation.

Konklusion: Konteksten skal aktivt fremme den interkulturelle kompetence

Som afslutning vil vi sætte fokus på de rammebetingelser, der konstituerer det daglige arbejdsmiljø, hvor en etnisk ligestillingspolitik i praksis skal udmøntes, og hvor medarbejdere i offentlige serviceerhverv medvirker i integrationen af etniske minoriteter som brugere og samfundsborgere.

Som medarbejder har man brug for at kende betydningen af de faktorer, som man ikke umiddelbart har kontrol over i den daglige arbejdssituation. Det er de faktorer, der i det foregående er blevet sammenfattet i begrebet om arbejdets kontekstuelle rammer. Den statslige undersøgelse har vidnet om, hvordan traditioner og normer for faglighedsbegrebet aktivt sætter grænser for etniske minoriteters ansættelsesmuligheder. Kompetenceanalysen inden for myndigheds- og serviceudøvende erhverv har tilsvarende henledt opmærksomheden på, at en snæver og indadvendt kulturopfattelse kan forringe kvaliteten i den service, der udbydes til etniske minoriteter.

De individuelle medarbejderkompetencer svæver ikke frit i luften, men omsættes tværtimod i et konkret organisatorisk rum, som betinger, hvordan og i hvilken udstrækning den enkelte medarbejder i samspillet med både kolleger og brugergrupper kan nyttiggøre sine kompetencer. Denne proces er i følge kompetenceanalysens in-

terviewdeltagere bl.a. afhængig af rammebetingelser som:

- Racisme på arbejdspladsen og i det kollegiale miljø
- For få medarbejdere og kolleger med en etnisk minoritetsbaggrund
- Manglende platform for en etnisk ligestillingspolitik på arbejdspladsen
- Uklare holdninger og manglende kollektiv stillingtagen til det såkaldte kulturmøde i jobudførelsen
- Mediernes påvirkning
- Den generelle samfundspolitiske holdning til integration af etniske minoriteter.

Den sidstnævnte rammebetingelse er et udtryk for, hvordan den *samfundsmæssige kontekst* i praksis kan have en påvirkningskraft i forhold til den enkelte medarbejders konkrete jobudførelse. Den aktuelle integrationspolitik og offentlige integrationsdebat danner uvilkårligt et 'bagtæppe' for de holdninger og forventninger, der mere eller mindre bevidst og spontant kommer til at præge det konkrete kulturmøde mellem professionel og bruger – eller mellem kolleger med forskellig etnisk baggrund. En tilsvarende påvirkningskraft har de generelle sociale og arbejdsmarkeds-mæssige vilkår for etniske minoriteter.

Den *organisatoriske kontekst* udgør ligeledes både en materiel og mental ramme omkring jobudførelsen. Med reference til den statslige undersøgelse er det nærliggende at pege på de normer og strategier, der ligger til grund for den personalepolitiske praksis. Hertil kommer selve virksomhedskulturen og dens traditioner og restriktioner i forhold til adfærdsformer, omgangstone, socialt og kollegialt samvær, fagligt ambitionsniveau, kvalitetsbevidsthed, servicekrav, kritisk selvrefleksion mv.

Er organisationen og virksomhedskultu-

ren præget af en negativ indstilling til ansættelsen af etniske minoriteter, kan det få en afsmittende virkning på den adfærd, der udvises over for brugergrupper fra etniske mindretal. Er der omvendt tale om en ansættelsespolitik, som bevidst prioriterer ansættelsen af etniske minoriteter, kan det i sig selv bygge bro til en efteruddannelsespolitik, der lægger vægt på at opbygge videnskæssige og kommunikative medarbejderkompetencer, der både indadtil og udadtil styrker kulturmødet i jobudførelsen:

»Jeg bliver ret chokeret, når jeg er til møde med sagsbehandlere, og de sidder og snakker racistisk, fuldstændigt udifferentieret. Det viser mig, at der mangler noget oplysning, som kan danne noget forståelse...« (Ansatt inden for kompetenceanalysens serviceområder).

Det er værd at bemærke, at flere informanter i kompetenceanalysen har gjort gældende, at en større åbenhed og fordomsfrihed først og fremmest går hånd i hånd med en ansættelsespolitik, der sikrer en større mangfoldighed i den etniske personalesammensætning. Erfaringen er, at det kollegiale samvær med kolleger med anden etnisk baggrund er en af de vigtigste kilder til at skabe en bred kulturforståelse – og herved også en større kompetence i det kulturmøde, der finder sted i forhold til bruger- og kundegrupper. Det er gennem fællesskabet og kontakten i den daglige arbejdsituation og opgaveløsning, at man opnår en forståelse og en gensidig respekt, som i sidste ende kan udvikle den kompetence, hvor kultur ikke længere tænkes som enten 'kendt' eller 'fremmed'. På denne måde går der en rød tråd fra kulturmødet i brugerkontakten til en etnisk ligestillingspolitik, som målrettet og effektivt sigter på at nedbryde de barriere-

rer, der fortsat i dag står i vejen for integrationen af etniske minoriteter på det danske arbejdsmarked.

Denne udvikling kræver, at man rundt på arbejdspladserne tør sætte selvkritisk fokus på holdninger og adfærdsmønstre, der giver næring til fordomme og udelukkelse af personer, som ikke 'ligner'. Udviklingen stiller endvidere på alle ledelses- og medarbejderniveauer krav om en systematisk afklarings- og erkendelsesproces, der kaster et kritisk lys på den herskende selvforståelse og på virksomhedskulturelle antagelser om kompetencekrav, faglighedskriterier, rekrutteringskanaler samt syn på kulturel og personalemæssig mangfoldighed i organisationen. Det er med andre ord en udvikling, hvor en interkulturel kompetenceopbygning med alle dens facetter som ovenfor beskrevet integreres i den interne læring på arbejdspladserne. Arbejdet er allerede begyndt.

Noter

1. Thomsen, M., Huniche M. m.fl.: *Med mangfoldighed som mål. En undersøgelse af muligheder og barrierer for etnisk ligestilling og integration af etniske minoriteter på statslige arbejdspladser*. Udført for Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg, 1999.
2. Se: Thomsen, M., Thisted, L. Nellesmann & Petersen, P. (1999): *Jobudførelse i mødet med fremmede kulturer. En analyse af kompetence- og uddannelsesbehov inden for fem efteruddannelsesudvalg*. Udført for Arbejdsmarkedsstyrelsen samt AMU-Efteruddannelsesudvalget for Statsligt Uddannede, Efteruddannelsesudvalget for det Pædagogiske Område, Efteruddannelsesudvalget for Social- og sundhedsområdet, Handels- og kontorfagernes Efteruddannelsesudvalg og Servicefagernes Efteruddannelsesudvalg.

Litteratur

- Bramming, P. & Larsen, H.Holt (1995): *Kompetenceudvikling – en nøgle til konkurrenceevne?*, Dansk Management Forum.
- Csonka, A. (1995): *Når virksomheder rekrutterer*, København, SFI.
- Geertsen, M.C. (1990): *Fjernt fra Danmark – Interkulturel kompetence i teori og praksis*, København, Handelshøjskolens Forlag.
- Poulsen, M. Ejby & Lange, A. (1998): *Indvandrere i Danmark*, Danmarks Statistik.
- Preis, A-B. S. m.fl. (1998): *Kan vi leve sammen? Integration mellem politik og praksis*, Socialpædagogisk Bibliotek.
- Thomsen, M. (1998): *Muligheder og barrierer for svage grupper på arbejdsmarkedet. En undersøgelse blandt 15 virksomheder i Ribe amt*, Teknologisk Institut, Erhvervsanalyser og Arbejdsliv.
- Thomsen, M. m.fl. (1997): *Fra faste rammer til fleksibilitet. En handlingsorienteret evaluering af den virksomhedsvendte indsats under arbejdsmarkedsreformen*, Teknologisk Institut, Arbejdsliv.
- Thomsen, M., Huniche, M. m.fl. (1999): *Med mangfoldighed som mål. En undersøgelse af muligheder og barrierer for etnisk ligestilling og integration af etniske minoriteter på statslige arbejdspladser*, Teknologisk Institut, Arbejdsliv.
- Thomsen, M., Thisted, L. Nellemann & Petersen, P. (1999): *Jobudførelse i mødet med fremmede kulturer. En analyse af kompetence- og uddannelsesbehov inden for fem efteruddannelsesudvalg*, Teknologisk Institut, Arbejdsliv.
- Thomsen, M. m.fl. (2000): *Mellem tradition og innovation. En helhedsorienteret undersøgelse af arbejdsmarked- og erhvervsudviklingen i Helsingør kommune*, Teknologisk Institut, Arbejdsliv.

Margit Thomsen er cand.mag. og projektleder på Teknologisk Institut, Arbejdsliv, e-mail: Margit.helle.thomsen@teknologisk.dk

Mahad Huniche er akademiingeniør og projektleder på Teknologisk Institut, Arbejdsliv, e-mail: Mahad.huniche@teknologisk.dk