

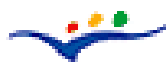


The European Intercultural Workplace



Små och medelstora företag

En jämförande studie av arbetsplatser på små och medelstora
företag i tio europeiska länder



Education and Culture

Leonardo da Vinci

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	ii
Tack	iii
Förord	iv
1. Inledning	4
1.1 Definition av små och medelstora företag (SMF).....	4
1.2 Syfte.....	5
1.3 Metod.....	5
1.4 Rapportens uppläggning.....	7
2. Bakgrund.....	7
3. Lagstiftning.....	9
4. Validering av utbildning.....	11
5. Nyckelfrågor/utmaningar	11
5.1 Interkulturell kommunikation	11
5.2 Kulturella värderingar och praxis.....	15
5.3 Relationer mellan medarbetare.....	16
5.4 Diskriminering	18
6. God praxis.....	19
6.1 Utveckla språkkunskaper	19
6.2 Kulturella värderingar och praxis	20
6.3 Arbetsrelaterad utbildning	21
6.4 Relationer mellan medarbetare	21
6.5 Interkulturella färdigheter	22
6.6 Diskriminering	22
6.7 Respons från företagare	23
6.8 Integration i värdlandet	23
7. Utbildningsbehov	24
8. Slutsatser och rekommendationer	25
Tabell 1 EU-kriterier för definition av små och medelstora företag	5
Tabell 2 Fallstudier.....	6

Tack

Den här rapporten om små och medelstora företag är ett resultat av samarbetet inom partnerskapet i projektet European Intercultural Workplace (EIW) där följande organisationer medverkat: Dublin City University, Irland; European Centre for Education and Training (ECET), Bulgarien; Institut für Projektbegleitung und Kompetenzentwicklung - Pro-Kompetenz, Tyskland; Hellenic Regional Development Center (HRDC) Grekland; Västra Nylands folkhögskola, Finland; CONFORM - Consorzio Formazione Manageriale, Italien; Mangfold i Arbejdslivet – MiA, Norge; Academy of Humanities and Economics i Lodz, Polen; Göteborgs universitet, Sverige; samt University of Westminster, Storbritannien.

EIW:s partnerskap är tacksam för projektfinansieringen från Europeiska Unionen inom ramen för Leonardo da Vinci II-programmet.

Innehållet i den här rapporten om små och medelstora företag bygger främst på de nationella EIW-rapporter som de enskilda partnerinstitutionerna framställt. Dessa har kompletterats med hjälp av ytterligare forskning och andra källor där så funnits lämpligt. En arbetsgrupp med medlemmar från fyra av partnerinstitutionerna har framställt den transnationella analysen, designen och sammanställningen av de sektorspecifika rapporterna. Arbetsgruppen har bestått av Aileen Pearson-Evans och Frieda McGovern (DCU), Boian Satchev (ECET), Radu Szekeley (Västra Nylands folkhögskola) samt Brunella Maio och Andrea Marelo (Conform). Vi vill tacka alla de personer och institutioner som har bidragit till partnerskapets arbete, däribland de forskare och samarbetspartners som bistått i fallstudierna och den efterföljande utvärderingen samt spridningen av forskningsresultaten.

Den här rapporten har utförts, sammanställts, skrivits och redigerats av det italienska teamet i CONFORM och av Barry Tomalin vid University of Westminster.

Upphovsrätt © 2007 Projektpartnerskapet European Intercultural Workplace (EIW). Alla rättigheter förbehållna. Kopiering och spridning av hela eller delar av denna publikation är endast tillåten i icke-kommersiellt syfte och under förutsättning att EIW-projektet anges som källa.

Projektet har genomförts med stöd från Europeiska Unionen. Innehållet i projektet avspeglar dock inte nödvändigtvis Europeiska Unionens inställning och medför heller inget ansvar från Europeiska Unionen.

Förord

Europeiska arbetsplatser genomgår stora förändringar. Ekonomiska och politiska förändringar i Europa har under de senaste decennierna lett till en starkt ökad kulturell mångfald bland dem som lever, arbetar och studerar inom Europas gränser. EU:s utvidgning i kombination med arbetsbrist i många delar av kontinenten har lett till ökad rörlighet både inom och utom EES-området. Trenden ser ut att hålla i sig och kommer sannolikt att fortsätta och öka.

Hur lika är utmaningarna och möjligheterna på interkulturella arbetsplatser inom olika sektorer och i olika medlemsländer? Vilka fallgropar bör undvikas och vilka exempel på god praxis kan man dela med sig av mellan EU-länderna? Vilka behov av interkulturell utbildning finns och hur kan dessa behov bäst mötas? Detta är några av huvudfrågorna som inspirerat utvecklingen av projektet European Intercultural Workplace (EIW) (2004-2007). Projektidén föddes på Dublin City University, Irland, och har genomförts med hjälp av medel från EU:s Leonardo da Vinci-program. EIW-projektet har utvecklats och breddats inom ett nätverk bestående av 10 europeiska samarbetspartners, från norr till söder och från väster till öster, från de tidigaste till de senaste tillkomna EU-medlemsstaterna, från länder med lång erfarenhet av att integrera utländska personer i arbetskraften till länder för vilka interkulturalism är ett helt nytt fenomen.

En viktig målsättning för projektet, och huvudsyftet med denna rapport om små och medelstora företag, har varit att få en överblick över sektorspecifika arbetspraktiker tvärs över Europa utifrån nationella situationsanalyser och arbetsplatsfallstudier. Inom varje partnerland har därför en rad olika arbetsplatser studerats inom den privata sektorn. Perspektivet från ledning, anställda och kunder från både majoritetsbefolkning och minoriteter har undersökts och jämförts. Därefter har resultaten från de tio ländernas nationella EIW-rapporter sammanställts i tre transnationella jämförande rapporter inom följande områden: Företag och ekonomi (små och medelstora företag, SMF), Social service (hälso- och sjukvård) samt Utbildning (med fokus på formell utbildning inom grundskola, gymnasium och högskola).

Den här rapporten om små och medelstora företag har till syfte att informera och bistå beslutsfattare och praktiker att identifiera interkulturella utbildningsbehov och ge exempel på olika lösningar inom Europa. Den syftar även till att bidra till framställningen av effektiva interkulturella utbildningsmaterial med en gemensam europeisk standard. För detta ändamål har EIW-projektet utvecklat utbildningsmaterial (DVD och studiehandledning), som bygger på de sammanställda resultaten i de sektorspecifika rapporterna och de tio enskilda nationella EIW-rapporterna, för att bistå ledning och anställda i utvecklingen av en effektivare integrationsprocess och ökad interkulturell samverkan på arbetsplatsen.

Den här rapporten är på intet sätt uttömmande; den oundvikliga urvalsprocessen har medfört att vi har fått utelämnat material som kanske hade kunnat vara användbart. Mer detaljerad information och mer information om vårt utbildningsmaterial finns på hemsidan för European Intercultural Workplace (www.eiworkplace.net).

1. Inledning

Den här rapporten studerar små- och medelstora företag, så kallade SMF. Tillsammans med hälsovård och utbildning är små och medelstora företag tydliga sfärer där arbetare med annan etnisk bakgrund och samhället möts. Därför är de viktiga områden att undersöka för att studera kulturell mångfald på arbetsplatsen.

Rapporten riktar speciellt in sig på en detaljerad analys av små och medelstora företag i den privata sektorn¹. Anledningen till att studien har riktat in sig på små och medelstora företag är att de är representativa och lätta att identifiera inom den privata affärssektorn. Små och medelstora företag utgör affärsverksamhetens ryggrad i många av de länder som ingår i undersökningen och spelar en dominant roll i fråga om att anställa arbetare med annan kulturell bakgrund.

Tidigare har multinationella företag tagit in utländsk arbetskraft i organisationen och strukturerat sig därefter, och först nu måste små och medelstora företag medvetet förhålla sig till denna process.

Det är också viktigt att notera att i små och medelstora företag är humankapital och kunskap till stor del grunden till deras framgång. Kunskapen förs till stor del vidare muntligt. Arbetare med annan etnisk och kulturell bakgrund anställs ofta inom tillverkning, bygg- eller logistikbranschen, där de kan bidra med ny kunskap i den organisation de arbetar.

Slutligen, eftersom små och medelstora företag främst finns inom jordbruk, industri och tjänstesektorn ger det ett bra underlag för jämförelse och analys av interkulturella arbetsplatser.

Innan vi förklarar analysens mål och metod kan det vara värdefullt att definiera termen SMF.

1.1 Definition av små och medelstora företag (SMF)

Huvudkriterier för att identifiera små och medelstora företag är antalet anställda och omsättning. Även om inte litteratur eller forskare i ämnet i de individuella länderna är överens om parametrarna som identifierar SMF, så refererar European Union for Statistics and Community Policies for Aid to Community Countries till en gräns på 250 anställda och en omsättning på maximalt 50 miljoner euro (eller 43 miljoner euro i balansomslutning). I tabell 1 nedan visas information om klassificeringen av storleken på mikro-, små och medelstora företag. Företagen definieras av EU efter antal anställda och omsättning eller balansomslutning (rekommenderas av Europeiska kommissionen no. 2003/361/EG av den 6 maj 2003). För att ett företag ska placeras in i en särskild grupp, måste företaget uppfylla båda kraven: antal anställda och omsättning/balansomslutning.

¹ Termen 'privat sektor' refererar till ekonomiska aktiviteter som utvecklats av individer och privata föreningar i ekonomiska sektorer:

- primär (jordbruk): jordbruk med naturliga produkter, djur och fisk.
- sekundär (industri): förädling och färdigställande av produkter med hjälp av industriella eller hantverksprocesser. Det finns olika indelningar inom sektorn (tillverkningsindustrin, byggbranschen, kemisk industri, läkemedelsindustri etc.).
- tertiär (tjänster) tillhandahållande av tjänster. Även här finns det flera indelningar (tjänster till företag och privatpersoner; transport, handel, kommunikation, bank/försäkring, utbildning, underhållning, turism etc.).

Tabell 1: EU-kriterier för definition av små och medelstora företag

	Anställda	Årlig omsättning och/eller balansomsättning	
Mikroföretag	< 10	< 2 miljoner euro	
Små företag	< 50	< 10 miljoner euro	
Medelstora företag	< 250	< 50 miljoner euro	< 43 miljoner euro

1.2 Syfte

Syftet med den här rapporten är att ge en sammanfattning av interkulturell praxis i den privata sektorn, speciellt i små och medelstora företag utifrån en transnationell utgångspunkt. Detta innebär att jämföra de olika ländernas erfarenhet, visa på möjliga likheter och olikheter och belysa utmärkande drag som kan vara till hjälp för utländsk arbetskraft, deras kollegor, företag och institutioner.

En analys av utvecklingen av interkulturell medvetenhet på arbetsplatsen kan:

- Belysa god praxis i fråga om kulturella skillnader inom SMF i de olika länderna genom att analysera landets fallstudie.
- Identifiera utbildningsbehov för att hjälpa utländsk arbetskraft att integreras på arbetsplatsen.
- Ge rekommendationer till politiskt ansvariga och arbetsutövare om hur de skapar en harmonisk interkulturell arbetsplats.
- Gynna förståelse och integration av andra kulturer på arbetsplatsen.

Rapporten fokuserar på sociala beteenden inom de institutioner som analyserats i varje enskilt land och inte deras ekonomiska struktur. Den här studien har ett pragmatiskt förhållningssätt till det som verkligen händer på arbetsplatsen och är medveten om att, i frånvaro av politisk lagstiftning eller företagsriktlinjer, löser de personer som arbetar tillsammans de olika situationer som uppkommer. Integration är beroende av människors kapacitet och villighet att ta itu med praktiska problem som uppkommer varje dag på en arbetsplats.

1.3 Metod

Metoden som använts i den här studien går ut på analys och jämförelse av fallstudier från de olika länderna som deltagit i projektet. Fallstudierna har presenterats i nationella rapporter. Dessa gör ingen fullständig kartläggning av situationen i de olika deltagarländernas men ger en bred representativ bild av utvecklingen av interkulturella arbetsplatser. Den här rapporten bör ses som en andrahandsanalys av det här materialet som söker ut gemensamma trender.

Tabell 2 nedan visar en sammanställning över fallstudierna som undersökts i den här studien, uppdelat på land och sektor.

Tabell 2: Fallstudier

Land	Sektor	Område	Fallstudie
Bulgarien	Privat, industri	Byggbranschen	Byggplatser som interkulturella arbetsplatser
Bulgarien	Privat, tjänster	Turism	Hotell, hotellbarer och restauranger som interkulturell arbetsplats
Bulgarien	Privat, tjänster	Transport	Transportsektorn som interkulturell arbetsplats
Finland	Privat, industri	Tillverkning	Tillverkning
Tyskland	Privat, tjänster	Turism	Hotell- och restaurangbranschen
Tyskland	Privat, tjänster	Utbildnings- leverantör	Yrkesutbildning inom media och IT
Tyskland	Privat, tjänster	Utbildnings- leverantör	Yrkesutbildning i administration
Grekland	Privat, industri	Byggbranschen	Byggföretag
Grekland	Privat, industri	Byggbranschen	Byggföretag
Grekland	Privat, tjänster	Detaljhandel	Klädbutik
Irland	Privat, industri	Byggbranschen	Byggplats
Italien	Privat, industri	Tillverkning	Liten familjeägd tillverkningsfirma
Norge	Privat, industri	Byggbranschen	Facklig organisation för byggarbetare i Oslo
Norge	Privat, industri	Tillverkning	Vin och sprittillverkning
Sverige	Privat, tjänster	Detaljhandel	Närbutik
Storbritan nien	Privat, tjänster	Catering	Caféverksamhet, del av en stor kedja

Alla länder som deltar i projektet är representerade. Fallstudierna täcker den sekundära sektorn (8 av 16) och tjänstesektorn (resterande 8 studier). Studierna visar på betydelsen av de här sektorerna i de olika länderna som undersökts. Information från den polska nationella rapporten har inkluderats (situationsanalys) men inga fallstudier.

1.4 Rapportens uppläggning

Den här rapporten har strukturerats på följande sätt i avsikt att besvara följande frågor:

Avsnitt 2 Bakgrund

Vad är de olika ländernas bakgrund i relation till kulturell integration på arbetsplatsen?

Avsnitt 3 Lagstiftning

Vilka regler och lagstiftning, om det finns några, styr praxis på den interkulturella arbetsplatsen?

Avsnitt 4 Validering av utbildning

Har länderna system för att kunna validera utländska utbildningar?

Avsnitt 5 Nyckelfrågor/Utmaningar

Vilka aspekter av interkulturell mångfald anses skapa missförstånd?

Avsnitt 6 God praxis

Vilka exempel på positiv praxis har utvecklats på arbetsplatsen?

Avsnitt 7 Utbildningsbehov

Hur kan personalens interkulturella färdigheter utvecklas och hur ser utbildningsbehoven ut, både för anställda och ledning?

Kapitel 8 Slutsatser och rekommendationer

Vilka slutsatser kan vi dra från rapporten om god praxis på interkulturella arbetsplatser och vilka rekommendationer kan vi ge?

2. Bakgrund

Omstrukturering av den privata sektorn, både i industriella och postindustriella ekonomier, har uppnåtts i västra Europa. På senare år har tjänstesektorn vuxit på bekostnad av industrisektorn. Västeuropa har relativt låg arbetslöshet och drar till sig arbetare från andra länder.

Utvecklingen för de två östeuropeiska länderna som deltar i projektet är något annorlunda. **Bulgarien** och **Polen** har nyligen skiftat till marknadsekonomi och har haft motsvarande tillväxt i tjänstesektorn. Dessa länder har hög arbetslöshet i de primära och sekundära sektorerna.

Invandrare är mycket vanligt i de företagsmiljöer som har diskuterats i fallstudierna. Invandrare med gedigen utbildning och yrkeskunskap från sitt hemland anställs ofta som okvalificerad arbetskraft i manuella eller serviceyrken. De anställs huvudsakligen i den sekundära sektorn, i tillverknings- och byggbranschen, och i den tredje sektorn inom turism (hotell och restaurang) och detaljhandeln. Arbetslösheten är dock utbredd bland invandrare.

Många personer utländsk bakgrund startar också egna företag, vanligtvis inom detaljhandel eller restaurangbranschen.

Nedan följer en mer detaljerad beskrivning av invandrares roll i de olika deltagarländernas privata sektorer.

Invandringen i **Bulgarien** uppvisar stor variation. Vissa befolkningsgrupper, som den kinesiska, är ganska homogen och har integrerats väl medan andra är ganska heterogena,

till exempel den arabiska befolkningsgruppen. Den privata sektorn verkar vara den bransch som påverkats mest av ökad kulturell mångfald. De flesta kinesiska invandrare har låg utbildning, medan afrikaner ofta har hög utbildning och jobbar som ingenjörer, läkare m.m. Kinesiska och arabiska invandrare arbetar ofta inom restaurangbranschen eller detaljhandel. Inhemska minoriteter som romer accepteras endast delvis.

I **Tyskland** varierar situationen i olika delstater. Studien som genomförts i delstaten Mecklenburg-Vorpommern pekar på höga arbetslöshetsnivåer bland invandrare i området. Vissa sektorer, som cafébranschen, innebär en alternativ anställningsmöjlighet för invandrare eftersom det inte krävs hög utbildning. Eftersom lönen är låg och arbetstimmarna är obekväma är lokala arbetare mindre benägna att arbeta i den sektorn. En annan faktor som bidrar till att ett stort antal invandrare är anställda i restaurangbranschen är att många av de företagen drivs av utlänningar. På en restaurang som erbjuder en viss typ av mat från ett annat land måste åtminstone kocken komma från det landet. I vissa branscher, som hotell och restaurang, är interkulturell kommunikation en naturlig del av arbetsplatsen. På senare år krävs också branschkunskap, kulturell kännedom och språkkunskaper. Dessutom börjar vissa sektorer, som IT och media, bli mer internationella. Samarbete i mixade arbetsgrupper krävs, och dessutom är kunden ofta utländsk. På grund av den allmänna marknadssituationen i landet under senare år måste små och medelstora företag hitta sina kunder utomlands (de baltiska marknaderna växer till exempel). Interkulturella och utländska språkkunskaper representerar nya faktorer av betydelse för konkurrenskraften för de lokala små och medelstora företagen.

De flesta invandrare som lever och arbetar i **Grekland** beskrivs som lågkvalificerade och är ofta anställda i tillverkningsindustrin (lätt industri, t.ex. textil), byggbranschen, turism (hotell och restaurang), jordbruk och hushållsnära tjänster.

Irland har också upplevt signifikanta ändringar de senaste åren. Landet har gått från jordbruksekonomi till en ekonomi med en av de snabbast växande sekundär- och servicesektorerna. Sedan tio nya länder gått med i EU i maj 2004, har landet gått från att vara ett ganska homogent land till en ökad immigrationsnivå. Till skillnad från andra länder har Irlands nya invandrare god utbildning men hamnar ofta i till exempel byggbranschen på grund av för dåliga språkkunskaper. Små företag står för nästan 82 % av all industriell företagsamhet på Irland. De flesta av dem ägs av irländare (95 % mot 40 % av de större företagen). I serviceindustrin är nästan alla företag små (98 %) och står för mer än 50 % av anställningar och omsättning i den sektorn. Turistnäringen har den högsta procentandelen utländska anställda, men byggbranschen är den största arbetsgivaren på Irland. 75 % av alla som arbetar i byggbranschen är anställda inom små företag. I alla sektorer står de små företagen för över 60 % av arbetsstyrkan, varav 18 % är utländsk. Mer än hälften (55 %) av alla icke-irländare arbetar i små företag. Av dessa arbetar 26 % i yrken som kräver utbildning/särskilda kunskaper, medan hälften (56 %) är anställda i yrken som inte kräver utbildning/särskilda kunskaper. Av hela arbetsstyrkan är en av åtta arbetare utländsk.²

Immigration är numera en strukturell komponent i den **italienska** tillverkningsindustrin. Både utländsk arbetskraft och antal företag som ägs av invandrare ökar. Ett antal olika socio-ekonomiska variabler påverkar utlänningar som bor i landet. Dessa variabler inkluderar den roll som små- och medelstora företag spelar, affärssystem, koncentration av traditionell industritillverkning, specifika lokala och regionala kulturella särdrag, statens roll och

² "Small Business in Ireland" (Små företag på Irland), Central Statistics Office, maj 2007. Finns tillgänglig på: http://www.cso.ie/releasespublications/documents/other_releases/smallbusiness.pdf. Se även Census of Population (folkräkning) 2006. Sammanfattningar finns på: <http://www.cso.ie/census/census2006results/PSER/Principal%20Socio-Economic%20Results%20Press%20Statement.pdf>

välfärdspolitik. En del italienska företag har nyligen flyttat verksamheten utomlands. Dessa företag har haft många invandrare anställda.

De senaste 40 åren har **Norge** påverkats av stora invandrarvågor från länder utanför EU. Idag har 8 % av befolkningen bägge föräldrarna från utlandet. Många av invandrarna och flyktingarna är anställda i okvalificerade yrken. Att många arbetsgivare inte anställer utländsk arbetskraft beror inte bara på bristande utbildning utan även på dåliga språkkunskaper och bristande kompetens.

I **Polen** har övergången till marknadsekonomi inneburit att många privata initiativ blomstrar och idag är 99,87 % av de privata initiativen små och medelstora företag. Arbetslösheten i Polen är ganska hög, både för polacker och invandrare. Utländska arbetare är i huvudsak anställda i jordbruket och byggbranschen.

I **Sverige** består den privata sektorn av små och medelstora företag som i 6 fall av 10 drivs inom tjänstesektorn (92 % av företagen har färre än 50 anställda). Inom den privata sektorn har det på senare år skett en ökad etnisk mångfald. På företagsnivå är 12 % av ägarna av utländsk härkomst och företagen finns främst inom detaljhandel och kommunikation. Arbetslösheten är högre bland invandrare än för svenskar på alla utbildningsnivåer. De sektorer som invandrare oftast hittar arbete i är tung industri, restauranger, hotell och städbranschen.

Storbritannien är ett land som traditionellt har välkomnat invandrare. Tio procent av arbetsstyrkan i landet är invandrare från olika länder med olika kulturer. I vissa fall, speciellt i större företag som inte ingick i den här studien, har riktlinjer införts för att hantera interkulturell kommunikation på arbetsplatsen. Många företag har tjänat på att införa dessa riktlinjer. Sådana riktlinjer kräver en bred spridning och ett effektivt sätt att kommunicera dem. Anställningsnivån bland invandare är relativt låg. Många invandrare har svårt att nå lednings- eller professionell status, på senare år har dock situationen förbättrats något. Invandrare får generellt sett mindre betalt än sina brittiska motsvarigheter.

3. Lagstiftning

De nationella fallstudierna som ingår i projektet visar att det finns två ansatser till att etablera och införa olika lagar och regler för uppförande på arbetsplatsen. Vi beskriver dessa som "uppifrån och ned" och "nedifrån och upp". "Uppifrån och ned" får integrationen hjälp och stöd av lagstiftning. Exempel på lagstiftning följer nedan. Studien antyder dock att "nedifrån och upp", det vill säga lokala initiativ att nå interkulturell kommunikation genom att införa regler och praxis på arbetsplatsen, är den vanligaste ansatsen. "Uppifrån och ned"-ansatsen, det vill säga införandet av nationell och europeisk lagstiftning på arbetsplatsen, är mindre tydlig.

I **Storbritannien** bildades The Commission for Racial Equality (organisation för mångfald och jämställdhet) (CRE) 1976 som har en lagstadgad praxiskod för etnisk jämlikhet vid anställning. Den sammanfattar arbetsgivarens skyldigheter enligt Race Relation Act (lag mot diskriminering på grund av ras eller etnicitet) från 1976 och innehåller allmänna råd om de riktlinjer som behövs för att motverka diskriminering och kränkningar. Den innehåller också detaljerade rekommendationer om procedurer och praxis som kan bidra till att säkerställa en rättvis och jämlik behandling för alla.

CRE genomför allmänna undersökningar för att se om det förekommer diskriminering inom olika sektorer eller särskilda arbetsområden och yrkesgrupper. Om CRE misstänker att ett företag eller organisation diskriminerar på etniska grunder, kan CRE påbörja en formell utredning. CRE kan

- kräva den svarande på dokument och bevis.
- utfärda en icke-diskrimineringsanmälan mot den svarande och kräva att de förhindrar fortsatt diskriminering.
- genomdriva att företaget eller organisationen följer villkoren för icke-diskriminering.
- ge rekommendationer till relevanta individer eller organisationer.
- sammanställa och, om det är lämpligt, publicera en utredningsrapport.

I **Bulgarien** finns lagstiftning och riktlinjer för arbetsplatsen med målsättningen att integrera missgynnade personalgrupper och minska arbetslösheten (mer information finns i "Jobs Project" (jobbprojektet) - en modell för att skapa nya jobb genom stöd till mikroföretag och små företag).

På **Irland** är miljön för utländska företag generellt gynnsam med särskilda bidrag och skattefördelar för företag som uppfyller kraven. Alla arbetsgivare måste följa kraven i lagstiftningen om jämställdhet i arbetet (Employment Equality Acts) (1998 och 2004) och jämställhetslagarna (Equal Status Acts) (2000 och 2004). Irland är ett av de få länder som har utvecklat en nationell handlingsplan mot rasism (2005-2008), vilken härstammar från åtagandet på världskonferensen mot rasism 2001. Planens mål är att ge strategiska riktlinjer för att förhindra rasism och utveckla ett mer inkluderande interkulturellt samhälle på Irland som baseras på interaktion, lika möjligheter, förståelse och respekt. I kampen mot rasism ses Irland av FN:s konvention om avskaffande av alla former av rasdiskriminering som 'en föregångare och ett exempel på god praxis'. Enligt "European Centre on Monitoring on Racism and Xenophobia" (numera "EU Fundamental Rights Agency") är Irland en av topp sex länder i EU när det gäller jämlik infrastruktur, system och processer. Det finns ingen lagstiftning speciellt utformad för små och medelstora företag, istället måste de följa samma lagstiftning som de större företagen. För de mindre företagen kan ofta den administrativa bördan som det innebär att möta alla krav bli både kostsam och orättvis (kraven är ofta inte ens relevanta för deras verksamhet). Ett flertal organisationer, som "Irish Small & Medium Enterprises Association (ISME)"³ (förening för små och medelstora företag) och "Small Firms Association (SFA)"⁴ (småföretagarförening), ger råd, utbildning och utvecklingstjänster till små och medelstora företag, medan "Fás, Ireland's National Training and Employment Authority"⁵, (Irlands nationella myndighet för utbildning och anställning) ger råd och utbildning till både arbetsgivare och arbetssökande. "The National Qualifications Authority of Ireland" (myndigheten för utbildning) har utvecklat "Irish National Framework of Qualifications" (nationellt ramverk för kvalifikationer) som erbjuder gratis hjälp för validering av internationella kvalifikationer (inkluderar ej översättning av dokument).

Enligt polsk lagstiftning har utländska företag samma rättigheter som polska företag att utöva affärsverksamhet i **Polen**, förutsatt att det finns en ömsesidig överenskommelse. Där inga överenskommelser finns kan utländska företag endast utöva affärsverksamhet som kommanditbolag, handelsbolag eller joint venture. Ett antal utlandsägda företag som leds av invandrare har etablerats i Polen på detta sätt. Den mest populära formen av affärsverksamhet för SMFi Polen är handelsbolag. Detta gäller företag med en nettoförsäljning under 400 000 euro två räkenskapsår i rad.

År 2000 lade den polska staten fram ett policy-dokument "National Strategy of Employment Growth and Human Resources Development" som baseras på riktlinjerna för European Employment Methodology. Det här dokumentet är fortfarande giltigt men har snabbt förlorat

³ <http://www.isme.ie/index.html>

⁴ <http://www.sfa.ie/>

⁵ <http://www.fas.ie/en/>

sin effektivitet bland annat på grund av begränsningen av tillväxten av små och medelstora företag på grund av högre skatt.

I **Sverige** finns det ingen specifik lagstiftning för integreringen av invandrare i små och medelstora företag. Det finns dock lagstiftning som förbjuder diskriminering som gäller för både offentliga och privata företag.

4. Validering av utbildning

Validering av invandrades utbildningar som genomgått i hemlandet har inte studerats tillräckligt i de nationella studierna.

En gemensam nämnare för alla länder som undersökts är att invandrare med medel och hög utbildning (tekniska diplom eller examen från hemlandet) är anställda i positioner som inte kräver någon teknisk kunskap.

Invandrare står även inför problemet att anskaffa certifikat som visar motsvarande kvalifikationer i det land de flyttat till. Detta gäller speciellt länder som **Bulgarien** och **Norge**. Å andra sidan erbjuder arbetsförmedlingen i länder som **Sverige** invandrare möjligheten att validera sina utländska utbildningar.

5. Nyckelfrågor/Utmaningar

Det här kapitlet fokuserar på faktorer som påverkar relationerna på arbetsplatsen mellan människor med olika kulturella bakgrunder. De nationella skillnaderna ger upphov till många utmaningar när det gäller interkulturellt samarbete. Nyckelfrågorna som undersöks är:

- Interkulturell kommunikation. Språk, icke-verbal kommunikation och kommunikationsstilar som används av anställda med olika kulturell bakgrund;
- Påverkan från kulturella värderingar och praxis. Uppfattning om tid, religion, matvanor och gruppen roll.
- Relationer på arbetsplatsen mellan medarbetare.
- Diskriminerande beteenden.

5.1 Interkulturell kommunikation

5.1.1 Språk

Språk är den faktor som mest påverkar hur framgångsrik integrationen blir på arbetsplatsen. *"Den svåraste kulturella frågan är språket. Det skapar lätt konflikter eftersom vi inte kan förstå dem"* sa en irländsk chef i byggbranschen. Språket används för att utveckla relationer på arbetsplatsen och i sociala sammanhang. Dåliga språkkunskaper är den första faktorn som isolerar en utlänning.

Språket är en huvudfaktor som måste beaktas vid kulturell integration. Språket påverkar speciellt vid:

- Val av utländsk arbetskraft.
- Relationer, möjliga missförstånd och konflikter mellan olika kulturer på arbetsplatsen (med kollegor, chefer, utländska leverantörer och kunder).
- Relationer utanför arbetsplatsen i allmänhet, med offentliga myndigheter och andra institutioner.

De nationella fallstudierna visade att invandrare i många fall kommer till ett land utan att kunna språket och kan därför inte heller kommunicera ordentligt med arbetsgivare, chefer eller kollegor och heller inte kommunicera ordentligt med myndigheter, hälsovård eller skolor. Språkkunskaper blir allt viktigare eftersom företag har mer och mer kontakter med utländska leverantörer och kunder.

En av huvudfaktorerna för att en arbetsgivare ska **välja utländsk arbetskraft** är att de behärskar språket. Detta gäller till exempel för tillverkningsindustrin. En **grekisk** chef säger *"Vi föredrar att samarbeta med greker. Invandrarna kan inte språket tillräckligt bra och det blir därför svårt att samarbeta med dem."* Arbetsgivarna kan vara motvilliga till att anställa en invandrare när det är uppenbart att det kommer att medföra kommunikationsproblem på grund av dåliga språkkunskaper. Det är självklart att en person som kan förstå arbetsuppgifterna och vet hur den ska uttrycka sig korrekt är att föredra framför en person som inte kan. En **norsk** arbetsgivare inom byggbranschen sa *"De anställda tar inget ansvar, och mindre än i andra branscher i Norge. De får ingen anställning eftersom de inte kan norska."* Han fortsatte: *"Vissa av de anställda med utländsk bakgrund har problem att uttrycka sig"*.

Invandrarens språkkunskaper är inte bara viktiga för att kunna söka arbete, det är viktiga **även på arbetsplatsen**. Dåliga språkkunskaper skapar missförstånd. Som en **grekisk** chef i byggindustrin observerade: *"Språk är ett mycket viktigt problem Om dina medarbetare inte förstår vad du säger, kan det uppstå fel som både kostar tid och pengar. När vi talar om huskonstruktion finns det inget utrymme för misstag. Allt måste ske enligt de regler och krav som kunden beställt."* Han la till: *"Du kan aldrig vara helt säker på att de förstår. Å andra sidan, måste du upprepa saker två gånger för att förstå dem!"* I fallstudien som gjordes i **Storbritannien** hade majoriteten av arbetarna känt att språkbarriären var en av de största nackdelarna på en arbetsplats med kulturell mångfald och att de upplevde att det i viss mån hindrade kommunikationen inom organisationen.

Det faktum att invandrarna inte förstår vad som sägs till dem kan kanske ge kollegorna intryck av att de inte är intelligenta. De tar för givet att invandrare på arbetsplatsen förstår vad som sägs, oavsett om det är på grov dialekt.

I vissa fall är språkkunskaperna så dåliga att en tolk behövs på arbetsplatsen, oftast en landsman som befunnit sig i landet ett tag. Detta möjliggör arbetsinstruktioner men förlänger kommunikationstiden. En **irländsk** chef sa *"Det tar längre tid och jag vet inte om de förstår vad jag menar. Jag måste lita på tolken, men jag vet fortfarande inte om de har förstått vad jag menar."*

Att be en annan anställd att tolka kan öka medvetenheten om kulturella skillnader, en **irländsk** chef berättar: *"Jag bad en rysk anställd att tolka för en annan östeuropé. Han blev förnärmat och sa att det var det samma som att kalla en irländare för engelsman. Vi tenderar att se dem som likadana. De är stolta över sina identiteter"*.

Ibland försöker invandrare att komma runt språkproblemet genom att använda ett tredje språk. Detta kan skapa ytterligare förvirring för de personer de pratar med. En lösning är komma överens om vilket språk som ska användas på en arbetsplats där landets språk inte är det vanligaste språket. Oftast används engelska. Detta hände i fallstudien i byggbranschen i **Norge**.

Situationen blir ännu mer komplicerad när invandrare på arbetsplatsen kommer från samma land. Invandrarna använder sitt modersmål när de kommunicerar med varandra vilket gör det lättare att förstå vilka arbetsuppgifter som ska utföras. En anställd invandrare i *Grekland* sa, *"Många gånger förstår jag inte precis vad de säger, men det visar jag inte. Jag föredrar att inte visa min okunskap. Det är alltid lättare när jag jobbar tillsammans med en landsman."*

*Han förklarar för mig vad de säger". Å andra sidan är det omöjligt för andra medarbetare att förstå vad som sägs vilket därmed kan skapa ett klimat av misstänksamhet mellan kollegor. Det är omöjligt att veta om arbetsinstruktionerna som översätts är felaktiga eller om man försöker släta över ett misstag eller om något elakt sägs om någon annan. En **grekisk** arbetsgivare sammanfattar det hela, "De talar sitt språk. Det skapar ett problem eftersom du inte vet om de försöker dölja ett misstag eller något annat. Kollegorna gillar det inte och misstänksamheten etableras".*

Ett annat problem är att **vissa språk har olika former**, används i olika sociala sammanhang och olika arbetssituationer. Detta gör det svårare för invandraren att lära sig språket. Det kan även leda till missuppfattningar om språket används på fel sätt.

Vanligtvis används ett mer avslappnat språkbruk på arbetsplatsen, ett tekniskt eller professionellt språk i vissa industrier. Ett mer formellt språkbruk används i kontakten med myndigheter eller vid brevskrivning.

Informellt språk påverkas ofta av olika lokala dialekter. Analysen av den interkulturella kommunikationen inom SMF visar bland annat att på många arbetsplatser i **Italien, Grekland, Bulgarien** och **Norge** talar arbetare med dialekt, vilket försvårar inläringen av språket för den anställda invandraren. En invandrare i **Norge** förklarar: "Vissa normmän talar med dialekt vilket gör det svårare att förstå språket". Detta innebär att språket som invandraren lär sig på arbetsplatsen påverkas av dialektala uttryck som är speciella för ett visst område. Dessa inlärdas fraser bör bara användas i informella sammanhang utanför arbetsplatsen.

Att tala med en **utländsk brytning** kan också orsaka problem. Vissa invandrare tyckte att brytningen var helt normal och nästan omöjlig att ändra. För **greker** och **svenskar** som lyssnade på invandrare med en utländsk brytning var detta inget problem. Utländska besökare i Bulgarien klagade på invandrarnas brytning och vissa guiders dåliga språkkunskaper i utländska språk.

Teknisk jargong orsakar också problem för invandrare. Ett misslyckat försök att förstå och använda teknisk jargong kan vara anledningen till att man inte får det jobb som man sökt eller till missförstånd på arbetsplatsen. Att inte förstå den tekniska jargongen gjorde det svårare att uttrycka sig korrekt på arbetsplatsen ansåg flera invandrare i fallstudien.

I vissa branscher, bland annat byggbranschen, innebär detta att vissa uppgifter blev svåra att förstå och att inte säkerhetsföreskrifterna följdes. Detta kan bli riktigt farligt när till exempel olika maskiner måste användas på ett speciellt sätt för att undvika olyckor. Detta visades tydligt i fallstudien från **Norge**.

Slutligen, språkförståelsen, speciellt det mer formella språket, gör det enklare för utländsk arbetskraft att ha kontakt med myndigheter och andra institutioner (banker, försäkringsbolag etc.). I Sverige erbjuder staten avancerade kurser i svenska för invandrare som talar bra svenska (som de lärt sig i jobbet eller via kontakter med myndigheter).

5.1.2. Icke-verbal kommunikation

Icke-verbal kommunikation med gester och uttryck och ses som en lösning på kommunikationsproblem i Italien, Norge och Grekland. Men, samma gester eller uttryck kan uppfattas annorlunda av olika arbetare från olika kulturer.

Dessutom kan användandet av gester ha olika effekt beroende på hur vana människor är och i vilken miljö man befinner sig. **Länderna kring Medelhavet** är mer vana vid gester än **de nordiska länderna**. De nationella fallstudierna visade till exempel att grekerna, och i viss utsträckning människor kring Medelhavet, är väldigt uttrycksfulla och använder mycket

kroppsspråk. Detta gjorde det lättare att uppskatta och förstå kroppsspråk som används av invandrare. Å andra sidan kan ett uttrycksfullt kroppsspråk också leda till motsatt effekt än den tänkta. Icke-verbal kommunikation kan fungera mellan två personer, men blir genast svårare när fler personer är iblandade.

Andra kommunikationsfaktorer som kan påverka är vanan att avbryta varandras meningar.

5.1.3 Kommunikationsstilar

Förutom språklig och icke-verbal kommunikation, kan även kommunikationsstil ge upphov till missförstånd.

I de allra flesta fallstudierna i den här undersökningen, uppskattades en **direkt språklig** kommunikation. I den **svenska** fallstudien uppskattades en direkt kommunikationsstil på alla nivåer, i diskussioner om arbetsuppgifter, om semester och om lön. En direkt attityd användes även utanför arbetsplatsen, och om nödvändigt, med anställda eller kunder som uppfattades som jobbiga. Även om kommunikationsstilen var rak kollegor emellan så uppstod fortfarande språkliga missförstånd. I andra fall kunde en rak kommunikation skapa problem. Så var fallet i **Bulgarien**.

Humor är en faktor som måste tas med i beräkningen vid analyser av interkulturell kommunikation på arbetsplatsen. Det visades sig att i många interkulturella situationer slutade kollegor att använda humor för att de var rädda att sårta sina kollegor med annan kulturell bakgrund. Detta inträffade bland annat i tillverkningsindustrin i **Irland** och transportbranschen i **Bulgarien**. Som en chef uttryckte sig: *"Du måste vara mer försiktig med vad du säger, mer politisk korrekt. Du skämtar mer sällan eftersom utlänningar sällan förstår poängen"*.

Arbetare från olika kulturer kanske inte förstår sina kollegors humor. I fallstudien från den **grekiska** byggindustrin var de utländska arbetarna inte speciellt mottagliga för sina grekiska kollegors humor och när de själva försökte skämta var inte de grekiska kollegorna speciellt mottagliga för skämtet.

Att uttrycka åsikter och känslor helt öppet kan innebära problem på vissa platser. Till exempel i den **grekiska** byggindustrin hade de utländska arbetarna, mest albaner och ryssar, svårt att uttrycka sina åsikter fritt. I många fall föredrog de att förhålla sig neutrala och inte avslöja sina åsikter för att undvika diskussioner. En arbetare förklarade, *"Jag vill inte ge motiv. Jag vill bara arbeta och sedan gå hem. I vissa fall försöker andra bara mucka gräl och det vill jag undvika"*. Problem med att uttrycka sig hade i det här fallet inte med invandrarens dåliga språkkunskaper att göra utan berodde på att han inte ville bli dömd för sina åsikter.

I andra kulturer, som **Sverige**, är rätten att uttrycka sina åsikter en grundläggande rättighet, en del av samhället som invandraren gärna får anamma.

Friheten att uttrycka sina känslor är viktigt men det är lika viktigt att lära sig det korrekta sättet att göra det på. Som en deltagare i fallstudien uttryckte sig: *"Grekerna är alltid mer spontana, å andra sidan är de alltid redo att missförstå. Vi måste vara försiktiga hur vi talar och ofta ignoreras vissa kommentarer eller uppföranden"*.

En annan aspekt på olikheter i kommunikationsstilar mellan olika kulturer är **artighet**. I stora drag var artighet/oartighet inte ett problem bland de fallstudier vi genomförde, speciellt i relation till hierarki. Detta kan bero på att personer i små och medelstora företag uppfattas som mer flexibla och mindre hierarkiska än personer i större företag eller myndigheter. I fallstudien från **Storbritannien** var uppfattningen om artighet liknande genom hela gruppen med referens till formalitet och förståelse om vad som är ett artigt uppförande.

I allmänhet upplevde invandrarna att det var svårt att veta hur de skulle uppföra sig, speciellt när det gäller korrekt sätt att tilltala någon, avbryta, fysiskt avstånd vid samtal och röstläge. Detta inträffade speciellt i återförsäljningsbranschen och tjänstesektorn, som till exempel i den **grekiska** klädaffären eller den **bulgariska** turistindustrin.

5.2 Kulturella värderingar och praxis

5.2.1 Tid

Attityder till att hålla tider är en aspekt i interkulturell kommunikation. Vissa tycker att tidsuppfattning och tidsplanering varierar från person till person och att ett olika beteenden inte direkt kan härledas till kulturella skillnader. Andra anser att kulturella skillnader påverkar attityden till att hålla tider och vara punktlig.

Punktlighet var inte ett problem i interkulturell kommunikation i fallstudierna från **Norge**, **Grekland** och **Storbritannien**. I den **grekiska** byggbranschen betalas arbetarna per timme. Det verkar som det fanns en utbredd uppfattning om att arbetarna arbetade långsammare för att få mer betalt, men det framgick inte om detta var vanligt bland inhemsk arbetskraft eller invandrad arbetskraft. Denna praxis ökar kostnaderna för företagen och bidrar till ökade konflikter på arbetsplatsen. Attityder till punktlighet betraktas i allmänhet mer personbundet än kulturellt.

I **Tyskland** och **Italien** är tiden en avgörande faktor och påverkas av kulturella skillnader mellan människor. Det uppkom problem i **italienska** företag när scheman las för skift och semester, eftersom vissa invandrare inte uppfattade dessa som helt fastlagda.

5.2.2 Religion, mat och matvanor

Olika religioner och religiöst utövande kan skapa problem inte bara mellan invandrare och deras kollegor utan också mellan invandrare och arbetsgivare eftersom utövandet av religion ofta krockar med företagets produktivitet. Det bästa exemplet på detta är den muslimska fastemånaden Ramadan. I vissa länder protesterar anställda och arbetsgivare mot olika saker. Inom tillverkningsindustrin i **Norge** verkade det finnas en låg acceptans för andra religiösa och kulturella seder på arbetsplatsen men inget motstånd mot religiösa kläder. Olika matsalar ändrade sina menyer för att tillgodose olika religiösa matvanor. Fallstudien slog fast: *"att bära religiösa kläder är inte ett problem, en arbetare bar slöja och inte heller det var ett problem. Det finns olika kulturella maträtter på arbetsplatsen och personalen ger information om vad varje rätt innehåller"*.

I fallstudien från restaurangbranschen i **Storbritannien**, identifierade arbetarna frågor kring religion, mat och kläder. Majoriteten av de arbetarna tyckte att det fanns ett problem i fråga om respekt för kollegor som utövade andra religioner. Det fanns också en viss missämja kring hur arbetsgivaren gick de religiösa matvanorna till mötes, trots att de flesta arbetarna verkade vara nöjda med arbetsgivarens och kollegornas tolerans för olika klädsel, som till exempel turban eller slöja.

På **Irland** noterades det att internationella arbetare föredrog att äta sin egen mat, vilket ledde till kritik från de irländska arbetarna. Som en irländsk arbetare sa, *"De tar med sig mat och stoppar in i mikrovågsugnen eller så tar de ut maten från en burk... De har sin egen mat och lukten avskräcker mig"*. Vid måltider tenderar irländska och internationella arbetare att sitta med sina landsmän i matsalen. Detta tolkade den irländska arbetaren som att det berodde på språksvårigheter och brist på gemensamma ämnen att diskutera över lunch.

Dessa faktorer påverkade relationerna mellan kollegor inom företaget och kan vara orsaken till att det rådde ett spänt förhållande mellan arbetarna och ledningen. Detta påverkade inte bara arbetskvaliteten utan också den allmänna atmosfären. Måltiderna gav en möjlighet för arbetare att vara sociala och utveckla relationer till varandra. Denna möjlighet togs varken av arbetarna eller ledningen. Ett stort antal chefer såg inte den här självsegregeringen som ett problem och de ansåg att det inte gick att göra något åt saken. Som en irländsk chef uttryckte det, *"Det ligger i människans natur att hålla sig till sin grupp"*.

Fallstudien fann också att det förekom minimala och högst informella åtgärder för att uppmuntra respekt och tolerans för andra religiösa och kulturella skillnader i **italienska** företag.

5.2.3. Gruppens roll

I många fall är det mycket betydelsefullt att tillhöra en invandrargrupp eftersom gruppen stöder individen.

Ett bra exempel på detta är fallet med den kinesiska klädaffären i **Grekland**. Den kinesiska gruppen är mycket välorganiserad och hjälper nyanlända invandrare med byråkratiska procedurer, boende, arbete och en bättre förståelse av det grekiska samhället.

5.3 Relationer mellan medarbetare

Relationer till kollegor kan påverkas av kulturell mångfald, bland annat när det gäller kvinnans roll och personliga vanor.

I vissa fallstudier verkade det som om **kön** inte gav upphov till diskriminering eftersom människor värderades efter sin skicklighet oavsett deras kultur eller etniska tillhörighet. Detta framkom tydligt i fallstudien från den **italienska** tillverkningsindustrin. En kvinnlig medarbetare sa: *"Jag har alltid värderats och lyssnats på utifrån min tekniska bakgrund och specifika kompetens sedan jag anställdes i det här företaget"*. I fallstudien från **Storbritannien** däremot uppstod det problem mellan män och kvinnor vid ordergivning.

Fallstudierna visar tydligt att det finns **konflikter på arbetsplatsens alla olika nivåer i hierarkin** och att de anses normala. Kulturell mångfald kan ibland leda till en ökning av konflikter mellan anställda och chefer. Olika skillnader ses oftast som en fördel för företaget men även som en orsak till konflikter. I fallstudien från **Storbritannien** fanns det olika uppfattningar om hur mycket respekt som skulle visas mot cheferna. I fallstudierna pågick konflikterna i huvudsak mellan kollegor och inte med chefer eller kunder.

Endast i fallstudien från den **norska** byggbranschen fanns det inga specifika problem mellan arbetare och chefer. I den **grekiska** byggbranschen visade det sig att konflikterna ofta uppstod mellan olika grupper, speciellt i samband med språksvårigheter. I dessa fall fick chefen en medlande roll och han/hon försökte lösa konflikten och ge korrekt information.

I vissa miljöer, som i byggbranschen i **Grekland**, fanns en viss misstänksamhet mot invandrad arbetskraft. Som en invandrare uttryckte det: *"Det är väldigt svårt att arbeta med andra personer när du är utlänning. Alla tror att de vet bättre än du och talar hela tiden om hur du bör göra arbetsuppgiften"*. Invandraren misstros därför redan från första början. De måste försöka vinna förtroende genom att visa sin skicklighet i yrket.

Lagarbete som inkluderar anställda från olika kulturer kan ställa till problem. Det visade sig i fallstudien från byggbranschen i **Grekland**. I andra sammanhang, bland annat i detaljhandeln i **Sverige**, är lagarbete och harmoni på arbetsplatsen något som man jobbar för. I caféverksamheten i **Storbritannien** gav lagarbete inte upphov till några konflikter.

Arbetsetik bland arbetare kan variera kraftigt. **Irländska** chefer såg invandrare som mer respektfulla till hierarki och mer disciplinerade än irländska arbetare. En irländsk hälso- och säkerhetschef påpekade att: *"Jag sa åt dem att de var tvungna att ha ett säkerhetspass. 11 av 12 hade det. En var mycket ångerfull för att han inte hade ett. De visar respekt för min roll och vad du ber om. ...internationella människor tenderar att anpassa sig mer till regler och lagar. Utlänningar arbetar utan att du måste säga till dem. De börjar jobba direkt när du säger till. Det gör mitt jobb mycket enklare"*.

Fallstudierna från **Sverige** och **Italien** visade att tyngdpunkten i relationen mellan medarbetare låg på **exakta arbetsinstruktioner** och inte på att utveckla goda relationer. Det första leder till utmärkt utförda arbetsuppgifter. Det andra leder till en kunskap vad gäller metoder, uppträdande, värderingar och traditioner som invandraren kan tillgodogöra sig både på arbetsplatsen och i andra sociala sammanhang. Utmaningen är att hitta en balans mellan dessa två tillvägagångssätt och utveckla relationer.

I vissa fall, som i den inledande utbildningen av utländska arbetare i **Italien**, var assimileringen av högt utbildade arbetares färdigheter och vanor ganska enkel. En **genuin integration** var däremot mer komplicerad. Detta bekräftades i fallstudien av den **norska** byggbranschen där integration av etniska minoriteter sågs som viktigt, men oftast sågs integrationen som en assimilering till landets kultur. Typiska uttalande av norska arbetare och chefer var: *"De måste lära sig hur de ska uppföra sig som oss, tala norska flytande och acceptera att vi gör saker på ett visst sätt här"*. Till exempel så hade de **norska** utbildningskurserna som mål att introducera den utländska arbetskraften till den norska kulturen men det fanns ingen liknande öppenhet att läras sig invandrarnas kultur.

I vissa fall uppstod problem när det gällde **ledarskapstilen**. En *irländsk* chef i byggbranschen berättar: *"Ryssar är vana att göra som de blir tillsagda. Men irländarna ställer till problem och gömmer sig. Jag var tvungen att bli inställsam för att få dem att göra saker som de inte ville"*.

Slutligen bör det poängteras att **relationer på arbetsplatsen utvecklas huvudsakligen inom samma etniska grupp**, som till exempel i fallstudien från den **grekiska** byggbranschen. På många arbetsplatser finns det ingen riktig blandning av kulturer. I **Norge** tenderade relationer att utvecklas inom samma etniska grupp och det var svårt att hitta exempel på relationer mellan olika etniska grupper med kulturellt utbyte och uppskattning av mångfald.

Raster på arbetsplatsen och möten i matsalen borde ge möjligheter till att vara social men i vissa fall, som fallstudien från den **irländska** byggbranschen, gick det en klar gräns mellan de olika grupperna. I vissa fall visade sig skillnaden mellan grupperna genom att de använde matsalen vid olika tidpunkter eller att de inte gick dit alls och i stället åt medhavd mat.

Undantaget är arbetarna i cafébranschen i **Storbritannien** där de flesta arbetarna umgicks med sina kollegor från andra etniska grupper, eftersom de var övertygade om att en arbetsplats med etnisk och språklig mångfald förbättrade kommunikationen, den sociala atmosfären, kundrelationerna, kreativiteten och möjligheten att se nya utmaningar.

Umgänge med medarbetare utanför arbetet är inte vanligt eftersom de flesta invandrare tillbringade sin tid med sina landsmän, en vana som ibland uppfattas av värdlandet som ett sätt att isolera sig. Detta kan skapa ytterliggare misstänksamhet mellan kulturerna. Som en lokal arbetare sa, *"De är alla släkt med varandra och de umgås alltid med varandra och vill inte umgås med oss andra. De har varandra och tar med sig sina egna saker"*. Det här var vanligt i de flesta länderna som ingick i fallstudien som **Italien**, **Norge**, **Irland** och **Grekland**. Undantaget är **Storbritannien** där de anställda i cafébranschen även umgicks på fritiden.

5.4 Diskriminering

Vi har också undersökt huruvida diskriminering förekommit på arbetsplatserna i fallstudien. Diskriminering av utländsk arbetskraft i fallstudien visade sig i möjligheter till befordran, löneskillnader och rasistiska kommentarer.

Ett vanligt klagomål från invandare var att det **saknades möjlighet till befordran**. I **Norge** till exempel, startade många invandrare med okvalificerade arbetsuppgifter trots att de hade både erfarenhet och utbildning. Deras situation ändrades inte med tiden och de hade ingen möjlighet att dra nytta av sina kunskaper eller bli befordrade. Arbetsgivarna hävdade att berodde på dåliga språkkunskaper eller kommunikationsfärdigheter. Utländsk arbetskraft i den **grekiska** byggbranschen klagade på att det var omöjligt att skapa en bättre framtid eftersom de inte kunde starta egna företag eftersom grekerna redan jobbade i branschen. En arbetare sa så här: *"Så länge som vi arbetar för dem så accepteras vi. Tänk istället om vi tog jobben ifrån dem! De skulle inte tillåta detta och kunderna skulle inte heller välja oss"*.

Det finns ett annat fenomen som fallstudien från **Tyskland** visade. Om invandrargrupperna var stora tenderade serviceföretag med utländska kunder eller leverantörer att anställa personer med samma etniska bakgrund som deras kunder eller leverantörer. De tyckte att gemensamt språk, liknande vanor och intressen gjorde det enklare att nå kunden.

Ett annat problem är **löneskillnader**. Invandrad arbetskraft i den **grekiska** byggbranschen klagade på att de inte kunde förklara varför de tjänade mindre än sina grekiska kollegor för samma arbete. Alltså måste det bero på diskriminering från arbetsgivaren. Även om de var medvetna om orättvisorna fortsatte de att arbeta under samma förhållanden. En arbetare uttryckte att: *"När man behöver arbete och man är utlänning, kompromissar man. Man ser att det är orättvist, men vad ska man göra? Man har inte många arbeten att välja mellan"*. En annan arbetare poängterade att löneskillnaderna mellan irländska och utländska arbetare men tyckte inte att det var viktigt jämfört med olikheterna i löner mellan hemlandet och Irland. *"Vi förväntar oss att få mindre betalt. Det är stort steg i lön för oss"*.

Rasistiska kommentarer som gjorts av kollegor eller kunder rapporterades också i vissa fall. De som intervjuades i fallstudien från den **grekiska** byggbranschen erkände att negativa kommentarer eller skämt om invandrare och deras bakgrund förekom varje dag. Ett exempel var: *"Vissa arbetare gillar inte alls albaner. De kan arbeta tillsammans och du hör dem säga albanen istället för deras namn!"* Fallstudien från transportsektorn i **Bulgarien** visade på samma fenomen. Det bör poängteras att dessa incidenter inträffade mellan människor med olika kulturell bakgrund som inte hade jobbat tillsammans länge och kände varandra ytligt. Det är också viktigt att poängtera att sådana incidenter inte tolererades av ledningen. I fallstudien från **Bulgarien** visade det sig att några arbetare tenderade att skapa negativa stereotyper av invandrare för att skapa en känsla av överlägsenhet mot dem. Det bör poängteras att inga rasistiska kommentarer rapporterades i servicesektorn i **Grekland** eller i byggbranschen i **Irland**.

Ledningens attityd till rasistiska incidenter varierade från nolltolerans, som i **Norge**, **Sverige** och **Irland**, till en mer måttfull inställning. En utländsk arbetare gav några exempel på nolltolerans. *"Det finns inte tolerans för rasism. Några karikatyrer målades på väggen, vilket inte tolererades och genast stoppades. Dessutom skickades protestbrev till alla anställda"*. Den mer måttfulla inställningen ser rasism som *"branschens normala karaktär"*. Detta är en mycket farlig attityd eftersom den tenderar att legitimera oacceptabelt beteende.

I fallet med **Irland** har införandet av specifik **lagstiftning** mot diskriminering lett till att företagen blivit mer medvetna om diskriminering, även om kännedomen om lagstiftningen är liten. Både irländska chefer och anställda i en av fallstudierna nämnde dock att det inte fanns någon företagspolicy som hanterade rasism och diskriminering på plats. Olika

situationer hanterades individuellt, där chefernas erfarenhet och *"sunda förnuft spelade stor roll. Ingen riktig plan eller dokument"*. Cheferna fick ingen träning i hur de skulle hantera rasistiska incidenter och hade generellt ingen kunskap om de nio grunderna för diskriminering i den aktuella lagstiftningen om jämlikhet. Irländska anställda var skeptiska till chefernas förmåga att hantera rasistiska konflikter och andra incidenter på grund av att de saknade utbildning. En arbetare sa: *"De har ingen erfarenhet överhuvudtaget. Jag har aldrig hört talas om någon som går en utbildning för att lära sig om rasism"*.

I fallstudien från den **brittiska** caféverksamheten var majoriteten av de anställda omedvetna om att deras företag hade en policy för etnisk mångfald. Medan 75 % kände att de inte hade någon erfarenhet av diskriminering eller rasism på arbetet, kunde resterande 25 % inte säga om det var sant eller inte.

Att följa kraven i lagstiftningen är en utmaning för små och medelstora företag. Massor av tid och resurser i små och medelstora företag upptas av att försöka följa lagstiftning som inte direkt berör dem, och detta påverkar deras lönsamhet. Fallstudien visade följande: *"Reglerande krav kan lätt hanteras av större företag men däremot har många små firmor svårt att hinna med de krav som lagstiftningen medför. I många fall handlar dessutom många krav om saker som inte direkt berör det mindre företaget."*

I vissa fall är uppfattningen om diskriminerande beteende helt enkelt att ignorera att införa administrativa och operativa policyfrågor, som verkar vara fallet i den **grekiska** detaljhandeln.

6. God praxis

Den transnationella analysen visade också exempel på god praxis i fråga om interkulturell kommunikation på arbetsplatsen. Nedan följer en sammanfattning av de olika områdena i fallstudierna.

6.1 Utveckla språkkunskaper

Följande initiativ ansågs framgångsrika för att lösa problem med dåliga språkkunskaper bland invandrare:

- Användning av mer än ett språk inom företaget. I fallstudien från restaurangbranschen i **Tyskland** var alla anställda tvungna att kunna prata på engelska med sina medarbetare, speciellt i konfliktsituationer så att inte invandraren kom i underläge genom att diskutera på ett språk denne inte behärskade. I fallstudien från den **norska** byggbranschen överkom man språkbarriären genom att välja ett gemensamt överenskommet språk. En liknande situation inträffade i det lilla **italienska** tillverkningsföretaget där de olika parterna hade kommit överens om vilket språk som skulle användas vid både muntlig och kommunikation.
- Etablering av språkutbildning i värdlandets språk (har startats i den **norska** byggbranschen).
- Introduktion av tolkar/medlare
- Utökad användning av icke-verbal kommunikation med hjälp av internationella symboler så att invandrarna lättare kan förstå vad som kommuniceras, inklusive arbetsplatsens säkerhetsregler (används på **Irland**).
- Utvecklingen av material (CD och video) för hälso- och säkerhetsutbildning för små och medelstora företag och produktionen av broschyren "Introduktion till säkerhet för invandrare" på olika språk (ryska, polska, lettiska, rumänska och litauiska) (detta har man börjat med i den **irländska** byggbranschen).

Att ta upp hur man tilltalar andra kan också vara framgångsrikt:

- Utbildning i regler i hur man uppför sig mellan kollegor och med kunder. I fallstudien från återförsäljningsbranschen i **Sverige**, var det den utländska ägaren som utbildade sina anställda i hur de skulle bemöta kunder och hur de skulle svara i telefon. Det här ämnet uppmärksammades speciellt och ägaren förväntade sig att de anställda skulle utveckla sina personliga färdigheter att kommunicera med människor från olika kulturer.

6.2. Kulturella värderingar och praxis

Följande exempel på god praxis vad gäller att respektera och tillgodose invandrarnas kulturella värderingar och vanor noterades:

- Planera arbetsskiftet med respekt för varje anställds behov. Vid arbetsplanering togs det alltid hänsyn till olika anställdas behov, som till exempel i både den **italienska** tillverkningsbranschen och den svenska detaljhandeln. I det italienska företaget till exempel, var skiftet lagda så att de tog hänsyn till de muslimska invandrarnas religiösa högtider.
- Menyerna i matsalarna anpassades i viss utsträckning till minoriteternas matvanor, det fanns alltid ett vegetarisk alternativ och det fanns alltid information om rätternas ingredienser (mycket vanligt i **Norge**).
- En **italiensk** personalchef ringde alltid upp sina anställda invandrare i slutet på deras semestrar och påminde dem när de skulle börja jobba.

6.3 Arbetsrelaterad utbildning

Dessa metoder användes för att hjälpa invandraren att införskaffa teknisk kunskap och komma in i jobbet:

- Mentorskap/på-jobbet-träning.⁶ I Italien löstes problemet då invandraren inte förstod arbetsuppgifterna med en period av mentorskap⁷ (ofta unga och utan speciella kunskaper för att kunna utföra arbetet på egen hand) med en erfaren arbetare som ansvarig för att förmedla kunskapen om hur arbetsuppgifterna ska utföras och som sedan kontrollerar slutresultatet. En invandrare tyckte att detta var mycket användbart. *"Mina kollegor och arbetsgivare var mycket tålmodiga, de visade mig vad jag behövde göra och de övervakade mig eftersom jag inte kunde språket"*. Med det här systemet kan invandraren dra fördelar av att en erfaren arbetare övervakar dennes arbete och han/hon lär sig olika tekniker som endast kan läras genom praktisk erfarenhet. Det finns möjlighet att fråga en mer erfaren arbetare om olika aspekter av jobbet. Den här metoden används i **Grekland**. En arbetare förklarar: *"När jag började i byggbranschen hjälpte några greker mig jättemycket. De förklarade arbetsuppgifterna och försökte förklara om jag inte förstod någonting"*.
- I **Bulgarien** finns det yrkesutbildningsprojekt som tillåter invandrare utan erfarenhet och utbildning att lära sig grundläggande färdigheter och få professionella kvalifikationer. Dessa projekt gör att invandrad arbetskraft kan söka jobb inom byggbranschen, turism och transport. Till exempel så hanterar projektet Beautiful Bulgaria långtidsarbetslöshet genom att integrera invandrare på arbetsmarknaden, stärka små och medelstora företag i byggbranschen och förbättra livskvaliteten i städerna.

⁶ Mentorskap är effektivt inte bara i att utveckla tekniska kunskaper relaterat till arbetet utan även i att utveckla språkkunskaper och personliga relationer i allmänhet.

⁷ Vi bör komma ihåg, till exempel, att i länder som Italien finns det specifika lärlingskontrakt som tillåter personer utan utbildning att komma in på arbetsmarknaden. Lönenivåerna är lägre än i andra kontrakt, men samtidigt så får arbetaren lära sig ett yrke. Tillsammans med praktik, finns det även tid för utbildning.

6.4 Relationer mellan medarbetare

Följande exempel gjordes för att uppmuntra goda relationer mellan arbetskollegor:

- Etablering av kulturella medlare/probyggare med ansvaret att lösa eventuella konflikter. Ett exempel på detta är fallstudien från byggbranschen i **Irland** och **Grekland**, där chefen inte följde någon mångfaldspolicy utan agerade både som företagskoordinator och medlare. Han gick ofta till arbetsplatsen för att diskutera problem och eventuella konflikter. Kulturella medlare kan arbeta konstruktivt i konflikter mellan värdlandets chefer och utländska arbetare, mellan kollegor med olika kulturell bakgrund och mellan de anställda och kunderna. I den **irländska** byggindustrin anställdes kulturella och språkliga mentorer för att assistera cheferna.
- Uppmuntra bildandet av stabila relationer. I fallstudien från den **grekiska** byggbranschen poängterade vissa chefer vikten av att etablera arbetsrelationer med personer som individer, inte bara som arbetare. Principen bakom det här är att när man känner en person, så bedömer man honom utifrån hans kunskaper och inte efter kulturella bakgrund. En anställd sa: *"När du känner en person och samarbetar med honom utan problem saknar hans nationalitet betydelse"*.

6.5 Interkulturella färdigheter

När det gäller interkulturella färdigheter identifierades flera positiva initiativ i fallstudien:

- Kombination av yrkesutbildning och träning i interkulturell kommunikation. I fallstudien från **Tysklands** mediebransch gavs unga medie- och IT-anställda utbildning (som en del i en allmän utbildning) i interkulturell kommunikation. Detta fungerade mycket bra eftersom förståelsen för kulturell mångfald och olika sätt att kommunicera är grundläggande för att kunna arbeta på ett professionellt sätt i branschen. En viktig del av utbildningen var kunskaper om interkulturell kommunikation och konflikthantering. Dessa färdigheter utvecklades genom praktiska arbetsrelaterade.
- Att initiera samarbete mellan olika parter, så att arbetare kunde få en bättre förståelse för mångfald och samhörighet. I den **tyska** mediebranschen tog man även hjälp av olika invandrarorganisationer. På så sätt kunde anställda förbättra både sina yrkeskunskaper och sociala färdigheter i en interkulturell miljö.
- Organisera kulturellt utbyte utanför arbetstiden med mat och underhållning från olika länder gjordes till exempel i **Norge**.
- Stöd till de anställda i små och medelstora företag att förbättra interkulturell och språklig kompetens. Detta kan inte små och medelstora företag själva göra. Målet med projektet ECOVIS, som utvecklats i Tyskland, är att motivera SMF att skicka anställda till en inledande yrkespraktik på ECOVIS Academy så att de får en bättre utbildad personalstyrka när det gäller engelska och interkulturell medvetenhet.

6.6 Diskriminering

Nedan följer exempel på god praxis när det gäller diskriminering:

- Anta specifik lagstiftning mot rasdiskriminering. I **Storbritannien** har The Commission for Racial Equality en statuerande policy för jämlikhet vid anställningar. Om CRE misstänker att ett företag eller organisation diskriminerar på etniska grunder, kan CRE påbörja en formell utredning. (mer detaljerad information finns i kapitel 3, Lagstiftning.)

- Införandet av en individ som ansvarar för att övervaka att reglerna efterlevs och tar emot klagomål (i **Sverige** finns diskrimineringsombudsmannen). Lagstiftning av den här typen finns även i **Irland** genom Equality Authority.⁸
- Introduktionen av mångfaldsplaner för små och medelstora företag för att nå jämlikhet på arbetsplatsen. I **Storbritannien** har många företag skapat sådana riktlinjer för att möta kraven från både arbetskraft och kunder.
- De **irländska** fackföreningarna cirkulerade information på sju olika språk om lönenivåer, de anställdas rättigheter etc.

6.7 Respons från företagare

I det här området, har följande god praxis identifierats:

- Etablering av organisationer vars mål är att ta itu med frågor som uppstår på en arbetsplats med etnisk mångfald. I **Storbritannien** har privata företag och organisationer bildats för att stödja arbetare från minoritetsgrupper.

Organisationen Race for Opportunity arbetar för att inspirera och arbeta med företag för att visa på möjligheterna med att arbeta med jämlikhet i Storbritannien. Race for Opportunity arbetar med över 180 privata och offentliga organisationer i hela **Storbritannien** för att hjälpa dem att dra ekonomiska fördelar av en effektiv implementering av jämlikhets- och mångfaldsplaner. Kampanjen arbetar särskilt med anslutna organisationer i följande nyckelområden inom företagsverksamheten:

- Anställning, inklusive rekrytering, urval, befordran och personalvård.
- Arbeta med etniska minoriteters små företag.
- Program för mångfald i samhället för att aktivt inkludera etniska minoritetsgrupper i samhället.

Etniska minoritetsföretag bidrar med en viktig del av **Storbritanniens** ekonomi. Ethnic Minority Business Forum (EMBF) roll är att hjälpa dessa företag så att de får rätt hjälp och råd för att lyckas. EMBF gör detta genom att arbeta tillsammans med Small Business Service och Business Link franchises. EMBF ger oberoende råd till staten i frågor som rör små och medelstora företags policys och praxis. De är också där för att lyssna på synpunkter och behov som finns i de etniska minoritetsföretagen och förmedla dem till staten och politiskt ansvariga. EMBF är glada för att få synpunkter och kommentarer på företagsbehoven för entreprenörerna från etniska minoritetsgrupper och att hjälpa till med dialogen till staten. EMBF ger inte råd till individuella BME-företag eller servicetjänster till företag. Sådana tjänster finns att få via en webbsida för företag.

6.8 Integration i värdlandet

Slutligen fann man bra exempel på omfattande hjälp till invandrare för att lättare kunna integrera sig i värdlandet:

- Allmän rådgivning. Till exempel, i fallstudien från **Italien** fanns det rådgivning på arbetsplatsen för arbetsrelaterade frågor, men även rådgivning i hanteringen med andra instanser. I det italienska företaget hjälpte personalchefen invandrarna att fylla i de papper som krävdes av statliga myndigheter, att söka bostad och även med låneansökningar för att köpa hus. I **Norge** är det i huvudsak fackföreningarna som har den funktionen.
- Invandrad arbetskraft stöds av relevant invandrargrupp. En arbetare sa: *”Det vi har lärt har vi lärt oss från våra landsmän. Delvis därför att vi inte kunde språket och*

⁸ <http://www.equality.ie/>

delvis därför att människor inte vill hjälpa. Vi var tvungna att söka i månader för att få hjälp att få ordning på våra papper". Det har redan noterats att kineserna i **Grekland** har nått två mål tack vare inblandning i sina egna befolkningsgrupper: De har bevarat sin egen kulturella identitet levande, samtidigt som de fått stöd från samhället med att förstå värdlandets kultur och de praktiska aspekterna.

7. Utbildningsbehov

Den transnationella studien visar helt klart att det finns ett kretslopp där en anställning gör att invandrare integreras och får dessutom möjlighet till yrkeskunnande. Att skaffa de tekniska kunskaper som behövs för att utföra ett jobb ökar möjligheten för invandrare att få kvalificerade arbeten.

Utbildningen bör fokusera på följande områden:

- Förbättra invandrares språkkunskaper
- Förbättra tekniska färdigheter och kunskap som kan användas på arbetsmarknaden.
- Förbättra interkulturella färdigheter, både för invandrare och ledning för en bättre ömsesidig förståelse.

Den transnationella studien konstaterar att språkkunskaper är det mest kritiska för små och medelstora företag. Det fanns ett grundläggande behov av att förbättra invandrares språkkunskaper genom till exempel **språkkurser**. Detta behov identifierades tydligt i alla länder som deltog i projektet. I vissa fall, som i **Norge**, fanns det redan olika initiativ till språkkurser och i Grekland framkom det klagomål på att staten gjorde alldeles för lite.

All utbildning bör fokusera på det skriftliga språket och det bör poängteras hur olika det språk som invandraren måste kunna känna igen, kan användas.

För att förbättra de tekniska kunskaperna för invandrare så att de ska kunna tillgodogöra sig en utbildning och starta en karriär, är **yrkespraktik och lärlingsplatser** oumbärliga. I planeringen av utbildningen måste det finnas en utvärdering av vilken sektor som behöver prioriteras. I många länder är till exempel byggbranschen ett prioriterat område och därför bör kurser i säkerhet finnas tillgängliga.

Yrkesutbildning borde riktas till invandrare som har startat egna företag. I fallstudien från **Bulgarien** visade det sig att några turistoperatörer saknade grundläggande kunskaper för att kunna utföra sina jobb effektivt och detta gjorde det svårt för dem att hantera den komplexa interkulturella miljön. Specifika kurser ordnades för att komma till rätta med bristande grundläggande kunskaper. (Projektet The Kavarna Municipality riktade in sig på företagande och kompetensutveckling i turistbranschen.)

Kurserna kan bestå både av en förbättring av språkkunskaper för invandrare och yrkesutbildning. Ett bra exempel på detta är utbildningen för medie- och IT-anställda i **Tyskland**. Detta är en viktig aspekt att ta med i beräkningen eftersom kulturell utbildning kompletterar tekniska instruktioner genom att förbättra kommunikationen med kollegor på jobbet. På detta sätt kan deltagarnas motivation öka eftersom utbildning i interkulturell kommunikation leder till praktiska resultat.

I tillägg till kulturell utbildning, som ska komplettera språkkunskaperna och teknisk kompetens, behövs även allmän kulturell utbildning.

Program med utbildning i värdlandets språk för att hjälpa invandrare att integreras lättare introducerades av ledningen i byggbranschen i **Norge** och **Grekland**. Dessa program

fokuserade på assimilering av invandrare istället för en ömsesidig förståelse av varandras kulturer.

För att nå verklig integration och ömsesidig acceptans av varandras kulturer är det också viktigt att ge specifik utbildning för företagschefer och till exempel fackföreningar. Detta gav **Grekland, Tyskland, Norge och Irland** exempel på.

Det bör poängteras att i vissa branscher, som restaurangbranschen i **Tyskland**, fanns det redan språkkurser för invandrare som syftade till att förbättra de anställdas kompetens att ta hand om utländska kunder, och i vissa fall hade arbetare fått språkkurser betalda av arbetsgivaren och ekonomiskt stöd för detta. Det finns dock inte så många utbildningar som går på djupet beträffande interkulturell kommunikation. Korrekt kommunikation med utlänningar (verbal kommunikation, fysisk kontakt, hållning, gester, ögonkontakt etc.), dialogregler, förståelse av traditioner, matvanor, religiösa vanor och hur man hanterar en konflikt, bör ingå i en sådan kurs. Dessa kurser bör i första hand rikta sig till anställda som, på olika nivåer, arbetar med kollegor eller kunder från andra kulturer. De borde också kombineras med mer specifik yrkespraktik och kan ses som en del av utbildningen för att kunna utveckla sin yrkesskicklighet.

Kurser i interkulturell kommunikation för chefer bör ha som mål att förbättra deras förmåga att hantera olika kulturer. Detta innebär även att öppenhet och empati måste utvecklas, förmågan att se saker och ting från invandrarens håll. Kurserna bör också ta upp hur man bemöter människor från andra kulturer med målsättningen att utveckla ömsesidiga fördelaktiga relationer.

Slutligen, två rekommendationer:

- Utbildningen bör inte störa arbetstiden så att det inte skapar svårigheter för företagets produktion.
- Utbildning bör erbjudas till både grupper och individer och det bör också finnas material för både grupper och individuell träning för dem som begränsas av arbetstiden.

8. Slutsatser och rekommendationer

Den transnationella analysen av interkulturella arbetsplatser i små och medelstora företag poängterar slutligen några rekommendationer för att främja integration och interkulturell harmoni. Dessa rekommendationer sammanfattas nedan.

Med hänsyn till arbetsplatsen i sig är följande områden att rekommendera:

- Utförlig utbildning riktad både till invandrare och de organisationer de arbetar för. Utbildningen bör bestå av dessa tre områden: språkkunskaper, yrkespraktik och interkulturell utbildning. Specifika kurser i interkulturell kommunikation på arbetsplatsen. Alternativt ingår utbildning i interkulturell kommunikation i yrkesutbildningen.
- Skriftlig information på olika språk bör finnas att tillgå. Säkerhetsinstruktioner och hur man använder vissa maskiner och arbetsplatsens faciliteter (matsal, transport etc.) måste finnas på mer än ett språk.
- Utforma företagspolicys när det gäller att stödja kulturell mångfald och publicera riktlinjer för hur ledning och arbetare ska välkomna och integrera invandrare på arbetsplatsen.

- Utöva lobbying för en aktiv lagstiftning för att introducera lagstiftning eller förbättra lagstiftningen när det gäller att minska diskriminering på arbetsplatsen och att stödja interkulturell kommunikation.
- Utbildning av mellanchefer i etnisk mångfald, speciellt där invandrare har svårt att göra karriär och befordras på jobbet. Det är också viktigt att utveckla yrkespraktik och annan fortbildning för att ge invandrare möjlighet att avancera.
- Odlå en öppen och konstruktiv attityd inom företaget så att orsaker och mekanismer som orsakar konflikter mellan olika kulturer identifieras och därmed minskar risken för konflikter. Målet är att dra nytta av de olika erfarenheterna och perspektiven i företaget och att uppnå en positiv attityd till mångfald. Det är viktigt att å ena sidan poängtera att en grupp med etnisk mångfald kan ha kommunikationssvårigheter, å andra sidan kan det skapa kreativitet i gruppen, viljan att ändra ökar och hela kompetensen inom företaget ökar.
- Validera yrkesskicklighet och kvalifikationer som invandraren fått i sitt hemland.
- Stödja invandrare som vill starta sina egna företag.
- Hantera konstiga anställningsvillkor i byggbranschen på europeisk nivå genom att skapa ny lagstiftning. Ett stort antal arbetare jobbar under konstiga arbetsförhållanden på grund av de inte har något val eller så är det ett krav från arbetsgivaren men rent praktiskt så har de ingen anställningsstatus. Denna praxis leder till bristande kompetens och förvägrar arbetare grundläggande anställningsrättighet.

Rekommendationer kan också göras när det gäller fritid. Fritiden bör även innefatta invandraren i värdlandets nya kontext, både socialt, politiskt och kulturellt. Studien rekommenderar följande:

- Främja aktiviteter som försöker föra kulturer närmare varandra på alla nivåer (till exempel forum för integration och förståelse för andra kulturer) och skapande av sociala aktiviteter som skapar möjlighet för kulturellt utbyte (aktiviteter där hela familjen deltar). Förståelse för olika kulturer genom egen erfarenhet är det mest effektiva sättet att slå hål på stereotyper. Diskriminering kan övervinnas genom att börja erkänna att skillnader inte är hotfulla. Betona synergier mellan olika kulturer.
- Utveckla verktyg för att kunna överföra god praxis mellan organisationer, till exempel genom att utfärda intyg⁹ som visar att företaget har en praxis för etnisk mångfald.
- Dra upp riktlinjer och information på mer än ett språk när det gäller administration (arbetstillstånd, försäkringar etc.) och ändringar som omfattar invandrare.
- Var uppmärksam på den kulturella integrationen inte bara vad gäller invandrad arbetskraft utan också deras familjer, speciellt när det gäller andra generationens invandrare, att tillgodose interkulturell utbildning med målet att öka förståelse och acceptans för etnisk mångfald.

Slutligen är små och medelstora företags stöd för att öka språkkunskaper och interkulturell kompetens mycket viktig. För att införa alla de initiativ som föreslagits är det viktigt att etablera relationer mellan olika grupper (som fackföreningar) lokala myndigheter och massmedia. Genom att göra det finns det en möjlighet att skapa en rad olika kompletterande initiativ och sprida dem systematiskt. På detta sätt kan varje organisation stödja interkulturella projekt genom olika perspektiv på fenomenet. Värdländer måste ha en bättre relation till de lokala invandrargrupperna. I vissa länder måste invandrargrupperna vara bättre organiserade för att axla den viktiga rollen när det gäller att ge sina landsmän information om värdlandets rättigheter och skyldigheter. I dessa fall bör det uppmuntras att bilda mer kompetenta grupper. Å andra sidan visade det sig också att vissa

Se även EFQM: European Foundation for Quality Management.

invandrargrupper är mycket välorganiserade (kineser i **Grekland**) med nätverk som kan sprida nyttig information om till exempel lediga jobb i olika sektorer.