

Debat: Forskellighed vinder i kampen om talenter

Af: Lotte Holck, forsker ved Institut for organization, Copenhagen Business School

En høj mobilitet i samfundet er fundamentet for et produktivt erhvervsliv, når vi skal til og fra arbejde, besøge venner og dyrke vore fritidsinteresser. Manglen på gode kollektive transportmuligheder skaber pres på vejene, så arbejdskraft og varer har svært ved at komme frem. Transportbranchen er derfor helt essentiel for at opnå et velfungerende samfund, da det sikrer effektiv mobilitet, mindsker trængslen, og er en væsentlig brik i omstillingen til en mere bæredygtig økonomi.



Lotte Holck

Transportsektoren har dog også en anden væsentligt samfundsmæssig funktion: siden 1990'erne er andelen af forskellighed blandt medarbejderne i kollektiv trafik steget markant. Indvandrere udgør i dag 25,1 procent af de ansatte blandt landets lokaltog, bus og taxi (Danmarks Statistik 2018), og transportbranchen har en stor del af æren for den vellykkede arbejdsmarkedsrettede integration, som Danmark har gennemgået de sidste to årtier.

Hvor findes arbejdskraften?

Men forskelligheden gavner i særdeleshed transportsektoren: Den blandede medarbejdersammensætning betyder, at den kollektive trafik ruller i Danmark. Ligesom de mange andre erhverv, mærker transportbranchen manglen på arbejdskraft: Tal fra Danmarks Statistik viser, at i juli 2018 oplevede 33 procent af virksomhederne i transportbranchen produktionsbegrænsninger på grund af mangel på arbejdskraft. Og den kollektive trafik er i særdeleshed ramt af en ændret demografi, hvor blandt andet hver fjerde buschauffør over 60 år.

Transportsektoren og andre servicefag er relativt nemme indgange til det danske arbejdsmarked. Jobbet som chauffør har vist sig at være en relevant mulighed for mange arbejdssøgende, som ellers kan have vanskeligt ved at komme ind på arbejdsmarkedet grundet udenlandsk, forældet, eller ingen uddannelse, grundet deres alder og etnicitet eller lignende. Chaufførjobbet er både attraktivt for folk i en moden alder samtidig med at særligt flygtninge og indvandrere trækker den høje gennemsnitsalder nedad i chaufførgruppen. Så medarbejdere med indvandrerbaggrund kunne med fordel udgøre mere end de nuværende 25,1 procent.

Den kollektive transport har brug for mange forskellige medarbejdere, ikke blot for at busser og tog ud og køre. Men også for at skabe gode arbejdspladser. For netop forskellighed blandt medarbejderne opfattes som ønskværdigt for flere inden for transportbranchen: "Vi ønsker en blanded medarbejdergruppe med en nogenlunde lige fordeling af køn, alder og etnicitet. Fordi det skaber et bedre arbejdsmiljø. Samtidig ser vi et stort potentiale i at gøre op med fordommen om, at chaufførfaget er et mandefag", lyder det fra Bjarne Larsen, der er HR-chef ved Busselskabet Aarhus Sporveje til Netavisen.

Erfaringerne fra ISS

Men hvorfor gavner forskelligheden arbejdsmiljøet? Her er der inspiration at hente fra service-virksomheden ISS, hvor jeg har lavet forskningsstudie af 30 rengørings- og kantineteams for at undersøge betydningen af mangfoldighed i forhold til team dynamik og ledelse. Min forskning viser, at servicesektorens mangfoldige sammensætning giver frugtbare social dynamikker på arbejdspladsen. Særligt teams og arbejdsgrupper sammensat af meget forskellige medarbejdere udvikler sociale bånd og samarbejdsrelationer på tværs af etniske og kulturelle forskelle, hvilket resulterer i større trivsel og hjælpsom adfærd. For det første er forskellighed 'vaccine' mod fordomme, når kollegaer er tilstrækkeligt forskellige, således at de ikke kan dele sig op i underklimer og grupper: Når spredningen kollegaers kulturer og baggrunde er for stor til, at de være fordomsfulde. Dertil gør en stor grad af forskellighed det blandt andet muligt for kolleger at engagere sig i gensidig hjælp og støtte, da man lettere kan supplere og lære af hinanden med afsæt i forskelligheden. Arbejdspladser med høj grad af forskellighed blandt medarbejderne – som ISS – viser os nye former for solidaritet, loyalitet og sammenhængskraft på et arbejdsmarked præget af stigende globalisering og mobilitet over grænserne.

Forskelle giver ikke kun gode samarbejdsrelationer, men kan også bringe nye og ukendte kompetencer ind i organisationen. Forskellene har blandt andet betydet flere kompetencer som fremmer læring, kreativitet og nytænkning i ISS. Det viser sig nemlig, at 22,4 procent af medarbejderne med indvandrerbaggrund i ISS har enten mellemlang eller lang videregående uddannelse bag sig. De medbringer derfor tidligere erhvervs erfaring og uddannelse, som kan hjælpe med at tackle et stigende pres fra teknologisering, automatisering og effektivitet. Hvilket er et pres, som transportbranchen også mærker.

Bedre service og bedre trafikssikkerhed

Lidt mere kontroversielt, kan forskellighed også vise sig at hjælpe i forhold til service og trafikssikkerhed. Når det kommer til service, så har forskellighed har også længe vist sig at give større samlet indsigt i og forståelse for andre kulturer, som også i stigende grad reflekteres blandt passagerer i den kollektive transport. Det skaber tillid, oplevelse af genkendelse samt respekt blandt kunder, hvis medarbejdersammensætning afspejler befolkningssammensætningen. Flere busselskaber kan fortælle, at nye kolleger med flygtninge- eller indvandrerbaggrund har flyttet det generelle forhold til passagerservice i chaufførgruppen i en positiv retning. Og det er netop god passagerservice, der efterspørges fra trafiksselskaberne side. Dertil har forskellighed blandt chauffører længe vist sig at være en fordel i forhold til fleksibilitet f.eks. i forbindelse med højtider og weekendvagter. I forhold til trafikssikkerhed, så viser gentagne undersøgelser, at kvindelige chauffører generelt kører mere forsigtigt end mandlige. Kvindelige chauffører i kollektiv trafik og taxier kan dertil få kvinder til at føle sig mere sikre i nattevivet.

Derfor er en af løsningerne på manglen på kvalificeret arbejdskraft i den kollektiv trafik at gøre endnu mere for at tiltrække og fastholde forskelligartede medarbejdere. Bl.a. skal der lokkes flere kvinder ind i branchen, som mange opfatter som et traditionelt mandsdomineret fag: I busbranchen er under 10 procent af buschaufførerne kvinder, og ifølge Arbejdsgiverforeningen for Transport og Logistik (ATL) udgør kvinder blot én procent af det samlede antal nyuddannede chauffører. For at gøre op med transportbranchen som mandefag og sikre bedre service, har bl.a. har UCplus sammen med Busselskabet Aarhus Sporveje iværksat en kampagne 'Flere kvinder bag rattet, tak!', der skal få flere kvinder til at vælge et job i busbranchen. Kampagnen skal blandt andet gøre op med stadig eksisterende fordomme om, at busbranchen handler om diesel og motorolie, og sætte fokus på kundekontakt og service i centrum for arbejdet som buschauffør. Disse indsatser kan der med fordel investeres mere i.

Konkurrencen om fremtidens gode medarbejdere

En blanded medarbejderstab har længe vist sig at være et gode, for at sikre kvalificerede hænder og bedre service. For at sikre fremtidens talentfulde

medarbejder er det afgørende at den kollektive trafik kaster sig ud i kampen om talent på en ny og inklusiv måde. Bl.a. viser en undersøgelse fra Stepstone fra 2013, at mangfoldighed og inklusion er en vigtig faktor, når kandidater skal finde den helt rigtige arbejdsplads. 60 procent af kandidaterne har bl.a. angivet, at det er enten 'meget vigtigt' eller 'vigtigt', at deres arbejdsplads er inkluderende overfor alle uanset nationalitet, religion, seksualitet, køn og handicap. Så forskellighed og mangfoldighed spiller en vigtig rolle i forbindelse med rekruttering og tiltrækning af medarbejdere. Det er altså et område som virksomheder med fordel kan fokusere på, når vi taler Employer Branding og tiltrækning af talenter. Her kan en mere forskelligartet medarbejdergruppe altså vise sig at være en væsentlig styrke i kampen for at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere.

Læs også:

[Var revisor i Syrien - er buschauffør i København](#)

[Integration af medarbejdere med anden etnisk baggrund i Busselskabet Aarhus Sporveje](#)

[Uden mangfoldigheden står Danmarks stille](#)

[DitoBus har gode erfaringer med en blandet medarbejdergruppe](#)

[Bus- og togselskaber er i front med integration](#)