



Redegørelse om rekruttering og fastholdelse

Herunder mulighederne for et bedre modtageapparat for studerende

Forslag (Punkt 49 og 82/EM2015)
Til omdeling EM2016

Juni 2016

Departementet for Erhverv, Arbejdsmarked og Handel

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Ledelsesresume	4
Videnstab i forbindelse med udskiftning	5
Metodevalg	7
Redegørelsens struktur	8
Hvor stort er problemet med udskiftning?	9
Et overordnet perspektiv	9
Sammenlignet med andre lande	10
Vikarer, udefrakommende og timelønnedes effekt på udskiftningen	11
Udslagsgivende variabler for udskiftningen blandt uddannede i det offentlige	15
Grønlandsk/udenlandsk født	15
Køn	16
Børn	17
Alder	17
Flyttmønstret blandt studerende	19
Antallet af studerende i udlandet	19
Flyttmønstret blandt studerende med en uddannelse fra udlandet	20
Flyttmønstret blandt studerende med en uddannelse fra Grønland	23
Flyttmønstret for studerende med et afbrudt studie i udlandet	24
Arbejdsmarkedet og etniske identiteter	26
Identitetsmarkørerne og arbejdsmarkedet	27
Identitet, tilhørsforhold og kampen for anerkendelse	29
Sproget og de halve	32
Danskerhad	33
Positiv og negativ motivation	35
Konklusion	35
Motivation og demotivation i arbejdsmarkedet	37
Tolkningsfiltre	39
Typologi baseret på jobskifte	41
Motivations- og demotivationsfaktorer	43
Private faktorer	43
Arbejdsrelaterede faktorer	50
Kysten	56
Anbefalinger	58
En aktiv diskurspolitik	58
Internationalt center bygget omkring natur og kultur	59
Liste over andre anbefalinger	61

Indledning

Naalakkersuisut er af Inatsisartut blevet bedt om at udarbejde en redegørelse om rekruttering og fastholdelse på grund af niveauet af udskiftning i arbejdsstyrken, der fører til videnstab (EM2015/82). Samtidig er der et ønske om en redegørelse, der skal forbedre modtageapparatet for de studerende i udlandet (EM2015/49). Indsamlingen af data til disse tydeliggjorde, at de generelt motiverende faktorer for rekruttering og fastholdelse også gælder for de studerende i udlandet, hvorfor de to redegørelser er skrevet sammen til én.

Grønlands erhvervsliv er midt i en omstilling, da der er behov for øget erhvervsudvikling og -aktivitet: Fra tidligere tiders mange jobs i fangst og fiskeri og i de selvstyrejede virksomheder til en fremtid, hvor mange jobs skal findes inden for den private sektor, i turismeerhvervet og i de landbaserede erhverv, samt på længere sigt med nye jobs i råstofsektoren. Også ældre- og omsorgssektorerne vil i fremtiden have et stigende behov for kvalificeret arbejdskraft.

Fra Naalakkersuisuts side er der derfor enighed om, at rekruttering og fastholdelse er vigtigt at få undersøgt, især set i lyset af de mulige forandringer vi står overfor i de kommende år. Der er stor konkurrence om arbejdskraften internationalt, hvorfor vi er nødt til at sikre, at vores kvalificerede arbejdskraft ikke foretrækker stillinger i udlandet - samtidig med at vi fortsat opkvalificerer flere til bedre stillinger og bedre tilværelser.

Undersøgelsen af muligheden for at forbedre rekruttering og fastholdelse førte uundgåeligt ind på det ømtålelige emne om forholdet mellem grønlandere og danskere, såvel som de, der kalder sig halve (midt i mellem grønlandere og danskere). Dette er også behandlet i redegørelsen, da det viste sig at have stor indflydelse på, hvor lang tid udefrakommende bliver, og om vores studerende har lyst til at vende hjem efter endt uddannelse.

Rekruttering og fastholdelse af arbejdskraft - grønlandsk såvel som udenlandsk - er en nødvendighed, hvis vi skal udvikle arbejdsmarkedet. De øgede offentlige udgifter og faldende offentlige indtægter, sammenholdt med den øgede nettoudvandring og den voksende ældrebyrde, er alle faktorer som giver store udfordringer for samfundet. Der skal bl.a. sættes på turisme, eksport af is og vand, produktionsvirksomhed baseret på billig, ren energi, biologiske ressourcer, øget eksport af sælskinsprodukter m.m. Men det kræver, at vi kan holde på vores arbejdskraft.

Det er yderst begrænset, hvor megen analytisk opmærksomhed rekruttering og fastholdelse har haft, hvorfor dette er et af det første og meget nødvendige spadestik indenfor emnet mod stadig forbedring af erhvervslivet. Naalakkersuisut er derfor glade for at kunne fremlægge denne redegørelse.

Med dette ønsker Naalakkersuisut god læselyst.

Ledelsesresume

Vi har som mennesker en række forskellige behov, hvor arbejdet er med til at dække en række af dem. Det gælder specielt behovene for finansiel sikkerhed, social anerkendelse og muligheden for selvudvikling. De lange og dyre afstande mellem specielt Grønland og Danmark stiller både grønlændere og danskere overfor nogle svære valg, når de skal vælge, hvor de skal bo og arbejde. Mange har familie begge steder og karrieremæssig udvikling giver nogle komplekse behov, så de selvsamme faktorer kan virke motiverende og demotiverende

De grundlæggende motiverende og demotiverende faktorer for rekruttering og fastholdelse af udenlandsk arbejdskraft og grønlandske studerende i udlandet kan opsummeres i følgende kategorier:

Figur 1: Motiverende/demotiverende faktorer i rekruttering og fastholdelse

	Motiverende faktorer	Demotiverende faktorer
Følelseslivet	Familie/venner	Familie/venner
Arbejde	Karriere	Karriere
Det sociale	Menneskene og kulturen	En følelse af ikke at være velkommen/ikke at høre til
Geografien	Naturen og eventyret	Manglende livsmuligheder

Familien og de tætte venner er afgørende for, hvor vi bosætter os. For flertallet af de interviewede studerende med en uddannelse fra Danmark, er ønsket om at slå sig ned tæt på familien afgørende for, hvor man søger arbejde. Samtidig er hensynet til familiens tarv (f.eks. børnenes skolegang) ofte afgørende for, at både grønlændere og udefrakommende vælger at flytte ud af landet igen. Flere har familie både i Grønland og Danmark, hvorfor andre faktorer træder i forgrunden som afgørende for, hvor vi bosætter os.

Karrieremulighederne er attraktive for mange, grønlændere som udefrakommende. Selvom lønningerne er lavere end f.eks. i Danmark, så giver et arbejde i Grønland gode muligheder for alsidige opgaver og erfaring - og det er ofte arbejde, som giver mening, da man arbejder med mennesker. Nogle er tiltrukket af muligheden for en stilling, hvor de får mere ansvar. Men for nogle er erfaringen, som man kan få her, kun interessant for en periode, da de mere specialiserede jobs f.eks. i Danmark kræver en mere specialiseret erfaring. Flere vurderer derfor, at det kan være ødelæggende for den videre karriere at blive i Grønland i for lang tid – med mindre man bosætter sig. Bosættelse er dog mest sandsynlig for de, der har eller får familie her.

De fleste af de interviewede taler om Grønland som et sted med en ganske særlig tiltrækningskraft. Kulturen og menneskene giver mulighed for en tilværelse, hvor tilstedeværelse og nærvær er i højsædet i hverdagen. Mange af de, som er flyttet herfra, omtaler landet med længsel. Forholdet mellem forskellige samfundsgrupperinger, som de interviewede kategoriserede som grønlændere, danskere og halve, er dog afgørende for, at mange vælger ikke at bosætte sig i Grønland. Som det er beskrevet i Susanne Christiansens *Kajs Grønlandskrønike* og gentaget i en række af interviewsene: Flere føler ikke, at der er plads til dem i Grønland. De føler sig ikke velkomne. Samtidig taler flere af de interviewede om ensomhed, da det kan være svært at komme ind på de fastboende.

Specielt naturen og den følelse af frihed, som vi har her, er i højsædet for mange, når de beskriver, hvorfor de lod sig rekruttere. Andre perspektiver på geografien kan være medvirkende til, at nogle af

disse vælger at flytte fra landet igen: Nuuk er en relativt lille by, hvor det er svært at være anonym, der er begrænsede udfoldelsesmuligheder, og det er dyrt at rejse ud og opleve resten af verdenen.

Der er altså en række grunde til, at folk, grønlandere og udefrakommende, flytter hertil for at arbejde, og til at vi vælger at blive i det grønlandske arbejdsmarked. For nogen er Grønland hjemmet, for andre bliver det hjemmet, mens andre vælger Grønland til pga. karrieremuligheder eller fordi de er fascinerede af kulturen og naturen. De selvsamme faktorer kan desværre også være grundlæggende for, at vi vælger at flytte igen, hvilket er emnet for denne redegørelse.

Videnstab i forbindelse med udskiftning

Opgaven lyder på at undersøge udskiftningen i arbejdsmarkedet med henblik på at undgå videnstab. Det viser sig dog, at udskiftningen ikke er voldsomt meget større end i mange andre lande, hvorfor muligheden for at imødekomme videnstab i forbindelse med udskiftning også kort skal beskrives.

Videnstabet er meget forskelligt afhængig af arbejdsopgavernes karakter, og hvordan vidensdeling håndteres i den enkelte virksomhed. Blandt de interviewede har sundhedsvæsenet det største fokus på systematisk og strategisk vidensdeling, da det er en del af fagets tradition – hvis ikke man sikrer god overlevering af viden mellem de ansatte, så har det potentielt umiddelbare og tydelige konsekvenser: folk kan dø. Konsekvenserne er oftest mindre radikale i andre brancher, men manglende overlevering medfører tydeligvis stress og nedsat kvalitet i arbejdet i flere virksomheder, ifølge interviewsene med arbejdstagere.

Den tabte viden kan være meget forskellig og have forskellige konsekvenser. Det kan være viden om konkrete arbejdsprocedurer, men det kan også være viden om, **hvordan man interagerer på en arbejdsplads og i forhold til kunder**. Disse faktorer er også ofte afgørende for arbejdskvaliteten.

Behovet for vidensdeling er også meget forskellig. Man skelner i nogen teori indenfor feltet mellem viden, der ligger i virksomheden og viden, som ligger hos den ansatte. Den viden, som ligger i virksomheden, overleveres mellem de ansatte. Viden, som ligger hos den ansatte, forsvinder med denne, når denne forlader stillingen. Strategisk vidensdeling arbejder mod at placere mere viden i virksomheden – enten konkret i organiseringen af virksomheden rent fysisk, i at overlevere viden gennem f.eks. arbejdsgangsbeskrivelser, eller i virksomhedens sociale netværk (man søger for, at medarbejderne arbejder sammen, så de kan sætte nye ind i stillingen).¹

Den viden, som ligger hos den ansatte, kan være viden, som denne har taget med ind i stillingen (f.eks. fra uddannelse), men det kan også være viden, som er opbygget i forbindelse med arbejde, efterhånden som der opstår arbejdsrutiner og kutymer mellem medarbejdere, såvel som mellem medarbejdere og kunder.

Det er den viden, som er opstået på arbejdspladsen hos den enkelte ansatte, man risikerer at miste i forbindelse med jobskifte. Strategiske vidensdelingsindsatser sigter derfor ofte mod at rykke viden

¹ Se R. Eckhardt, B.C. Skaggs and M. Youndt: Turnover and Knowledge Loss: An Examination of the Differential Impact of Production Manager and Worker Turnover in Service and Manufacturing Firms. 51:7. Journal of Management Studies, 2014.

fra den enkelte ansatte til virksomheden, og dermed mindske effekten af udskiftningen på arbejdspladsen.²

Der er dog stor forskel mellem stillinger i behovet for vidensdeling. Specialiserede praktiske stillinger, som f.eks. en mekaniker kræver ofte primært en overlevering af stedets indretning for let at kunne finde rundt på en ny arbejdsplads, samt en god introduktion til arbejdspladsens sociale virkelighed, så man kan føle sig hjemme. De enkelte arbejdsprocesser vil mekanikeren have kendskab til fra sin uddannelse. Stillinger, som kræver kontakt til kunder eller borgere, skal have overleveret det sociale netværk (kundekredsen og centrale personer for salg eller udførsel af opgaven), som er afgørende for at få tingene til at glide, og normen i, hvordan man interagerer med disse. Andre stillinger, som f.eks. analysestillinger, kræver et udvidet kendskab til de analyserede emner og dermed adgang og tid til at sætte sig ind i emnets historik og tidligere analyser.

Generelt kan det siges, at endnu mere komplekse arbejdsgangene er på arbejdspladsen, endnu bedre vidensdeling kræver det i forbindelse med udskiftning i stillinger. Specielt lederstillinger er svære at udskifte – specielt i sammenhænge, hvor der er stor udskiftning, da stor udskiftning ofte kræver større detailviden fra lederen i forbindelse med overdragelse.

Der er en grænse for, hvor negativ effekt udskiftning kan have. På et tidspunkt vil det være korttidsansatte, som afløser korttidsansatte – og disse vil ikke have akkumuleret særligt meget viden, før de tager afsted, hvorfor det relative tab bliver mindre.³ I disse sammenhænge ligger de store tab i udskiftningen af en leder eller de langtidsansatte.

Det påpeges desuden i litteraturen om udskiftning, at det ikke er en fordel at have alt for mange, der er alt for længe i deres stillinger i en virksomhed, da det kan ødelægge udviklingskraften: det er altså ikke nødvendigvis en fordel, at folk bliver længe i deres stillinger - specielt, hvis de arbejder selvstændigt med nytænkning eller projekter.

Som det fremgår af det kommende kapitel, så er udskiftningen ikke voldsomt meget større her end i andre lande – og udskiftningen ligger i høj grad blandt ansatte uden megen uddannelse, hvorfor videnstabet sandsynligvis er beskedent – med mindre der er tale om ufaglærte, som er oplært i mere komplicerede arbejdsgange på arbejdspladsen, da man ikke kunne finde uddannet arbejdskraft. Her vil en uddannet dog stadig kunne træde mere direkte ind i stillingen.

Der er dog stadig problemer med videnstab i forbindelse med udskiftning, da der er større udskiftning blandt de højtuddannede, som i høj grad hentes fra udlandet. Her er det strategien for mange virksomheder at uddanne herboende arbejdskraft til at varetage stillingerne, og ellers satse på de udefrakommende, som i forvejen har vist sig stabile. Dette mindsker problemet med videnstab, da der opstår en stabil kerne også blandt de uddannede, som kan viderebringe deres viden – i de sammenhænge, hvor det lykkedes at fastholde disse.

Indsatsen varierer meget mellem de interviewede virksomheder. Specielt sundhedsvæsenet har gode procedurer for vidensdeling. Flere virksomheder føler ikke, at der er det store problem i forhold til videnstab, da de ikke har voldsom udskiftning. Både ansatte og HR-ansvarlige påpeger dog

² Se Abdelkader Daghfous, Omar Belkhodja og Linda C. Angell. Understanding and Managing knowledge Loss. 17:5. Journal of Knowledge Management, 2013.

³ Se Jason D. Shaw: Turnover Rates and Organizational Performance: Review, Critique, and Research Agenda. 1:3. Organizational Psychology Review, 2011.

på store problemer i nogle virksomheder, hvor de derfor arbejder for at imødekomme problematikken.

Metodevalg

Som medlemmerne af Inatsisartut Steen Lynge og Siverth K. Heilmann nævner i deres svarnotat til punktet, er der stor forskel på, om der er tale om rekruttering og fastholdelse af ufaglærte eller uddannede. EM2015/82 ligger op til fokus på uddannede, hvilket giver god mening, da der ifølge flere teorier om videnstab i forbindelse med udskiftning er størst tab ved videnstunge stillinger.

Det har desuden været nødvendigt at fokusere opgaven på Nuuk, da der lader til at være andre udfordringer på Kysten. Der er dog et afsnit, som beskriver nogle af de forskelle, der er mellem Nuuk og Kysten ud fra de interviews, som blev foretaget. EM2015/49 var til gengæld mere overskuelig, da gruppen af studerende i udlandet er mindre og derfor mere håndterbar.

Den kvantitative undersøgelse, lavet i samarbejde med Grønlands Statistik, viser at det specielt er variablerne alder, køn og antallet af børn, der har indflydelse på, hvor stor udskiftningen er, hvorfor der er opsøgt arbejdstagere, der dækker disse, for at sikre analysens kvalitative bredde. Samtidigt er der tydelig forskel mellem grønlandsk fødte og udefrakommende arbejdskraft, hvorfor forskellen i motivationsfaktorer mellem disse også er søgt afdækket.

Med dette fokus, har der været fem forskellige grupper, som har været interessante at interviewe: 1) HR-ansvarlige i private og offentlige virksomheder; 2) grønlandsk fødte arbejdstagere; 3) grønlandsk fødte som har valgt at bosætte sig i udlandet efter endt uddannelse i udlandet; 4) udenlandsk fødte arbejdstagere, som har valgt at blive i længere tid (inkl. fastboende tilflyttere), og 5) udenlandsk fødte arbejdstagere, som har valgt at flytte herfra.

Interviewsene blev valgt for at undersøge, hvorfor nogle bliver, mens andre vælger at rejse, hvorfor interviewsene blev foretaget i Nuuk og Danmark for at muliggøre de forskellige variabler. Der blev i alt foretaget 32 interviews med et samlet antal på 42 personer (der var enkelte gruppe- og familieinterviews). Af disse var i alt 7 HR-ansvarlige fra offentlige, offentligt ejede og private virksomheder. Interviewsene blev kodede og systematiseret ved brug af datasystematiseringsprogrammet Nvivo. Dette har givet både arbejdsgivernes og -tagernes perspektiver på rekruttering, fastholdelse og niveauet af vidensdeling på arbejdspladserne med henblik på at undgå videnstab.

Det er valgt at holde alle de interviewede anonyme, da det ikke vil gavne redegørelsen at vide, hvor udtalelserne specifikt stammer fra. Samtidig giver anonymiteten et bedre miljø for et interview. Der er dog enkelte udtalelser fra ressourcepersoner, hvor deres arbejdsplads nævnes, når de bruges til at kvalificere deres felt.

Det blev overvejet at afslutte analysen med en spørgeskemaundersøgelse, der kunne kvantificere det kvalitative arbejde, men der var ikke ressourcer til dette. Det kvalitative arbejde tydeliggjorde

desuden spændinger mellem befolkningsgrupper, som legitimerede nogle udsagn, mens andre blev fremstillet som illegitime – dette vil også vanskeliggøre en spørgeskemaundersøgelse.⁴

Analysearbejdet har vist sig at have en positiv effekt ud over selve analysen – det sætter fokus på en problematik, inviterer til diskussion og refleksion, og øger kontakten med erhvervsliv, interesseorganisationer og det offentlige.

Den seneste rapport om, hvordan vi gør Grønland attraktivt for studerende i udlandet, afsluttes med at understrege nødvendigheden af en kvalitativ tilgang til problematikken. Dette har været i højsædet i denne redegørelse, som følgelig graver dybere mod en forståelse af, hvorfor nogle studerende vælger ikke at vende tilbage efter endt studie.⁵

En tidligere rapport peger på et konfliktlignende forhold mellem de etniske identiteter, grønlandere, danskere og halve, som et grundlæggende problem i forhold til rekruttering og fastholdelse, uden dog at gå i dybden med dette.⁶ Dette imødekommer denne redegørelse med et kapitel, der har fokus på relationerne mellem etnisk bestemte samfundsgrupperinger og deres indvirkning på arbejdsmarkedet – uden at negligere de andre, mere konkrete faktorer, der har indflydelse på rekruttering og fastholdelse.

Redegørelsens struktur

Indledningsvist vil problemet med udskiftning blive belyst statistisk og de studerendes flyttemønster ind og ud af landet undersøges.

Dernæst redegøres der for konflikten mellem forskellige identiteter i samfundet: 'grønlanderne', 'danskerne' og 'de halve'. Selvom det ikke nødvendigvis er noget, som beskæftiger mange i deres hverdag, så er det et underlæggende problem for arbejdsmarkedet.

Hovedkapitlet omhandler motivationen og demotivationen på arbejdsmarkedet: hvorfor vælger folk at arbejde her, og hvorfor vælger nogle at flytte herfra? Samtidig peges der på forskellige tolkningsperspektiver, som er vigtige for at forstå de forskellige motivationsfaktorer.

Endeligt anbefales løsningsmodeller baseret på best practice i andre lande - forholdt til grønlandske forhold - samt en oversigtsliste over andre anbefalinger.

⁴ Der har tidligere været fejlkilder i forbindelse med spørgeskemaundersøgelser rettet mod identitetskonflikten. Se Karen Langgård. *Sproglige Dilemmaer på det Grønlandske Arbejdsmarked*. Artikel i *Arbejdsmarkedet i Grønland: Fortid, Nutid og Fremtid*. Ilisimatusarfik: 2005.

⁵ Se Den Grønlandske Uddannelsesplan. *Brain Drain i en grønlandsk kontekst*. 2011.

⁶ Se Kennet Pedersen. *Fastholdelsesproblemer for akademisk arbejdskraft i Grønland: En projektrapport baseret på kvalitative interview med ansatte og tidligere ansatte akademikere i Grønland*. Akademikernes Sammenslutning: 1999.

Hvor stort er problemet med udskiftning?

Ifølge den offentlige debat og de interviews redegørelsen er baseret på, er der et stort problem med videnstab, der stammer fra den store udskiftning i arbejdsmarkedet. Redegørelsens første opgave er derfor at finde ud af, hvor stor udskiftningen er – og at se, hvor problemet stammer fra i den udstrækning, det er muligt på baggrund af de tilgængelige tal.

Sammenligner man med andre lande, som Danmark, Island, Norge og Canada er udskiftningen ikke umiddelbart voldsomt meget større. Det betyder dog ikke, at der ikke er et problem, da udskiftningen også kan være et problem i de andre lande. Ifølge Tessa Basford og Bill Schaninger er der en global trend mod stadig kortere ansættelser.⁷ Samtidig er det også afgørende, hvilken del af arbejdsstyrken, der udskiftes, da nogle arbejdsopgaver kræver mere viden fra arbejdstageren, som beskrevet i indledningen.

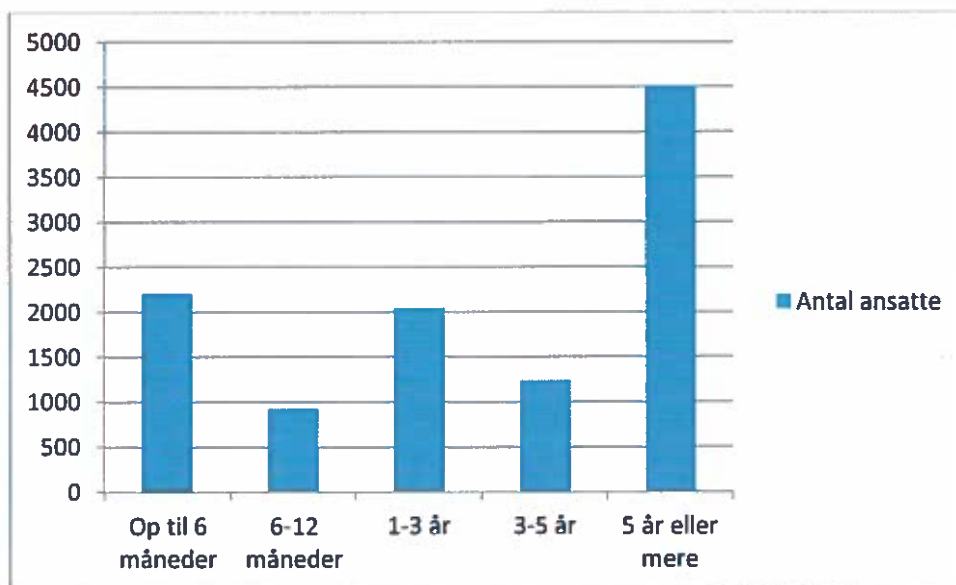
Forskellen i udskiftning mellem de sammenlignede lande skal dog tages med et vist forbehold. Som det fremgår af noterne, er de tilgængelige tal ikke direkte sammenlignelige med OECD-tallene, da OECD-tallene afspejler hele arbejdsmarkedet i de pågældende lande, mens tallene fra Grønland udelukkende dækker offentligt ansatte.

Et overordnet perspektiv

I samarbejde med Grønlands Statistik er det undersøgt, hvor lang tid de 10.934 ansatte i det offentlige havde været ansat i 2014. Desværre går tallene kun tilbage til 2009, men det giver stadig et indtryk af fordelingen mellem korttids- og langtidsansatte.

⁷ Se www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-hearts-and-minds-in-the-21st-century

Figur 2: Ansættelseslængde blandt offentligt ansatte i 2014⁸



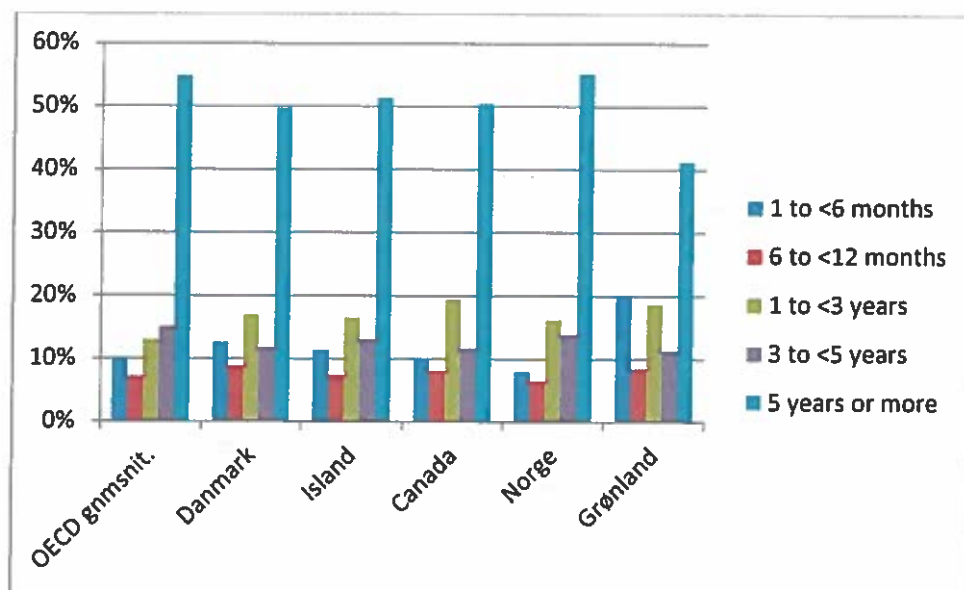
Sammenlignet med andre lande

Sammenlignes udskiftningen med andre lande, giver det et bedre indtryk af, om udskiftningen er usædvanlig. Her er valgt at sammenligne med gennemsnittet for landene, der er redegjort for af Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Island, da det også er en mindre arktisk nation, Danmark pga. den fælles historie og sammenlignelige administration, samt med Canada og Norge, da begge disse arktiske nationer står med sammenlignelige geografiske arbejdsmarkedsudfordringer.

⁸ Tallene er trukket fra offentlig løn, og det noteres, at der ikke er nogen sikker måde at bestemme jobskifte i data for offentlige løn. Data er derfor opgjort for en sammenhængende periode, hvor der er udbetalt løn fra det offentlige. Der er flere grunde til, at jobskifte ikke kan bestemmes på en sikker måde: Der kan være tale om ressortændringer, job kan flytte geografisk og stillingsbetegnelser kan ændre sig på grund af anciennitet uden at det reelt er tale om et jobskifte.

Tallene viser altså ikke, hvis de ansatte har skiftet arbejde indenfor det offentlige. Men da fokus er på videnstab som følge af udskiftning, har det mindre interesse, da viden i forhold til arbejdskultur og -rutiner beholdes indenfor det offentlige.

Figur 3: Sammenligning af ansættelseslængde i 2014 med Danmark, Island, Norge og Canada⁹



I de umiddelbare tal ligger udskiftningen i det grønlandske offentlige arbejdsmarked således ikke langt fra de andre landes generelle arbejdsmarked. Mens der er en del kortere ansættelser, er flertallet ansat i tre år eller mere. Vi har dog markant flere korttidsansættelser i op til 6 måneder, mens vi ligger 10 % under de andre lande i ansættelser over fem år.

Det noteres, at udskiftning ikke nødvendigvis er negativ. Hvis en virksomhed ikke har udskiftning i personalet, mister den ofte muligheder for nytænkning og det kan skade produktionen, hvis manglende udskiftning fører til stagnation. Det modsatte gør sig også gældende – for høj udskiftning fører til videnstab, som kan være ødelæggende – specielt hvis dette ikke imødekommes med målrettede strategier for vidensdeling.

Vikarer, udefrakommende og timelønnedes effekt på udskiftningen

I den offentlige debat og interviewsene fremhæves de tilkaldte vikarer ofte som et afgørende problem i forhold til udskiftningen i det offentlige arbejdsmarked. Disse bruges specielt i Sundhedssektoren, hvor den markante internationale efterspørgsel efter f.eks. sygeplejersker gør det svært at rekruttere ansatte for længere perioder. I samarbejde med Grønlands Statistik er disse isolerede og fjernet fra sammenligningen, hvor det er tydeligt, at det ikke har den store effekt på de overordnede tal (se Figur 6).¹⁰

⁹ Tallene er hentet fra OECD. Sammenligningen skal tages med følgende forbehold:

OECD-tallene viser ikke udskiftning indenfor det offentlige (se desuden foregående note).

OECD-tallene dækker hele arbejdsmarkedet i de pågældende lande, mens tallene fra Grønland kun dækker offentligt ansatte. Trækkes tallene fra hele det grønlandske arbejdsmarked, vil de sandsynligvis vise længere ansættelser, men disse tal muliggør ikke den efterfølgende filtrering.

Der findes ikke brugbare tal for ansættelser i det offentlige, der kan nuancere udskiftning længere tilbage end 5 år eller mere, hvorfor den sidste gruppe fremstår meget dominerende. Dette umuliggør desuden at udregne et brugbart gennemsnit for ansættelseslængden.

¹⁰ Tallene om offentlig løn inkluderer ikke bureau-ansatte vikarer i sundhedsvæsenet, da de ikke betales direkte gennem det offentlige lønsystem. Mens disse får højere løn, er de meget få ifølge HR-chefen for Sundhedsvæsenet. De fleste vikarer er dog ansat på vilkår, der er sammenlignelige med andre sygeplejersker.

Samtidig fremstilles udefrakommende arbejdskraft som hovedproblemet bag den store udskiftning i arbejdsmarkedet i den offentlige debat og interviewsene. Baseret på statistikken om offentligt ansatte i 2014, lader disse dog heller ikke til at være videre udslagsgivende i det generelle offentlige arbejdsmarked (se Figur 6).

Dette skyldes dog ikke, at udskiftningen ikke er stor blandt udefrakommende arbejdskraft – det er tydeligt, hvis man sammenligner uddannede grønlandsk fødte med uddannede dansk fødte, som det vil fremgå senere i dette kapitel. Det skyldes nærmere, at det største problem med udskiftning ligger hos de timelønnede, som også er langt de fleste på det offentlige arbejdsmarked. Her er gruppen og udskiftningen så stor, at grupper som vikarer og udefrakommende arbejdskraft ikke synes af meget i statistikken.

Ansættelsesformen giver bedre indsigt i, hvor den store udskiftning finder sted, som adskiller Grønland fra andre lande. I 2009 var der 6.066 nyansatte i den offentlige sektor. Blandt disse var der 4.558 på timeløn, mens der var 1.508 månedslønnede.¹¹

Månedslønnede har bedre ansættelsesvilkår end timelønnede, som f.eks. løn under sygdom, mens timelønnede kan opsiges fra time til anden, hvis der er produktionsstop. De timelønnede bruges ofte i forbindelse med sæsonarbejde.¹² Som det fremgår af Figur 4 er der flest ufaglærte blandt de timelønnede.

Figur 4: Uddannelsesniveau blandt de timelønnede i det offentlige i 2009

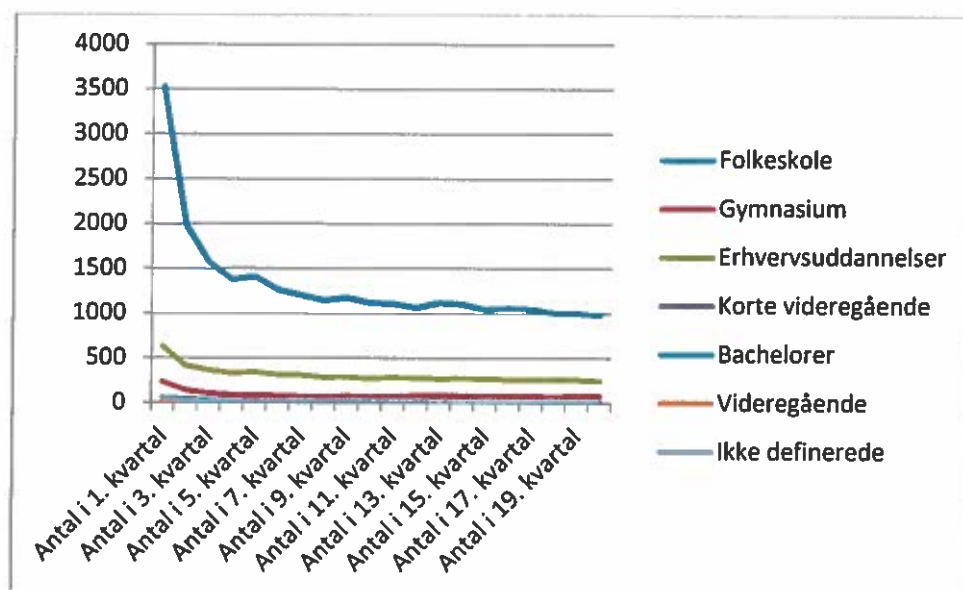
	Folke- skole	Gymna- sium	Erhvervs- uddannelser	Korte videre- gående	Bache- lorer	Videre- gående	Ikke definerede	Total
Grønlandsk fødte	3461	216	607	1	35	3	7	4389
Udenlandsk fødte	73	17	23	0	17	0	34	169
I alt	3534	233	630	23	52	10	41	4558

Der er også en del med en erhvervsuddannelse og professionsbachelor (bachelorerne er primært professionsbachelor) blandt de timelønnede, men her er udskiftningen ikke så stor, som Figur 5 viser. Dette kan skyldes, at disse er ansat under mere favorable vilkår, men det vides ikke med sikkerhed.

¹¹ Tallene er trukket i samarbejde med Grønlands Statistik og inkluderer antallet af nyansatte i det offentlige i 2009. Det er undersøgt, om disse fortsat er ansat i det offentlige over 20 kvartaler (eller 5 år).

¹² Se Wolfgang Kahlig. Den Grønlandske Arbejdsmarkedsreform fra 1997 og de Nye Udfordringer. Artikel i *Arbejdsmarkedet i Grønland: Fortid, Nutid og Fremtid*. Ilisimatusarfik: 2005.

Figur 5: Udskiftningen blandt timelønnede fordelt på uddannelsesniveau i det offentlige i 2009



Den store procentdel af ufaglærte er én af arbejdsmarkedets største udfordringer i arbejdet for grønlandisering og selvstændiggørelse, hvorfor Naalakkersuisut fortsat har øget fokus på opkvalificering af denne del af arbejdsstyrken.

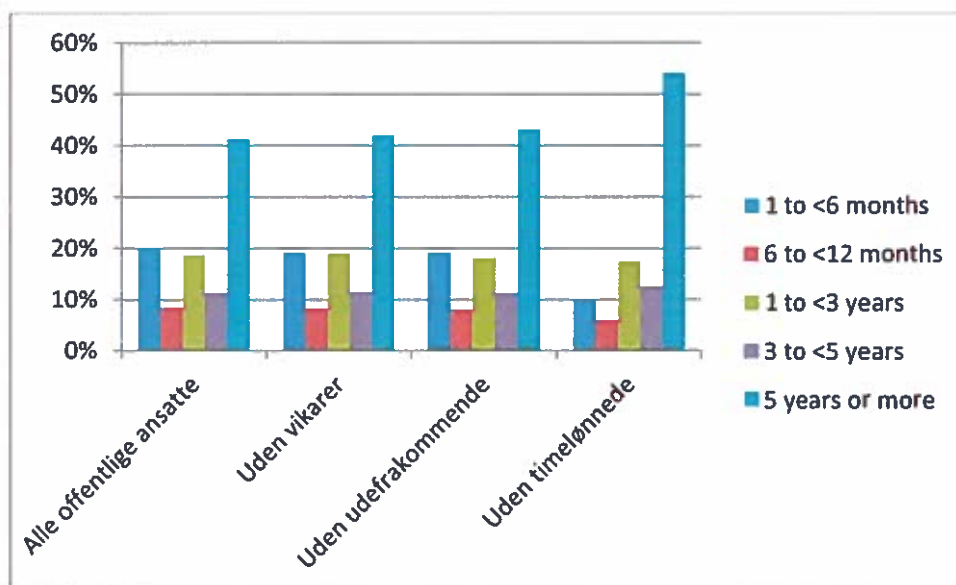
For at danne et indtryk af forskellen mellem Danmark og Grønland, var kun 2 % af lønningerne i offentlig forvaltning og service i Danmark udbetalt som timeløn i 2014,¹³ mens 50 % af grønlandske offentligt ansatte i 2014 var timelønnede.¹⁴ Isolerer man timelønnede og fjerner dem fra sammenligningen, placerer Grønland sig markant bedre i sammenligningen med andre lande, som det fremgår af Figur 6, hvilket peger på uddannelse og arbejdsforhold som fastholdelsesfaktorer på arbejdsmarkedet. Dette er bekræftet i interviewsene, hvor specielt uddannelse af herboende arbejdskraft er i fokus i virksomhedernes fastholdelsesstrategier.

Sidestilles ansættelseslængden for offentligt ansatte i 2014 med offentligt ansatte, hvor henholdsvis sundhedsvæsenets vikarer, udefrakommende arbejdskraft og timelønnede er frasorterede, tydeliggøres påvirkningen af den store andel af timelønnede i det grønlandske offentlige arbejdsmarked (se Figur 6). Her er det tydeligt, at udskiftningsprocenterne ser markant bedre ud, når de timelønnede fjernes.

¹³ Ifølge Danmarks Statistik.

¹⁴ Det bemærkes, at dette er en sammenligning mellem procentdel af udbetalt løn til timelønnede i offentlig forvaltning og service i Danmark med procentdelen af antallet af timelønnede i det offentlige i Grønland, hvilket er to forskellige tal indenfor samme problemfelt. Det viser altså en tendens, uden at kunne sammenlignes direkte.

Figur 6: Påvirkningen af vikarer, udefrakommende arbejdskraft og timelønnede i det offentlige i 2014



Som forklaret i indledningen, har denne redegørelse fokus på ansatte med et niveau af uddannelse ud over gymnasiet, fordi der som oftest er større videnstab knyttet til udskiftning blandt uddannede, end ikke-uddannede. Med arbejdsopgavernes kompleksitet og specialisering øges nødvendigheden af indkørsel og/eller opkvalificering af den enkelte ansatte, hvorfor videnstabet bliver større, når denne forlader arbejdspladsen.¹⁵

Det er derfor ikke indenfor denne redegørelses rammer muligt at udrede rekruttering og fastholdelse blandt ufaglærte yderligere, men det anbefales at omstændighederne for rekruttering, fastholdelse og opkvalificering blandt ufaglærte også analyseres grundigt, da dette er en af arbejdsmarkedets største udfordringer.

¹⁵ Se R. Eckhardt, B.C. Skaggs and M. Youndt: *Turnover and Knowledge Loss: An Examination of the Differential Impact of Production Manager and Worker Turnover in Service and Manufacturing Firms*. 51:7. Journal of Management Studies, 2014.

Udslagsgivende variabler for udskiftningen blandt uddannede i det offentlige

I denne undersøgelse af udskiftningen i arbejdsstyrken er fokus som beskrevet på arbejdstagere med uddannelse ud over gymnasieniveau. Indenfor denne gruppe, er de mest udslagsgivende af de tilgængelige variabler at finde i forskellen mellem fødested (Grønland/udland), køn, børnefamilier og alder, mens f.eks. branche og arbejdspladsens geografiske placering (Nuuk/by/bygd) ikke har haft den store indflydelse på udskiftningens hyppighed. Det kan f.eks. skyldes manglende uddannet arbejdskraft i bygderne i det hele taget, men da der er fokus på Nuuk i undersøgelsen, inddrages det ikke. I forhold til andre variabler, som indtægtsstørrelse, er der ikke nogen entydig tolkning af tallene, hvorfor det ikke giver mening at benytte dem. De kvalitative interviews bragte desuden en række andre faktorer i spil som afgørende for udskiftningen, som det vil fremgå af de kommende kapitler.

Tallene i dette afsnit er trukket i samarbejde med Grønlands Statistik og inkluderer antallet af nyansatte uddannede i det offentlige i 2009. Det er undersøgt, om disse fortsat er ansat i det offentlige over 20 kvartaler (eller 5 år). Vikarer er ansatte for en tidsbegrænset periode, hvorfor det ikke mening at forvente, at disse kan fastholdes ud over den i udgangspunktet fastsatte tidshorisont. Sundhedsvæsenets vikarer er derfor isolerede i tallene og filteret væk gennem hele afsnittet.

De timelønnede er til gengæld inkluderet, for så vidt som de er uddannede. Uddannelsesniveaueet blandt de undersøgte er som følger:

Figur 7: Uddannelsesniveau blandt de uddannede i det offentlige i 2009

	Erhvervs-uddannelser	Korte videre-gående	Bachelor	Professions-bachelor	Kandidater	Professions-kandidater	Ph.D.	Total
Grønlandsk fødte	861	51	14	117	23	0	0	1015
Udenlandsk fødte	77	37	18	186	119	2	7	409
I alt	938	88	32	303	142	2	7	1424

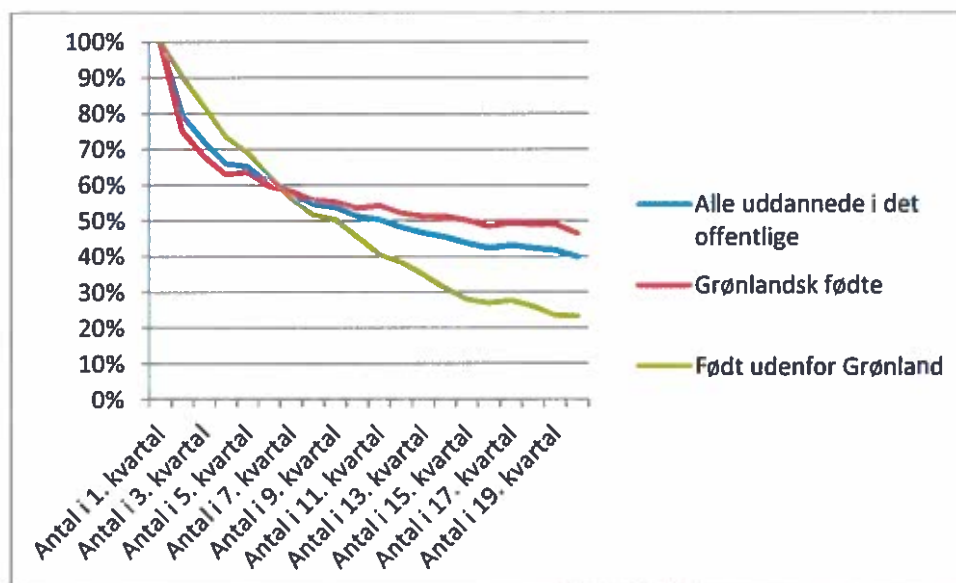
Grønlandsk/udenlandsk født

Et af de mest betydningsfulde forhold for udskiftningen er, om folk føler, at de hører hjemme i Grønland, eller om de ser deres ansættelse som tidsbegrænset af forskellige årsager (som behandles i de efterfølgende kapitler). Der er en række forskellige ting, som påvirker, om man føler sig hjemme: om man føler sig som grønlænder, om man føler sig (og er) velkommen – men i særlig grad, om den tætte familie og venner bor her. Dette er, som beskrevet i det følgende kapitel, komplekse identiteter, hvorfor undersøgelsen følger det af Grønlands Statistik brugte skel mellem grønlandsk fødte og folk, der er født udenfor landet. Dette skel giver mening og mulighed for en kategorisering, som kan bruges i de tilgængelige tal - selvom der er mange, der med rette kunne betegnes grønlændere, som er født i Danmark og omvendt.

Som det fremgår af Figur 7, var tilgangen til den offentlige sektor i 2009 domineret af grønlandsk arbejdskraft, hvor 1.015 af de nyligt ansatte med en uddannelse var født i Grønland, mens 409 var født udenfor Grønland. Den udenlandske arbejdskraft var umiddelbart mere stabil, men forholdet

ændrer sig efter ca. 1½ år, hvor den udenlandske arbejdskraft efter 5 år er nede på 23 % af de, der blev ansat i 2009, mens de, der er født i Grønland ligger på 43 %.

Figur 8: Udviklingen i udskiftning blandt uddannet, grønlandsk og udenlandsk født offentlig arbejdskraft

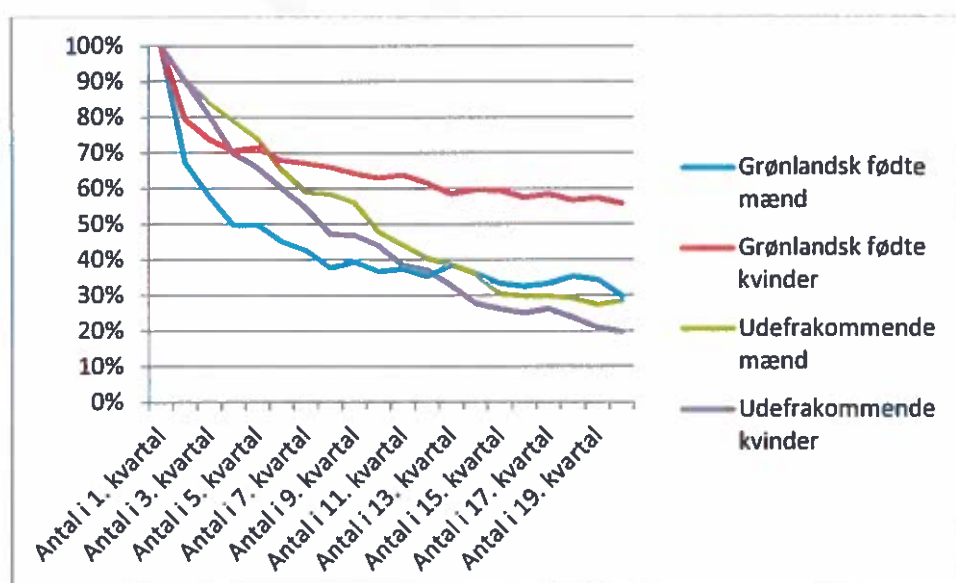


Køn

Ser man på uddannede, der var nyligt ansatte det offentlige i 2009 over en periode på 5 år, er der stor forskel på, hvor stor udskiftningen er blandt mænd og kvinder, og der er stor forskel på, om der er tale om grønlandsk fødte eller udefrakommende. For både grønlandsk fødte og udefrakommende i det offentlige gælder det, at der ansættes flere kvinder end mænd i 2009. Blandt de grønlandsk fødte er der 366 mænd og 649 kvinder, mens der er 161 udefrakommende mænd mod 248 kvinder.

De mest stabile i det offentlige arbejdsmarked er grønlandsk fødte kvinder, derefter udefrakommende mænd over en 5-årig periode. I det korte løb er udefrakommende kvinder mere stabile end grønlandsk fødte mænd, men denne tendens ændrer sig efter cirka 3 år.

Figur 9: Udviklingen i udskiftning blandt uddannede mænd og kvinder i det offentlige

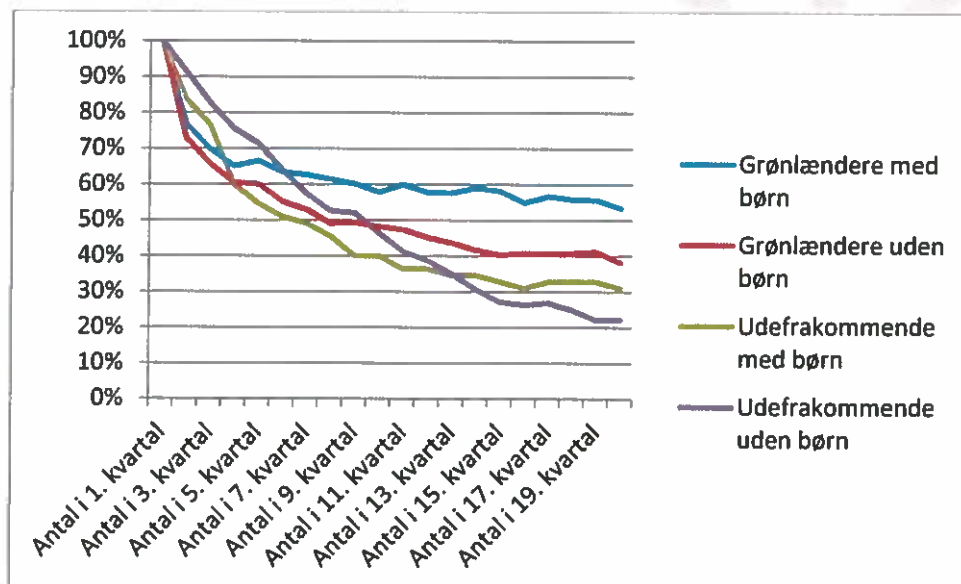


Børn

Det er rimeligt at antage, at forældre bliver længere i deres stillinger end folk uden børn, da det er sværere at flytte jo flere, der er i hustanden. Her er der undersøgt, hvor lang tid de nyligt ansatte i det offentlige, der kommer fra en husstand med børn (har børn) bliver i deres stillinger sat i forhold til de, der ikke har børn. Der er altså ikke nødvendigvis tale om nybagte forældre – selvom det havde været interessant – da der ikke foreligger datamateriale til at undersøge det.

Grønlandsk fødte forældre bliver længere i deres stillinger i det offentlige, end grønlandere uden børn. Mens det har en effekt for udefrakommende offentligt ansatte om de kommer fra en husstand med eller uden børn, så afviger effekten fra grønlandsk fødte ansatte. Mens der er større umiddelbar udskiftning blandt udefrakommende offentligt ansatte med børn i 2009, så bliver de, der ikke rejser, længere, end de ansatte uden børn over en tidsperiode på 5 år.

Figur 10: Forskellen i udskiftning mellem uddannede i husstande med og uden børn

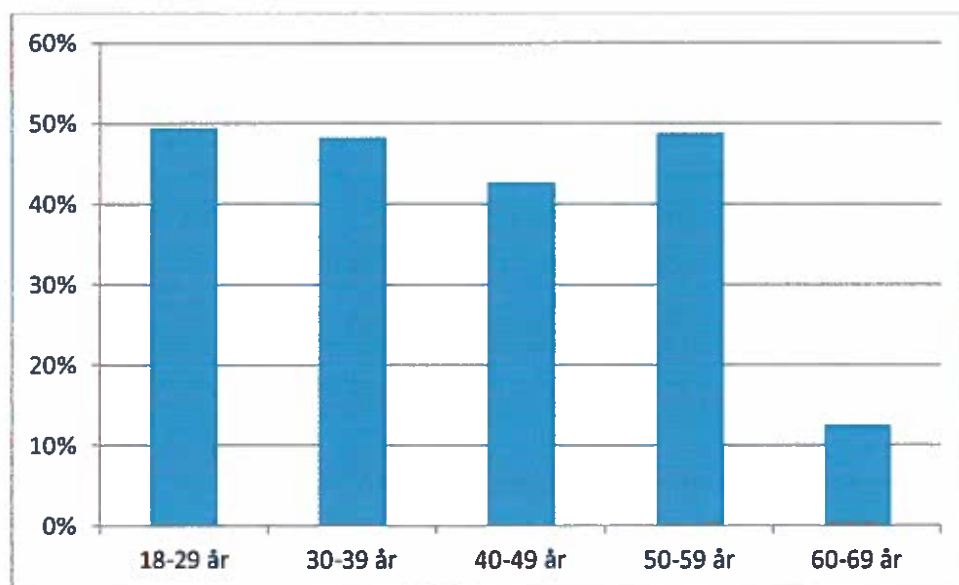


Sammenkøres tallene med køn, viser det sig, at grønlandske kvinder med børn er markant mere stabile på den offentlige arbejdsplads, end grønlandske kvinder uden børn. Det samme gør sig gældende for mændene, men i mindre udpræget grad.

Alder

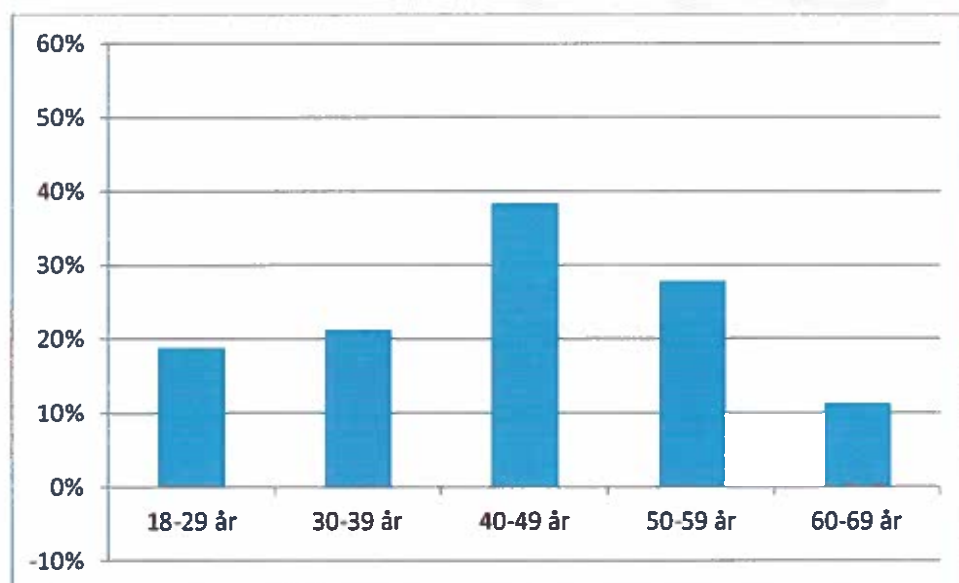
Ser man på, i hvor høj grad alderen påvirker udskiftningen blandt uddannet, grønlandsk født arbejdskraft, så gør det ikke den store forskel. Over en periode på 5 år fra 2009, er cirka halvdelen af den grønlandsk fødte arbejdskraft stadig i deres offentlige stillinger – med undtagelse af de 60-69 årige, som over den 5-årige periode stopper i deres stillinger – sandsynligvis pga. pension.

Figur 11: Udskiftningen mellem aldersgrupper blandt grønlandsk fødte i en periode på 5 år



Dette ændrer sig markant blandt den udenlandsk fødte arbejdskraft, hvor specielt aldersgruppen 40-49 holder sig mere stabilt i arbejdet i en periode over 5 år.

Figur 12: Udskiftningen mellem aldersgrupper blandt udenlandsk fødte i en periode på 5 år



De ovenstående variabler er brugt til at udvælge arbejdstagere til interviews i det efterfølgende kapitel. De forskellige aldersgrupper er repræsenterede blandt udefrakommende arbejdskraft, mens der er sørget for interviews med både grønlandsk og udenlandsk født arbejdskraft med og uden børn – både mænd og kvinder. Effekten af den kvantitative undersøgelse kan altså læses i det kvalitative arbejde senere i redegørelsen.

Flyttemønstret blandt studerende

Der er stadig en stor mangel på uddannet arbejdskraft i samfundet, hvilket betyder, at der stadig rekrutteres udefrakommende arbejdskraft. Flere og flere vælger at tage en uddannelse. Da ikke alle uddannelser udbydes herhjemme rejser en andel til Danmark for at studere. En del af disse vender aldrig hjem igen. Denne undersøgelse skal kortlægge omfanget af de studerende som ikke vender hjem efter endt uddannelse.

Mens dette afsnit klargør flyttemønstret statistisk, vender de følgende kapitler sig mod en forståelse af, hvorfor så mange vælger ikke at bosætte sig her.

Dataet er frembragt i samarbejde med Grønlands Statistik. Der er fokuseret på de erhvervskompetencegivende uddannelser, da de studerende herfra kan gå direkte ind i et job. De erhvervskompetencegivende uddannelser svarer til erhvervsuddannelser, korte videregående uddannelser, bacheloruddannelser og kandidatuddannelser.

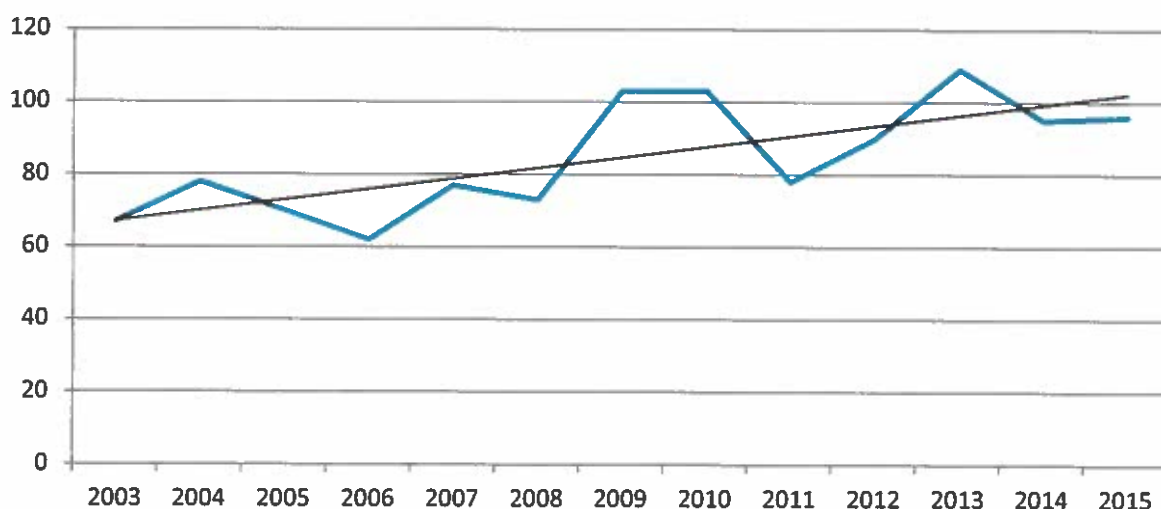
Dataet omfatter de studerende, som gennemfører en uddannelse, og som ikke fortsat er i videre uddannelse. Den sidste uddannelse, som enten kan være afbrudt eller gennemført, er valgt, samt data for hvilke år efter uddannelse, de er i Grønland. Dvs. at den omtalte person vil være bachelor (med bopæl i DK sandsynligvis), indtil kandidatuddannelsen bliver afbrudt eller gennemført.

Der skal tages højde for usikkerhed i tallene, da antallet af personer, der gennemfører en uddannelse i udlandet, er forholdsvis lille, hvilket kan medføre en vis statistisk usikkerhed.

Antallet af studerende i udlandet

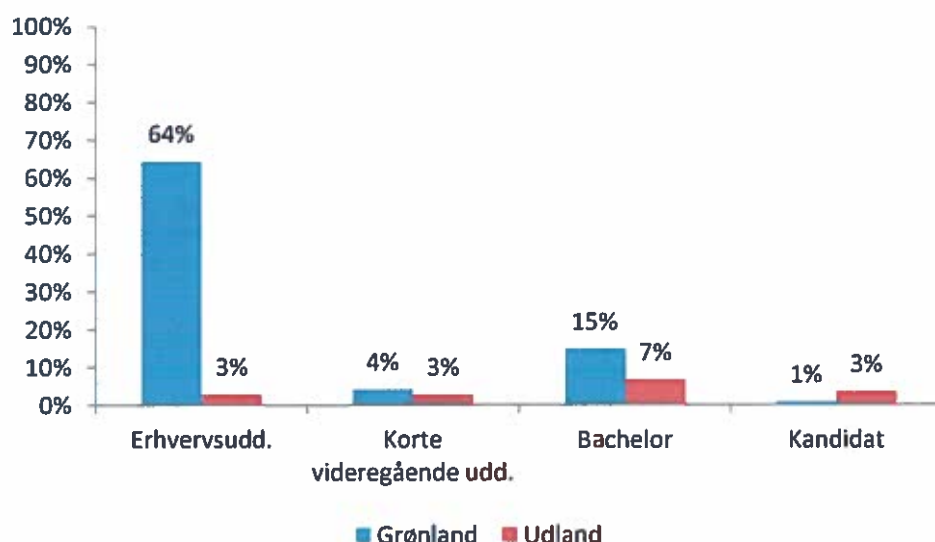
Antallet, der tager en uddannelse i udlandet, er siden 2003 steget i takt med, at flere og flere tager en uddannelse i det hele taget. I 2003 gennemførte 67 en uddannelse mod 96 i 2015. I samme periode er antallet af aktivt studerende steget med 75 % (608 studerende i 2015), hvilket betyder, at der også fremover vil være en stigning i antallet, der gennemfører en uddannelse i udlandet. Sammenholdt med alle studerende, som gennemførte en uddannelse, var det i gennemsnit 16 %, som i perioden 2003-2015 gennemførte en uddannelse i udlandet.

Figur 13: Antallet af studerende, der gennemfører en erhvervskompetencegivende uddannelse i udlandet; 2003-2015



Mens langt de fleste med en uddannelse i Grønland fra 2003-2014 har valgt at uddanne sig som faglært, så er det mere ligeligt fordelt blandt uddannede i udlandet. Bachelorerne er primært professionsbachelorer. I forhold til disse er der forholdsvis få med en akademisk bacheloruddannelse, hvilket sandsynligvis skyldes, at folk vælger at gå videre til kandidatuddannelsen.

Figur 14: Den procentvisse fordeling af uddannelser blandt studerende med afgangseksamen 2003-2014



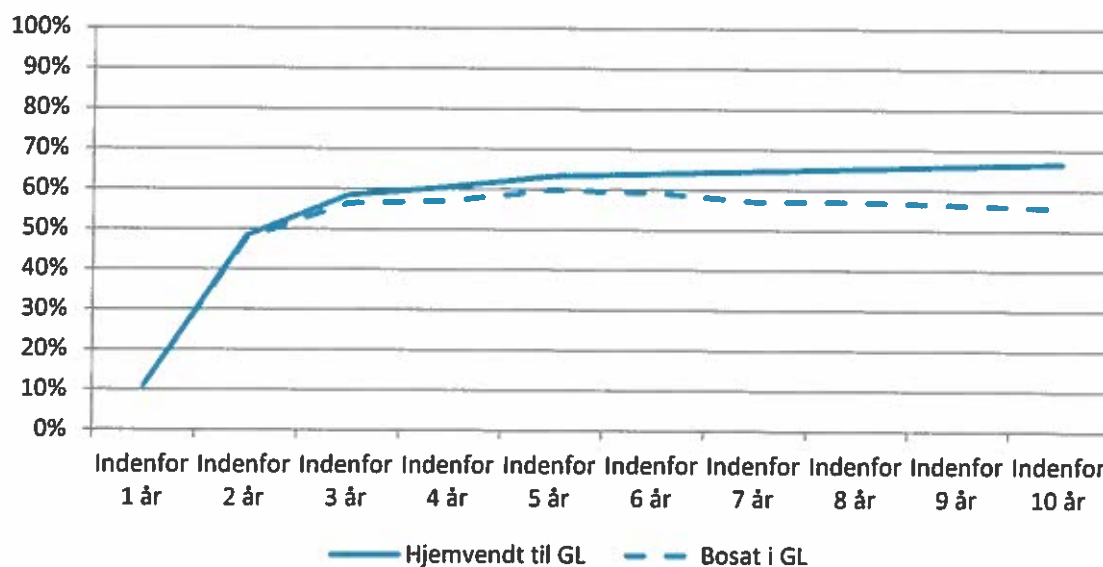
Flyttemønstret blandt studerende med en uddannelse fra udlandet

For at se på andelen af studerende som vender hjem indenfor 10 år efter at have gennemført en uddannelse i udlandet, er der fokuseret på årgangene 2003-2005, svarende til 147 studerende. Indenfor 10 år var 67 % vendt hjem. Nogle er dog i mellemtiden rejst igen, hvilket betyder, at 56 % var bosat i Grønland efter 10 år.

De fleste flytter hjem indenfor de første 3 år efter at uddannelsen er gennemført, svarende til næsten 60 %. De efterfølgende år, er det kun få yderligere der er vendt hjem. 1/3 af de studerende som gennemførte uddannelsen i udlandet er dermed ikke på noget tidspunkt vendt hjem indenfor 10 år.

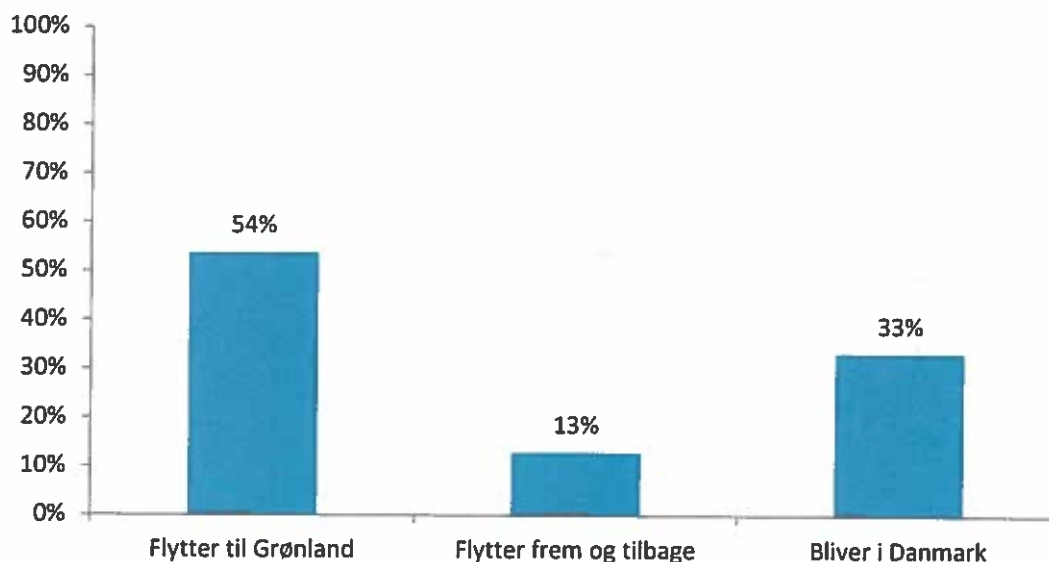
Andelen, der er bosat her i Grønland, topper efter 5-6 år og falder derefter på trods af at flere og flere er vendt hjem. Der er dermed en del af de studerende, som er vendt hjem, som efter en årerække flytter ud igen.

Figur 15: Andelen af studerende, som har gennemført en uddannelse i udlandet, fra 2003-2005, som vender hjem indenfor 10 år/ er bosat i Grønland i det givne år



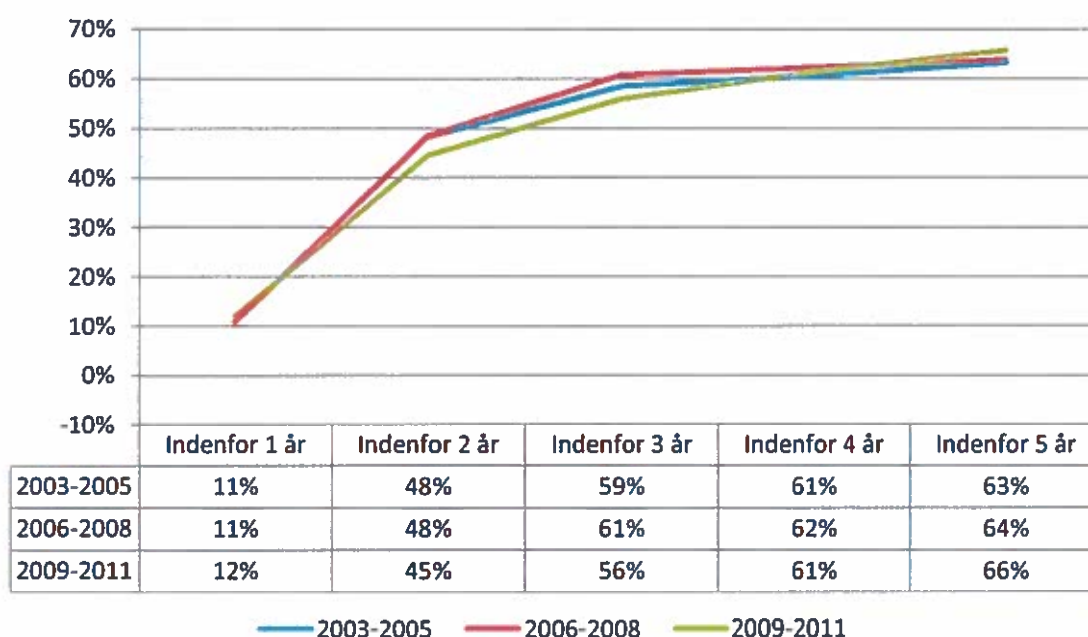
Andelen som flytter frem og tilbage mellem Grønland og udlandet vises i Figur 16. Mens over halvdelen indenfor 10 år er flyttet til og fortsat er bosat her, er 13 % flyttet frem og tilbage. Det svarer til at ca. 20 % af alle de studerende, som vender hjem, er rejst ud igen. Nogle er rejst ud for en kortere periode evt. pga. videre uddannelse, mens andre aldrig er kommet hjem igen.

Figur 16: Bosætningsmønstret indenfor 10 år blandt studerende som har gennemført uddannelse i udlandet 2003-2005



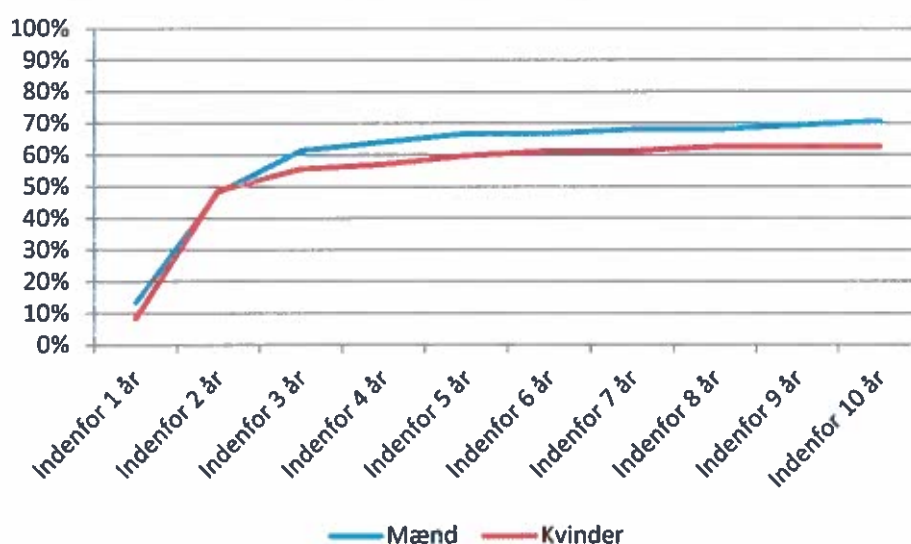
Som vist i Figur 15 vender et stigende antal studerende hjem efter endt studie i udlandet over en årrække på 10 år. For at give en fornemmelse af om tendensen fra 2003-2005 er tilsvarende i de efterfølgende årgange, er det 5-årige flyttemønster sammenlignet med årgangene 2006-2008 og 2009-2011. Det viser sig, at udviklingen er nogenlunde identisk. Af årgangene 2009-2011 er færre flyttet tilbage indenfor de første 3 år sammenlignet med årgangene 2003-2005, men det indhentes i de efterfølgende år, så der samlet set er 3 % -point flere som er vendt hjem indenfor 5 år.

Figur 17: Udviklingen i andelen af studerende som vender hjem indenfor 5 år efter gennemført studie i udlandet, 3 årige intervaller



Opdeles andelen som vender hjem efter at have gennemført uddannelse i udlandet i 2003-2005 på køn, ses det, at flere mænd vender hjem indenfor 10 år (71 %) i forhold til kvinderne (63 %). Tendensen er den samme indenfor en 5-årig periode på det samlede data på studerende der gennemfører en uddannelse i udlandet i perioden 2003-2011.

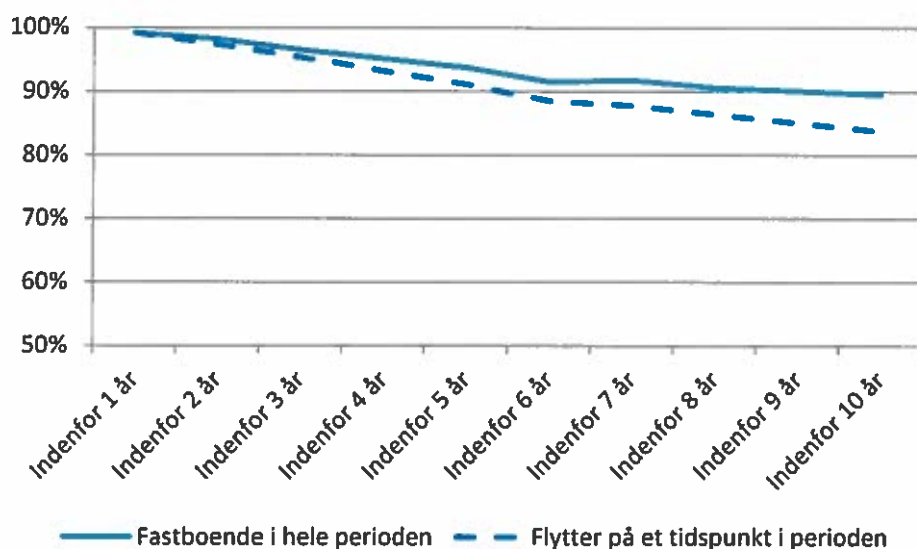
Figur 18: Andelen af studerende fra 2003-2005, som vender hjem indenfor 10 år efter gennemført studie i udlandet; opdelt på køn



Flyttemønstret blandt studerende med en uddannelse fra Grønland

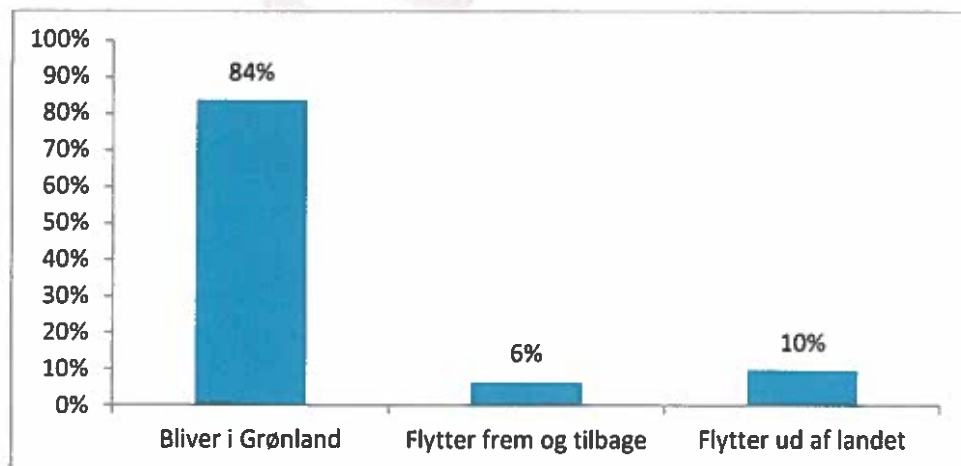
Der efterspørges i udgangspunktet efter en redegørelse over grønlandske studerende i udlandet, men for fyldestgørende at kunne sige noget om denne gruppe, er det nødvendigt at sammenligne med flyttemønstret for studerende med en eksamen herfra. Her er undersøgt, hvor mange med afgangseksamen fra Grønland fra 2003-2005 fortsat er bosat her. Det viser sig, at der efter 10 år bor 11 % i udlandet.

Figur 19: Andelen af studerende, som har gennemført en uddannelse i Grønland, fra 2003-2005, som er fastboende i/flytter på et tidspunkt fra Grønland i det givne år



Der er dog flere af de studerende, som på et tidspunkt er flyttet væk herfra, men som er kommet tilbage igen – i løbet af hele perioden flytter i alt 16 % på et eller andet tidspunkt til udlandet. Heraf er de 10 % blevet i udlandet, mens 6 % er flyttet frem og tilbage.

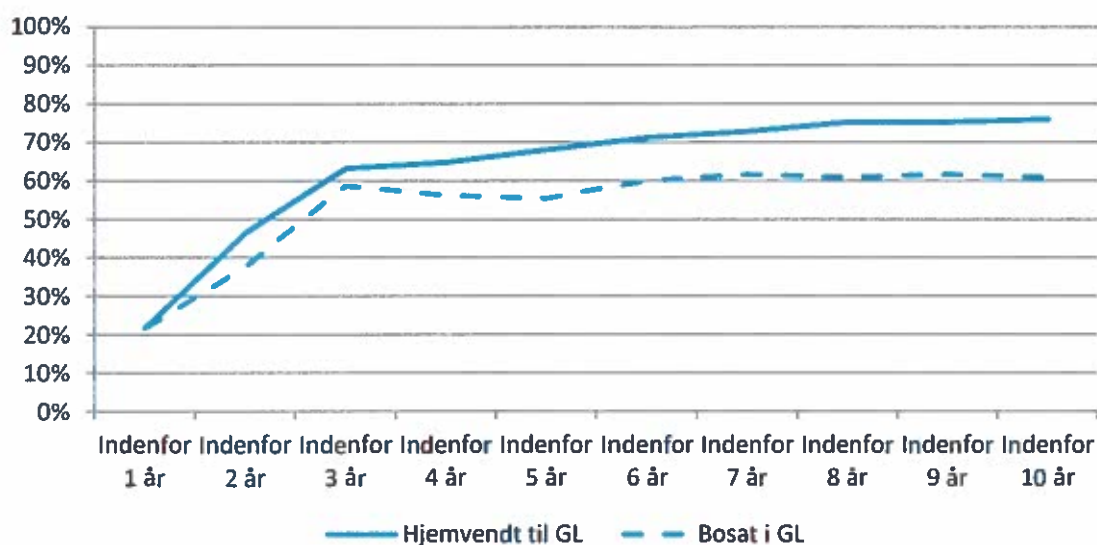
Figur 20: Bosætningsmønstret indenfor 10 år blandt studerende som har gennemført uddannelse i Grønland 2003-2005



Flyttemønstret for studerende med et afbrudt studie i udlandet

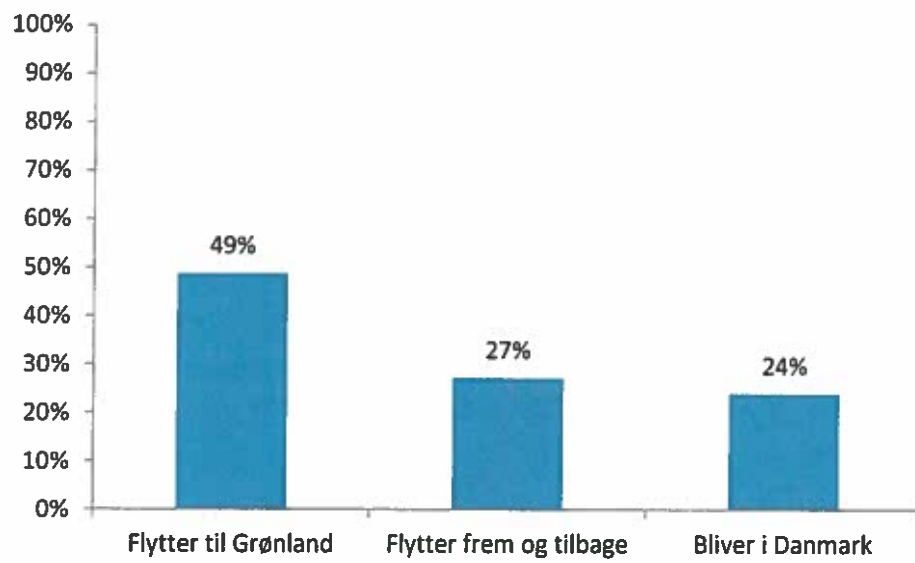
Afslutningsvist skal flyttemønstret for gruppen af studerende, der afbryder deres studie, også kommenteres. Der er en del studerende, der afbryder deres studie. Dette gælder også for studerende i udlandet. Det er både studerende som ikke har færdiggjort en uddannelse, samt studerende som allerede har en tidligere uddannelse. I perioden 2003-2005 afbrød 125 studerende deres studie i udlandet.

Figur 21: Andelen af studerende, som har afbrudt en uddannelse i udlandet, fra 2003-2005, som vender hjem indenfor 10 år/ er bosat i Grønland i det givne år



Tendensen blandt studerende som har afbrudt deres studie ligner tendensen fra de studerende som har gennemført deres studie. Lidt flere vender hjem og lidt flere er fortsat bosiddende i Grønland efter 10 år, svarende til henholdsvis 76 % og 61 %. Således er der 24 % af de studerende, som ikke er vendt hjem indenfor 10 år efter de afbrød uddannelsen. Der er dog en større andel af de studerende, som flytter frem og tilbage mellem Grønland og udlandet, når de har afbrudt deres studie, i forhold til hvis de har gennemført uddannelsen. Mens 27 % flytter frem og tilbage efter afbrudt studie er tallet kun 13 % blandt de studerende, som har gennemført uddannelsen. Det kan dermed tyde på, at nogle af de studerende gør et andet forsøg i forhold til at tage en uddannelse i udlandet – men det kan også betyde, at de ikke trives her, eller at de er begyndt at føle sig bedre tilpas i udlandet.

Figur 22: Bosætningsmønsteret indenfor 10 år blandt studerende som har afbrudt en uddannelse i udlandet 2003-2005



Arbejdsmarkedet og etniske identiteter

Nationalfølelsen, hvor folk i arbejdsmarkedet ønsker at fremme Grønland som nation, er en stor motivationsfaktor blandt både grønlandsk og udenlandsk født arbejdskraft. Men samtidig har nationalfølelsen dannet en forståelse af nogen som 'mere grønlandske' end andre, og nogen som mindre velkomne eller arbejdsduelige end andre, hvilket har en tydelig negativ effekt på arbejdsmarkedet i forhold til rekruttering og fastholdelse. I nogle sammenhænge er det de samme mennesker, som er motiverede af nationalfølelsen til at arbejde for nationens fremme, der ikke føler, at der er plads til dem i definitionen af, hvad det vil sige at være grønlander. Disse er ofte uddannede, som kunne fastholdes her længere, hvis de kunne føle sig mere accepterede, hvorfor det er nødvendigt med et særskilt kapitel til at belyse identitetskonflikten mellem en grønlandsk og en dansk identitet.

Ulrik Pram Gad giver et grundigt overblik over den grundlæggende problematik i *Dansksprogede grønlanderens plads i et Grønland under grønlandisering og modernisering*. Som titlen indikerer, skitserer Gad, hvordan sprogkundskaber (og en række andre markører) har en afgørende indflydelse på den plads, som dansksprogede grønlandere har i samfundet – og følgelig hvor meget plads, de har til at føle sig hjemme, samtidig med at han også forholder det til grønlandsk talende grønlandere og danskere. Fokus for nærværende redegørelse er et andet, men den grundlæggende skelnen mellem en dominerende forståelse af 'majoritets-grønlander' baseret på race, sprog, erhverv og væremåde, som står i modsætning til minoritetsgruppen 'danskere', der også er baseret på race, sprog, erhverv og væremåde – samt en tredje gruppe, der er placeret som en 'mellemgruppe' mellem 'grønlander' og 'danskere', er også afgørende for at forstå motivation og demotivation i arbejdsmarkedet.

I vores forståelse af, hvad det vil sige at være 'grønlander', er den koloniale historie og efterfølgende løsrivelsesproces afgørende for, hvordan vi definerer os som grønlandere nu. Denne konstruktion af identitet er ikke kun afgørende for, hvad enkeltpersoner føler, da det i høj grad er med til at definere, hvem der kan føle sig hjemme i samfundet, og hvem der ikke kan.

Mens niveauet af inklusivitet i den grønlandske identitet i høj grad er til forhandling i politik og medier,¹⁶ så er grundforståelsen af, hvad der gør en person mere eller mindre grønlandsk forholdsvist fastlagt. Indenfor landets rammer, er der en etnisk majoritetsgruppe ('Grønlander'), hvis tilhørsforhold ikke forhandles, mens der er en etnisk minoritetsgruppe ('Danskere'), som historisk defineres som modsætningen til 'Grønlander'. Klemte inde mellem disse to er 'Den Halve', som de selv definerer sig i interviewsene. Mange af sidstnævnte, der ofte er født i Grønland, føler, at de skal kvalificere sig for at blive accepterede som grønlandere, hvilket ikke lykkedes lige godt for alle.

Dette kompliceres af det historiske forhold mellem Grønland og Danmark, hvor Danmark som historisk overmagt har stor indflydelse på en grønlandsk selvforståelse som en minoritet og danskere som en majoritet. Det er en politisk og økonomisk afhængighed, som både grønlandere og danskere i Grønland stadig kæmper for at modvirke, selvom vi er meget tættere på selvstændighed sammenlignet med accelereringen af industrialiseringen af Grønland i 1950'erne.

¹⁶ Se Susanne Christensen, Kajs Grønlandskrønike. Informations Forlag: 2015.

Identitetsmarkørerne og arbejdsmarkedet

I forståelsen af, hvem der hører til, er der en række forskellige markører, som vi bruger til at forstå, hvem der hører til, og hvem der er tilkomne i samfundet. Disse markører bliver brugt af grønlandere, såvel som danskere - men kan siges primært at være konstrueret i Grønland, hvor de i høj grad definerer, hvordan de forskellige grupper forstås. Alt efter hvem man taler med, bliver de forskellige markører modsagt, understøttet og brugt til at placere folk på arbejdsmarkedet. Nogle markører bruges flittigt af nogen, mens andre lader til at forstå folk ud fra helt andre perspektiver - men de følgende gik igen i interviewsene.

	Grønlandere	Danskere	Halve
Etnicitet/Race	Inuit (den oprindelige befolkning)	Hvid (hører til sydpå)	Kan være heldig at se ud som inuit
Sprog	Grønlandsk (det oprindelige sprog)	Dansk (truende for det oprindelige)	Bør kunne/lære fejlfrit grønlandsk
Opførsel	Familien er det altafgørende Undgår konflikt Tænker holistisk Spiser grønlandsk proviant Er domineret af følelser	Stereotyper brugt negativt på det menneskelige plan: Er diskussionslysten Er meget individorienteret Tænker rationelt	Skal bevise sig grønlandsk gennem opførsel
Arbejdsmoral	Negative stereotyper: Er ikke effektiv Vil hellere ud i naturen Vil ikke være leder Er ikke stabil arbejdskraft	Arbejder målrettet Arbejdet er sin egen gevinst Tænker i karriere Tager gerne styring Tænker kritisk	Det forventes, at den halve arbejder effektivt som en dansker, men det er ikke nødvendigvis positivt i den menneskelige relation

Defineret ud fra forestillingernes ekstremer, defineres arbejdsmarkedet som 'dansk' og dermed som modsat det 'grønlandske'. Det at arbejde 8-16 bliver fremstillet som naturligt for danskeren, mens grønlanderen hellere vil ud i naturen - og bliver draget af solen om foråret. I modsætning til danskeren, der ikke føler den samme tiltrækning på samme måde. Grønlanderen er mere familieorienteret, og ser arbejdet som en biting, så man skal ikke regne med at grønlanderen arbejder over.

Disse udsagn kommer fra flere grønlandere, såvel som danskere (interviewsene giver det indtryk, at danskerne primært reproducerer udsagn, som de hører, når de kommer til Grønland), og er med til at konstruere vores selvforståelse, hvor naturmennesket sættes op som modsætning til bureaukraten. Det har ikke kun en betydning for, hvem vi foretrækker på arbejdsmarkedet, men også på, hvordan folk opfører sig. Vi er med andre ord med til at holde os selv fast i en forestilling om os selv som mindre 'naturlige' på arbejdsmarkedet og dermed mindre duelige i en arbejdssituation.¹⁷

¹⁷ For et bedre kendskab til lignende dynamikker, se f.eks. Norbert Elias og John L. Scotson. *The Established and the Outsiders*. SAGE:1994.

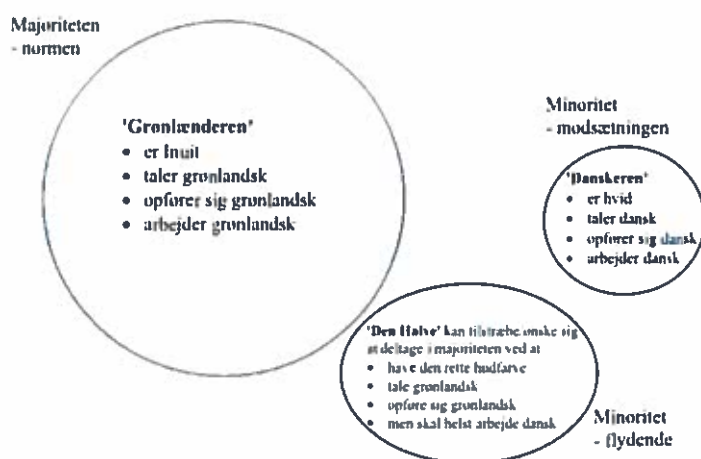
Se også Christel Lau. Motivation og Glæde i Arbejdet: om ufaglærtes arbejdsværdier og -normer på en virksomhed i Grønland. Artikel i *Arbejdsmarkedet i Grønland: Fortid, Nutid og Fremtid*. Ilisimatusarfik: 2005.

Selvom identitetsmarkørerne er konstruktioner, så er de med til at forme, hvordan vi opfører os på arbejdsmarkedet - og det kræver en strategisk indsats at ændre denne selvidentitet, så grønlandere fra alle samfundslag i højere grad ser os selv som potentielt uddannet, stabil arbejdskraft.

Vi har som mennesker en tendens til at udvikle os, så vi passer til en af samfundet konstrueret normalitet¹⁸ - eller i modsætningen til denne.¹⁹ Det gør vi for at høre til, men det definerer os også som mennesker og aktive på arbejdsmarkedet.²⁰

Her er fokus på rekruttering og fastholdelse, men det bør bemærkes, at hvis ikke intelligente unge mennesker og/eller deres forældre ser det som en mulighed at uddanne sig, så er det usandsynligt, at det vil ske. Denne del af den nationale selvforståelse risikerer dermed at forstærke en negativ social arv - en social arv, som Naalakkersuisut arbejder mod med tiltag som rollemodellerne, hvor unge skal indse deres potentiale.²¹

Figur 23: Identitet og normalitet



Det, at de forskellige markører er konstruerede i et modsætningsforhold mellem grønlandere mod danskere, illustreres tydeligt af fortællingen om, at grønlandere ikke kan sidde stille på en kontorstol, hvis solen skinner, mens det falder danskerne mere naturligt (en tanke som blev gentaget flere gange i interviewsene). I denne tanke ses hele arbejdsmarkedets indretning som en dansk moderne tankegang, som ikke rigtig passer ind her - men fordi det er svært at se et alternativ til dette system, så bibeholdes det for at opretholde velfærdssystemet.

Det er dog mere korrekt at sige, at det bureaukratiske system blev systematiseret i Tyskland for rundt 100 år siden, at danskeren ofte også foretrækker solen over kontoret på en sommerdag, og at det forsøges i disse dage i Vesten at gøre op med 8-16-tænkningen på arbejdspladsen, da de fleste mennesker foretrækker at kunne tilrettelægge dagen også efter andet end arbejdet.²² Det bureaukratiske system må altså siges at være et udtryk for industrialisering mere end et specifikt

¹⁸ Michel Foucault. *Discipline and Punish: The Birth of The Prison*. Vintage Books: 1995.

¹⁹ Michel Foucault. *Sindssygdom og Psykologi*. Bibliotek Rhodos: 1971.

²⁰ Ernesto Laclau. *The Making of Political Identities*. Verso Books: 1994. Samt *On Populist Reason*. Verso Books: 2007.

²¹ Se <http://www.iserasuaat.gl/kl-GL/Den-Gymnasiale-uddannelse/Nyheder/2016/01/Fremtid>

²² Se f.eks. Daniel H. Pink. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books: 2009.

dansk, etnisk fænomen – et system, som kan siges at være naturstridig for danskere såvel som grønlandere.

Dette understøttes af en holdningsundersøgelse foretaget i 2004 blandt arbejdstagere.

Sammenlignet med de dansk fødte ansatte er der flere blandt de grønlandsk fødte, der kan forestille sig at tage en fridag på en solskinsdag – men antallet af disse falder endnu højere uddannelse, folk har. Dette peger i retning af, at det handler mere om arbejdets art og uddannelse, end om hvordan forskellighed i kulturen dikterer folks handlinger.²³

Det er i det hele taget problematisk at tænke på arbejdsmoral som afhængigt af forskellige fastlåste kulturelle fænomener, da dette er med til at fastholde adfærden i et modsætningsforhold mellem grønlandere og danskere, hvilket som nævnt efter al sandsynlighed medvirker til, at flertallet i arbejdsstyrken står uden uddannelse og derfor taber på arbejdsmarkedet - samtidig med at det understøtter negative forestillinger mellem grønlandere, danskere og halve.

Identitet, tilhørsforhold og kampen for anerkendelse

Identitet og selvforståelse er dog sjældent kun betydende i forhold til, hvordan vi ser os selv, og hvordan vi klarer os på arbejdsmarkedet - det har også afgørende betydning for, hvor vi føler, vi hører til, og hvor vi ikke føler, at vi hører til. Behovet for at høre til er helt grundlæggende for, at vi som mennesker føler os godt tilpas, hvorfor det har afgørende effekt på, om folk bliver boende et sted. Hvis vi ikke føler, at vi er anerkendte et sted, trives vi der ikke²⁴ - og så er det oplagt at flytte.

Det er forsimplet at sige, at det kun er danskere og halve, der kæmper for større anerkendelse, da der er tale om større kompleksitet, end blot en majoritet mod en minoritet. I forholdet mellem Danmark og Grønland som nationer, er Grønland minoriteten, særligt i et historisk perspektiv - men internt i Grønland er danskerne og de halve minoriteterne sat op mod en grønlandsk majoritet.

Denne kompleksitet vanskeliggør problematikken, da alle parter i konflikten har belæg for at føle sig som minoriteten og dermed som den forurettede, hvilket gør det vanskeligt for parterne at påtage sig ansvar, så samfundet kan bevæge sig væk fra identitetskonflikten.

Dette kompliceres yderligere, da nogle fra minoriteterne 'danskerne' og 'de halve' overtager majoritetens forståelse af situationen, og sætter sig selv i majoritetsrollen - samtidig med at de mere eller mindre bevidst føler sig som en minoritet. For dem bliver det følgelig mindre legitimt at udtale sig om de situationer, hvor de føler sig diskriminerede mod.

Andre igen tilhører slet ikke en minoritetsgruppe, da de ikke føler sig som en del af dem - disse er ofte i stand til at sætte sig helt udenfor den pågående identitetskonflikt og tænker mere inklusivt om samfundet.

Ydermere er der også andre faktorer, som gør sig gældende, f.eks. er 'Grønlanderne' den politisk bestemmende majoritet, men det udvandes af det faktum, at stillinger, der kræver uddannelse, ofte er besat af danskere på grund af det generelt lave uddannelsesniveau. Samtidig er der et stort skel mellem rige og fattige, og for nogen af de fattige, er det svært at se de højtbetalte stillinger gå til udefrakommende – også selvom det i mindre grad nu er tilfældet end tidligere.

²³ Grønlands Statistik. *Holdningsundersøgelse – arbejdsstyrken i Grønland 1997-2004*. 2004.

²⁴ Axel Honneth. *Kamp om Anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag: 2006.

Dette komplicerer i høj grad forhandlingen af magt mellem majoriteten og minoriteterne, øger gnidningerne og fremprovokerer en konfliktlignende politisk og offentlig debat, der i høj grad har indflydelse på rekruttering og fastholdelse.

Der er altså en række forskellige tilgange til forståelsen af, i hvor høj grad 'grønlandere', 'danskere' og 'halve' hører naturligt til i samfundet. I de to yderpoler findes en meget eksklusiv og en meget inklusiv tilgang, hvor de fleste befinder sig et sted mellem de to.

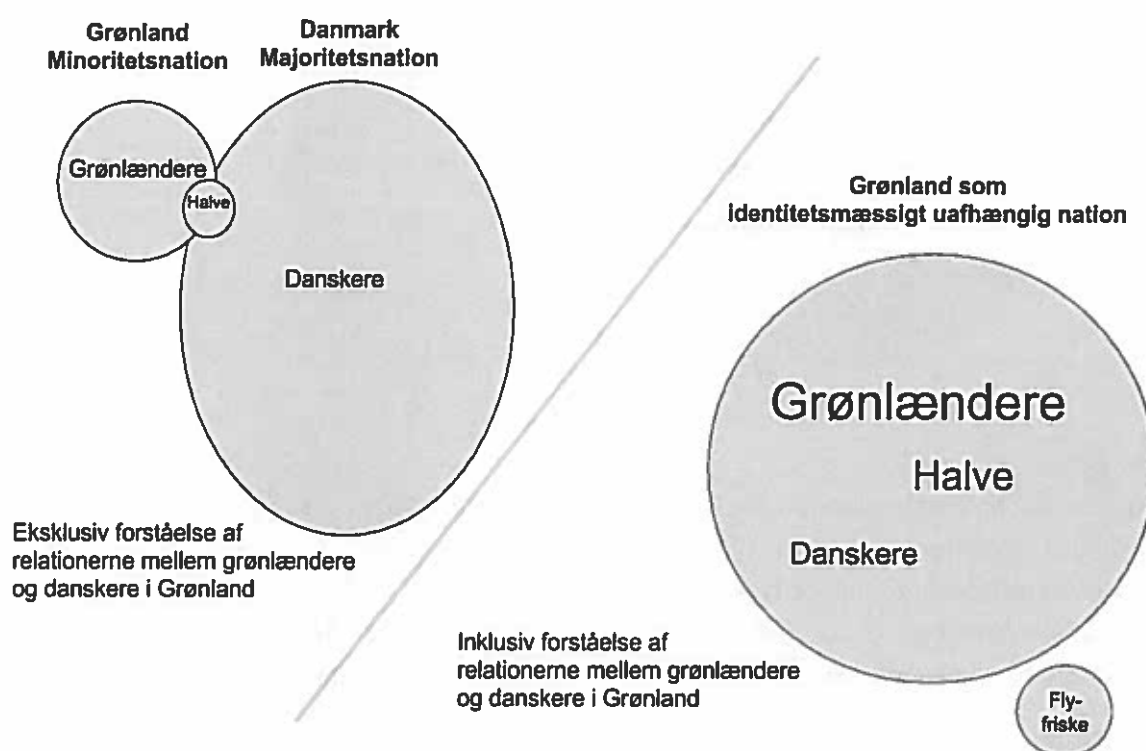
I den mere eksklusive forståelse af, hvem der har hjemme, sættes Grønland op mod Danmark som nation. I denne sammenhæng er 'Danskeren' forstået i forlængelse af den koloniale historie, hvor Grønland ses som den oprindelige minoritetsbefolkning mod den koloniale majoritetsmagt. Her skal 'De Halve' bevise sig som 'ægte grønlandere' gennem hudfarve og sprog – og 'Danskeren' kan ikke blive grønlander (de få, der lærer grønlandsk, bliver dog ofte fejret for det).

I den eksklusive ende af spekteret findes både folk, der definerer sig som 'Grønlandere' og 'Danskere'. Disse tolker hinanden som hinandens modsætning, og dansk og grønlandsk kultur tolkes som absolut forskellige. I denne sammenhæng sammenlignes en fanger fra en bygds frie liv ofte med en københavnsk akademisk kontorarbejder. Dette 'beviser' modsætningsforholdet – uden at det nuanceres med f.eks. en jysk landmand (denne udelades i sammenligningen) og en grønlandsk akademisk kontorarbejder (denne ses som mere dansk end grønlandsk).

I den anden ende af spekteret forstås Grønland mere inklusivt, og grønlandere defineres som folk, der bor i her og arbejder målrettet for nationens fælles gode og selvstændiggørelse. 'Flyfriske', som er ankommet til landet for nyligt, modtages dog stadig med en vis skepsis. Disse skal bevise sig ved at blive i landet over en periode for at kunne inkluderes i nationen. Nogle taler dog om et fortsat skel mellem 'Grønlander', 'Danskeren' og 'Den Halve', som er med til at definere folks sociale cirkler, men der er stadig en accept af de andre som en del af det nationale fællesskab.

Mellem den eksklusive og inklusive tilgang til grønlandere og danskere findes en række forskellige variationer, som kombinerer de to yderpunkter på forskellig vis. Nogle tolker f.eks. den danske og den grønlandske kultur som modsatrettede, hvorfor de har forskellige tilgange til arbejdet, mens de ser begge som mulige og fuldgældende i samfundet.

Figur 24: Inklusion og eksklusion i diskussionen af, hvem der hører hjemme



Andre igen identificerer sig mindre med kategorierne 'grønlændere' og 'danskere', men ser sig som et produkt af rigsfællesskabet. De har et behov for at være tilknyttet både Grønland og Danmark, og det er ofte ideelt for dem at flytte frem og tilbage mellem landene (selvom det ikke er muligt for alle). Gruppen er specielt sårbare overfor identitetskonflikten, da de presses både i Danmark og Grønland for at høre til det ene sted eller det andet.

I Danmark er hudfarven afgørende for, om de kan få lov at 'høre til' og være normale uden at der sættes spørgsmålstejn ved dem og deres oprindelse.²⁵ Blandt de interviewede, der ser sig som et produkt af rigsfællesskabet (senere benævnt rigsfællesskabsborgere), taler alle flydende dansk, hvorfor det ikke er et spørgsmål. I Grønland er både hudfarve og sprog afgørende. Det er ikke nok at se grønlandsk ud, man skal også bevise sit tilhørsforhold ved at tale sproget korrekt.

Blandt de interviewede, som hverken identificerer sig som danskere eller grønlændere, men som noget helt tredje (som her er kaldt rigsfællesskabsborgere), er det afgørende, om de føler sig accepterede i samfundet. Det er specielt i forhold til denne gruppe, at samfundet risikerer at miste kvalificeret arbejdskraft pga. identitetskonflikten, da de hverken behøver bo i Grønland eller Danmark, mens de ofte er veluddannede og tilpassede i begge sammenhænge.

²⁵ Der er ikke fokus på grønlændere i Danmark, da det ikke ligger indenfor redegørelsens område. Det skal dog påpeges, at grønlændere ofte er en presset minoritet i Danmark. Flere af de interviewede følte, at de ikke rigtig hørte til nogen af stederne, men at de trods alt var mest frie i Grønland, hvorfor de flyttede tilbage - andre havde det modsat.

Figur 25: Identitetsforståelsen blandt rigsfællesskabsborgere

Rigsfællesskabet

Grønlandsk-danskere

Dansk-grønlændere

Sproget og de halve

Sproget spiller en særlig rolle i forhandlingen af tilhørsforhold.²⁶ Der er mange, som racemæssigt er en blanding af inuitter og danskere, men som er født og opvokset her, hvorfor sproget har overtaget rollen som en afgørende identitetsmarkør i diskussionen af, hvem der hører til. Graden af tilhørsforhold lader også til at være bestemt af niveauet af grønlandsk. Taler man flydende grønlandsk, er man i udgangspunktet mere accepteret, hvis man ellers opfører sig grønlandsk.

Historisk blev elever undervist i sprogdelte klasser, så der er grønlandere, som udelukkende taler dansk, mens deres søskende har gået i en blandet klasse og derfor kan begge sprog. Et søskendepar, hvor den ene kun kunne dansk, mens den anden var tosproget blev interviewet. Den største forskel i deres opvækst var sproget, men mens den grønlandsksprogede følte sig accepteret og 100 % grønlandsk, havde den dansksprogede sværere ved at føle sig tilrette. Han følte, at han blev målt og vejlet på hans sprog, hvilket han reagerede på. Begge var uddannede og tydeligvis yderst kompetente, men det er kun den, der følte sig accepteret, som vi kan regne med bliver i landet.

Det var en historie, som blev gentaget i variationer flere gange i interviewsene. En anden fortælling tydeliggør, hvordan sproget også kan bruges som et instrument til at hævde sig i sociale sammenhænge. En ung, succesfuld kvinde besøgte hendes hjemby i en ferie, hvor hun til en fest blev lykønsket for hendes akademiske resultater, men senere blev hun stillet til regnskab for hendes manglende grønlandske af en, som ikke havde klaret sig godt uddannelsesmæssigt og fik at vide, at hun jo ikke var rigtig grønlandsk på grund af hendes mangelfulde sprog. Dette blev gentaget i kommentarerne på internettet, da prisbelønningen af de akademiske resultater blev omtalt i medierne. Hun mente i interviewet, at folk, der ikke er nået så langt karrieremæssigt, bruger identitetskonflikten som en måde at hævde sig på. Denne og en anden blev yderligere anklaget for at have solgt deres grønlandske sjæl i forbindelse med deres uddannelse i Danmark.

Problematikken om dansksprogede grønlandere har tidligere været adresseret politisk. Det var især fremme i 2002,²⁷ hvor en gruppe af dansksprogede grønlandere krævede, at de skulle accepteres som fuldgældende grønlandere, selvom de ikke var flydende i sproget. Dansk skulle med andre ord

²⁶ Se Karen Langgård. Sproglige Dilemmaer på det Grønlandske Arbejdsmarked. Artikel i *Arbejdsmarkedet i Grønland: Fortid, Nutid og Fremtid*. Ilisimatusarfik: 2005.

Se også Susanne Tobiassen. Grønlandiseret Forvaltning?. Artikel i *Retsforhold og Samfund i Grønland*. Ilisimatusarfik: 1998.

²⁷ Se Susanne Christensen. Kajs Grønlandskrønike. Informations Forlag: 2015, s.201.

mere eller mindre officielt anerkendes som et grønlandsk sprog. Modtagelsen var blandet, og nogle indvendte, at de skulle lære grønlandsk, hvis de ville accepteres.

For de dansksprogede grønlandere handler det dog om meget mere end bare at lære et sprog - det handler om at blive anerkendt i samfundet som fuldgældige medlemmer af det nationale fællesskab, hvilket for nogen afstedkommer en psykologisk barriere i forhold til indlæring. Der hviler meget mere på sproget end bare fonetisk holdningsudveksling, da forkert udtale kan betyde social udstødelse.

Dette var tydeliggjort hos en ung mand med et usædvanligt godt sprogøre. Han havde med fornøjelse lært sig dansk, fransk, engelsk og persisk, men fandt det utroligt tungt at lære grønlandsk. Selv efter flere års forsøg kunne han ikke komme tæt på udtalelsen i samme grad, som han kunne med fremmedsprog - selvom han var vokset op med udtalen. Hans familie og venner grinede af ham, når han lavede fejl. Hver gang han forsøgte at udtale sproget blev han derfor selvbevidst og følte ikke, at det var godt nok - hvilket resulterede i, at det var meget svært og ressourcekrævende at lære sproget.

Sproget og identitetskonflikten i det hele taget var et tydeligt problem for en række af de interviewede. En var rørt til tårer, en anden sad med en knude i maven og flere blev vrede. Andre igen lod ikke til at være påvirket af det, men nogle af disse lod til at have isoleret sig fra den generelle befolkning i enklaver af halve.

Sprogets betydning for den enkelte halve, som ikke talte grønlandsk, lod til i høj grad at være afhængig af, hvor godt et socialt netværk de ellers følte at have. Hvis de havde en bred cirkel af mennesker, der accepterede dem, gik det dem mindre på, end hvis de kun havde en lille social cirkel. Det understreger yderligere, hvordan sproget har fået en social relevans som en inkluderende faktor i samfundet.

Mens identitetskonflikten var betydende for flere af de interviewede, var der som oftest en række forskellige faktorer, der gjorde sig gældende, når folk valgte, om de ville bosætte sig her i Grønland. For mange var det slet ikke et spørgsmål: det var en selvfølge at bosætte sig i nærheden af familie og venner – også selvom de følte et vist pres pga. deres manglende grønlandske sprogkunderskaber. For andre rejste spørgsmålet sig, da et eller flere af deres familiemedlemmer allerede var flyttet fra landet – for flere af disse blev identitetskonflikten afgørende for, om de endte med at bosætte sig fast her.

Danskerhad

Danskerhad er et stærkt begreb om den modvilje, der er at finde mod danskere. Men det er et begreb som bruges, hvorfor det skal adresseres her - specielt fordi modviljen mod danskere har betydning for, om danskere føler sig godt tilrette i samfundet og følgelig, hvor lang tid de bliver i landet.

De fleste oplever, at det er svært at trænge ind på grønlanderne, og blive en del af de lokale sociale cirkler. Dette skyldes i høj grad, at grønlanderne i Nuuk (det er tilsyneladende anderledes på dele af Kysten, hvor folk ifølge interviewene er mere åbne) oplever danske kolleger komme og gå over årene. Det er derfor følelsesmæssigt bekosteligt at engagere sig for at skulle sige farvel igen efter få måneder eller år.

Måden at være social på lader desuden til at være forholdsvis identisk med den danske, hvor man lærer folk at kende gennem studier, familie og fritidsaktiviteter mere end arbejdet og tilfældigt på gaden, som der er ry for f.eks. i Middelhavsområdet. De nordlige lande kan således føles mere lukkede, hvis man flytter til landet efter studietiden.

Sproget er desuden medvirkende til at isolere danskerne i sociale grupper, da danskerne ikke kan følge med i det grønlandske, mens vi også har brug for at kunne tale og joke på vores primære sprog i pauserne på arbejdet. Frokoststuerne bliver derfor ofte delt op i grønlandske og danske grupper.

Dette er ikke i sig selv et problem, men isolationen af mennesker i grupper danner et potentielt grundlag for identitetskonflikt og etableringen af 'fortællinger' om de andre grupper ifølge social psykologien. I de danske grupper deles erfaringen om det at være ny og dansk i Grønland. De fleste har en eller flere personlige fortællinger, om en situation, som kan tolkes diskriminerende. De fleste har hørt om situationer, som var diskriminerende - måske endda i grov grad. Samtidig kører der en nedsættende debat i medierne og den politiske debat, hvor danskerne i høj grad mistænkeliggøres som fremmede, der udnytter landet og ikke respekterer lokalbefolkningen.

Andre oplever, at de får ting skudt i skoene - som når grønlandere forventer, at danskerne ser ned på dem, eventuelt fordi grønlandere ikke taler godt dansk. På den måde giver offerrollen på begge sider af minoritets- og majoritetsskellet grundlag for misforståelser, der potentielt kan øge konflikten.

De danskere, som bliver isolerede i grupper, der primært består af danskere, oplever følgelig at den offentlige debat om danskerne rammer hårdere. De har ikke erfaringen af at være personligt velkomne i landet gennem sociale cirkler, der kan bekræfte deres tilstedeværelse som positiv på trods af den til tider hårde offentlige debat.

Det er dog ikke kun den danske minoritet, der isoleres fra majoriteten. Det foregår også omvendt, hvor majoriteten har svært ved at se effekten af diskriminationen mod minoriteten. Dette betyder ofte, at majoriteten pacificeres, og dermed accepterer, at der finder diskrimination sted i vores samfund. Tilspidses identitetskonflikten kan det føre til, at majoriteten accepterer diskriminerende adfærd som naturligt for samfundet.²⁸

Selvom man ikke kan tale om grov diskrimination mod minoriteter, så er der en identitetskonflikt, som er ødelæggende for arbejdsmarkedet. Dette tydeliggøres, hvis der sammenlignes med Thomas H. Eriksens liste over faktorer, der ofte gør sig gældende i konfliktsituationer:

Konkurrence over begrænsede ressourcer (i dette tilfælde arbejdspladser, der kræver uddannet arbejdskraft og som primært er tilgængelige for danskere); synlige uligheder (det er primært ressourcestærke danskere, som står i kontrast til udbredt mangel på uddannelse og i nogle tilfælde fattigdom blandt grønlandere); folk holder sig til sin egen gruppe i forhold til de tætte relationer (dette er kun delvist tilfældet i det romantiske, men flere af de interviewede lod til at foretrække andre inuitter eller andre herfra, selvom det ikke var en nødvendighed for dem); negativ sammenligning mellem grupperne; fortiden bliver brugt til at skelne mellem samfundsgrupper; en

²⁸ Denne dynamik, hvor majoriteter og minoriteter isoleres og danner negative forståelser af hinanden, ses i en række andre samfund. Se f.eks. Henrik Lindberg Hansen. *Christian-Muslim relations in Egypt: Politics, Society and Interfaith Encounters*. I.B. Tauris: 2015.

politisk retorik, der involverer identitetsretorik; en klar distinktion af, hvem der kom først til landet; og at samfundets kompleksitet reduceres til få kontraster.²⁹

Positiv og negativ motivation

Mange af de interviewede, som er vokset op her fortæller, at de gennem deres skolegang har fået at vide, at de skal få en uddannelse (eventuelt i Danmark), og så vende hjem for at opbygge landet mod en lysere fremtid.

Dette har været en positiv motivation for en række af de interviewede - både til at tage en uddannelse og til at vende hjem. Som sådan er det derfor en tilskyndelse, som folk med glæde påtager sig, da det giver dem en følelse af accept, samt et altruistisk mål for livet. Samtidig føler flere dog, at de mangler anerkendelse for at gøre netop dette, når de flytter tilbage efter et studieophold i udlandet.

Flere fortæller, f.eks. at lønningerne er lavere her, boligforholdene kritisable og børnepasningsmulighederne til tider umulige. Men det er ikke det, der gør, at de overvejer at flytte fra landet igen - det er følelsen af ikke at være accepteret. For disse bliver samfundets ønske om at skulle blive i Grønland udhulet af, hvad de føler som en manglende accept af deres tilstedeværelse - en manglende accept, som kan skyldes et fejlfyldt eller ikke tilstedeværende grønlandsk sprog, såvel som en tilegnet 'ikke-grønlandsk' diskussionskultur og kritisk analytisk tilgang til arbejdet.

Også nogle af danskerne peger på tilsyneladende modstridende udmeldinger fra den offentlige debat og politiske diskussion. De føler, at de får at vide, at de skal blive her i længere tid, samtidig med, at de får at vide, at det er et problem, at de er i landet. Alle de interviewede danskere udtalte et ønske om at være med til at skubbe på for et bedre Grønland - inklusiv en grønlandiseringsproces, hvor flere grønlændere f.eks. får bedre stillinger. Men mange føler samtidig, at de ikke er accepterede i landet. Nogen af de, der er flyttet igen, nævner netop den manglende accept som en grund til, at de ikke følte sig hjemme.

I disse sammenhænge bliver den ellers positive motivation, om at arbejde for et bedre Grønland til en negativ motivation. Det positive i motivationen ligger netop i, at det skaber accept at arbejde for fællesskabet, men da der ikke følger accept med motivationen, vendes den til et negativt krav, som ikke er motiverende i længden.

Konklusion

Det skal understreges, at det kun var få blandt de udefrakommende og de halve, der havde identitetskonflikten som den eneste årsag til at forlade landet - men der var flere, for hvem det var en af de afgørende faktorer. Alle de interviewede havde haft mange gode oplevelser i Grønland og med grønlændere - mange havde haft overvejende positive oplevelser, hvor identitetskonflikten kun lå som baggrundsstøj, der en sjælden gang imellem blev mere reelt. Der var også nogle få, som ikke oplevede identitetskonflikten som et problem - blandt disse var der nogen, som var isoleret i grupper af danskere.

²⁹ Thomas H. Eriksen. *Ethnic Identity, National Identity, and Intergroup Conflict: The Significance of Personal Experience*. Artikel i *Social Identity, Intergroup Conflict, and Conflict Reduction*. Oxford University Press: 2001.

For at imødekomme problemerne, der er beskrevet i dette kapitel, foreslås en mere aktiv diskurspolitik i forhold til de forskellige befolkningsgrupper. Dette beskrives i det sidste kapitel.

Dette kapitel er haft som formål at skabe klarhed over den pågående identitetskonflikt og dens effekt på arbejdsmarkedet. Dette er dog ikke den eneste faktor, som virker motiverende eller demotiverende i rekrutterings- og fastholdelsesprocesser. Det er til gengæld en grundlæggende faktor, som har indflydelse på en række forskellige forhold, som de vil fremgå af de kommende kapitler. I denne sammenhæng diskuteres identitetskonflikten for de af faktorerne, hvor det har en betydelig effekt.

Motivation og demotivation i arbejdsmarkedet

Sidste kapitel fokuserede på nationale grønlandske og danske identiteter, og hvordan de påvirker arbejdsmarkedet. Dette kapitel kommer også ind på identiteternes effekt på arbejdsmarkedet, men fokus er på de mere konkrete faktorer, som har indflydelse på, om folk vælger at blive i arbejdsmarkedet. Det viste sig i interviewsene, at det er mange af de samme faktorer, der gør sig gældende for rekruttering og fastholdelse af grønlændere, danskere og halve på arbejdsmarkedet, hvorfor der ikke er skelnet mellem disse med mindre, der er en eksplicit forskel. Til eksempel, så er ensomhed og kulturel tilvænning et problem både blandt tilflyttere fra bygderne (også når det gælder unge, der flytter til Nuuk for at studere, hvilket ofte fører til frafald)³⁰ og udlandet.

Kapitlet bygger videre på de to tidligere rapporter om rekruttering og fastholdelse og om studerende i udlandets hjemvenden, såvel som Den Nordatlantiske Gruppens rapporter om fraflytningen.³¹

I arbejdet med at forstå, hvordan de forskellige faktorer spiller sammen og virker motiverende eller demotiverende, kan vi med fordel se på Maslows behovspyramide:

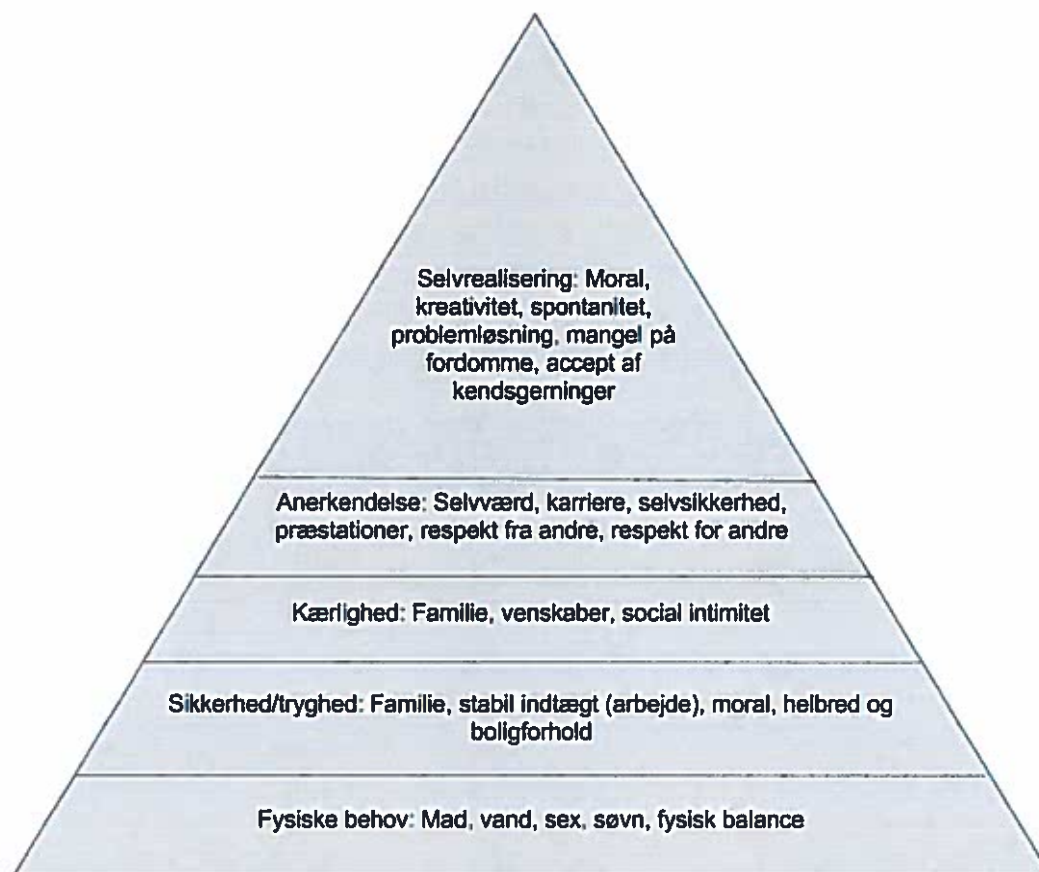
³⁰ ACE International Consultants. *Study of dropout and completion at Vocational and Training programmes in Greenland*. 2015.

³¹ Se Kennet Pedersen. *Fastholdelsesproblemer for akademisk arbejdskraft i Grønland: En projektrapport baseret på kvalitative interview med ansatte og tidligere ansatte akademikere i Grønland*. Akademikernes Sammenslutning: 1999.

Den Grønlandske Uddannelsesplan. *Brain Drain i en grønlandsk kontekst*. 2011.

Den Nordatlantiske Gruppe. *Grønlændere bosiddende i Danmark* (2007), *Hvorfor grønlændere bosætter sig i Danmark* (2011) og *Man kan mærke længslen...* (2011).

Figur 26: Maslows behovspyramide tilpasset arbejdsmarkedet i Grønland



Maslows behovspyramide skal læses nedefra. De nederste behov er de mest grundlæggende, og først når vi har dem dækket, så kan vi som mennesker koncentrere os om de ovenlæggende. Som det er tydeligt, så går nogle ting igen. Det er fordi f.eks. familie og arbejde giver os forskellige ting, som dækker mere eller mindre basale behov. Arbejdet giver f.eks. en indtægt, som er et basal behov, men det giver også anerkendelse. Familien giver tryghed, såvel som kærlighed.

Det skal dog pointeres, at behovene er forskellige mellem mennesker. Nogle har f.eks. mere behov for kærlighed end andre, og folk får de behov dækket forskelligt. Nogle får primært kærligheden dækket ind hos familien, mens andre søger den hos vennerne, og andre igen finder den hos f.eks. et husdyr. For nogle er behovet større end hos andre.

Den mest tilfredse og effektive medarbejder vil have flertallet af de ovenstående behov dækkede. Dette betyder dog ikke, at arbejdstageren nødvendigvis vil søge videre, hvis ikke alle behovene er dækkede - det vil først ske i det øjeblik, at det virker realistisk at finde bedre livsmuligheder. Men det er i udgangspunktet en fordel for en arbejdsgiver, at tilstræbe at medarbejdernes behov er dækkede - ligesom det er sundt for et arbejdsmarked, at muligheden er der for at arbejdstagerne kan få dækket behovene.

Som pointeret i indledningen, så fordeler de motiverende og demotiverende faktorer i det uddannede arbejdsmarked sig hierarkisk på en måde, som er sammenlignelig med Maslows behovspyramide.

Figur 27: Motiverende/demotiverende faktorer i rekruttering og fastholdelse

	Motiverende faktorer	Demotiverende faktorer
Følelseslivet	Familie/venner	Familie/venner
Arbejde	Karriere	Karriere
Det sociale	Menneskene og kulturen	En følelse af ikke at være velkommen/ikke at høre til
Geografien	Naturen og eventyret	Manglende livsmuligheder

Overordnet set, så er der gode muligheder for arbejdstagere i Grønland, men der er også udfordringer. Specielt geografien giver udfordringer, som gør det sværere at opfylde nogle af de basale behov - særligt behovet for nærhed til familie og venner. Dette er både en faktor for grønlandere, som ofte har spredte familier, og danskere, som kommer udefra. Arbejdsmarkedet tilbyder gode muligheder i starten af en karriere, og hvis man gerne vil have en stilling som leder, men knapt så gode muligheder for specialisering. Og flere føler sig ikke anerkendte og velkomne i samfundet pga. identitetskonflikten.

Brugen af Maslows behovspyramide giver altså en hierarkisk inddelt kategorisering, der giver overblik over, hvorfor folk vælger det grønlandske arbejdsmarked - og hvorfor nogle vælger det fra. Den er derfor god at have i baghovedet, mens man læser resten af kapitlet.

Kapitlet inddeles således: Først knyttes en overordnet kommentar til de tolkningsfiltre, som interviewsene i nogle tilfælde gav udtryk for, hvorefter en typologi kategoriserer de forskellige tilgange til arbejdsmarkedet. Fokus er dog sidst i kapitlet med de forskellige faktorer, som blev afdækket i interviewsene med HR-ansvarlige og arbejdstagere.

Tolkningsfiltre

- **Forståelsen af flyfriske som ustabile kan blive en selvopfyldende profeti**

I folks tolkning af, hvorfor de selv eller andre skifter arbejde, er der i interviewsene forskellige kategorier, som i høj grad er skilt mellem udefrakommende og herboende arbejdskraft. Mens udefrakommendes skift i høj grad begrundes med det faktum, at de kun har været i landet i kort tid - eller med faktorer, som er knyttet til nødvendigheden af at flytte ud af landet (som f.eks. ønsket om at få børn i et andet skolesystem), så tolkes herboendes (folk der har været her i længere tid) skift som et normalt jobskifte, begrundet i arbejdet selv.

Mens der er mange udefrakommende, som flytter ud af landet i forbindelse med jobskifte, så er der ofte en række andre arbejdsrelaterede faktorer, som også gør sig gældende - mens herboende arbejdskraft til tider også overvejer at flytte fra landet, hvilket så afstedkommer jobskifte.

Det kan have en selvforstærkende effekt, hvis det bliver normen, at udefrakommende kun kommer for én stilling. Altså, hvis folk og deres valg om jobskifte udelukkende rammesættes indenfor de to kategorier som enten 'udefrakommende' (der per definition tager afsted igen) eller 'herboende' (der per definition bliver), er det sværere at motivere folk fra kategorien 'udefrakommende' til at blive. Et

absolut skel mellem folk, man ikke regner med bliver i længere tid ('flyfriske') og de, man regner med bliver, kan være med til at skubbe folk ud af landet igen.³²

Flere af de interviewede udefrakommende – inklusiv grønlandsk fødte, som har læst i Danmark – føler, at de skal bevise sig på arbejdspladsen – man regner med, at de vil tage af sted igen, hvorfor de føler, at de bliver behandlet hårdere end andre. Dette følte de delvist fra kolleger, men også fra cheferne. Men denne behandling kan netop være en grundlæggende årsag til, at folk vælger at rejse.

Det bedste for fastholdelsen vil være, hvis udefrakommende tænker det grønlandske arbejdsmarked som en mulig karrierevej på linje med Danmark og resten af verden. For at dette kan blive tilfældet, er det vigtigt, at udefrakommende føler sig hjemme. Her bliver det tydeligt, at identitetskonflikten også er afgørende for tolkningsfiltrene, da den kan være afgørende for, at udefrakommende ikke føler, at de hører til. Det er selvfølgelig umuligt at fastholde alle, men det kan forlænge nogen og fastholde andre.

Flere af de interviewede udefrakommende, som er flyttet fra Grønland – og en af dem, som er på vej ud af landet, giver som en af grundene til dette, at hvis de ikke flyttede/flytter nu, så vil de blive fastboende. Det kan tolkes på den måde, at de så ikke ønsker at blive boende, men det er ikke nødvendigvis tilfældet, da flere af dem havde svært ved at skulle herfra. Helt grundlæggende handler det sandsynligvis om, at de føler, at de hører mere til et sted fremfor et andet, men de gav udtryk for, at de havde tænkt tanken at blive boende og blive grønlandere, hvorfor det kunne være en mulighed at understøtte en beslutning om at blive.

- **Legitime og illegitime grunde**

Et andet tolkningsfilter, som står tydeligt i interviewsene, er et skel mellem legitime og illegitime grunde til at rejse fra landet. Der er en tydelig følelse i flere af interviewsene, at arbejdstagere uanset herkomst skylder landet noget. Dette giver udslag i samtalerne med både HR-ansvarlige og arbejdstagere.

De grunde, folk har til at flytte fra landet, bliver fremstillet som undskyldninger af flere HR-ansvarlige. Det er med andre ord ikke set som acceptabelt at flytte fra landet. Samtidig har mange af de interviewede familiemæssige årsager som de primære årsager til eventuelle flyt fra landet – eller at de ikke vil tilbage hertil – også selvom identitetskonflikten fylder meget mere, når de forklarer, hvorfor de ikke vil tilbage.

En forklarede, at han ikke vil tilbage, fordi han eventuelt om en årrække skal have børn. Senere i interviewet bliver det tydeligt, at han forudser, at familien i Grønland vil blive et problem, da de vil påvirke opdragelsen af hans børn negativt. Og han havde svært ved at skulle tilbage, da han føler, at han ikke er accepteret pga. identitetskonflikten.

Alligevel forklarer han – og andre – nogle specifikke grunde til ikke at ville tilbage – eller at man vil flytte fra Grønland med familierelaterede, positive årsager. Børnepasning, skolegang og det at have familien tæt på, var gennemgående de primære årsager (på nær de, som udelukkende havde karrierehensyn som årsager).

³² Se Kenneth Engell Nielsen. *Personaleomsætningen i Grønlands Selvstyre*. 2013.

Det blev verificeret i flere af interviewsene, at der er en rangorden i grundene til at flytte. Det er legitimt, at flytte pga. familien og børnenes skolegang. Det er kun få, der giver sig i kast med at modsige det. Samtidigt er der andre årsager, som er mindre legitime, men ikke desto mindre tungtvejende. Problemet med dette er, at selv om årsagerne ikke anses som legitime, så vil de stadig være der - det er bare sværere at tale om dem og dermed gøre noget ved dem.

Identitetskonflikten bliver ofte benægtet som et grundlæggende personligt problem (dog muligvis som et problem for andre) – men kom meget hurtigt til at fylde meget i samtalen. I nogle sammenhænge bliver interviewsene bevidst drejet væk fra dette emne, hvorefter den interviewede kommer tilbage til det igen – selvom denne frasiger det som årsag til flyt. Dette tydeliggør identitetskonflikten som et problem, og som et ømtåleligt emne.

Typologi baseret på jobskifte

Typologier er 'arketyper' (eller stereotyper), som kan bruges til at diskutere et emne. Ved at samle folk indenfor kategorier, åbnes der mulighed for at uddybe, hvordan folk forholder sig til og opfører sig indenfor et specifikt område. Her er valgt begreber, hvor langt de fleste ikke nødvendigvis bliver brugt i diskussionen om rekruttering og fastholdelse. Mange holder sig til begreber som 'herboende', som bliver sat i kontrast til 'tilflyttere'. Men mens det giver mening, at tale om herboende, så dækker begrebet 'tilflyttere' over en række forskellige forhold til landet både blandt de, der er født i og udenfor Grønland.

Det bør understreges, at der ikke er nogen af typologierne, som ikke er interessante for vores arbejdsmarked. Selv folk, som kommer for et år eller et par måneder, kan være den vitaminindsprøjtning, som en virksomhed står og har brug for. Her kan en, der kommer for et kort eventyr, måske tage erfaring og netværk fra andre verdensdele med sig. Hvis dette ses og bruges, kan det være med til at åbne nye forretningsmuligheder og markeder for landet og medføre generel vækst.

Mens de tre første typologier er baseret på tilhørsforhold, er de andre baseret på faktorer, som har været gentaget i interviewsene. Da typologierne ikke bygger på de samme parametre, vil de overlappe. Det bemærkes yderligere, at alle typerne potentielt rummer grønlandsk og udenlandsk født arbejdskraft.

- **Den herboende**

Herboende er folk, som ikke overvejer at skulle flytte fra landet. Det kan være, at de har tænkt tanken, at skulle flytte ud på et tidspunkt, men i udgangspunktet er deres rødder solidt plantet i fjeldene.

Disse kan være lokale, som er født og opvokset i Grønland, men det kan også være de mange udefrakommende, som forelsker sig i landet, naturen, menneskene og kulturen, og den hverdag, som de kan have i Grønland, der står i kontrast til livet mange andre steder. Mange – grønlandsk og udenlandsk fødte – taler om en længsel, hvis de ikke bor her.

- **Rigsfællesskabsborgeren**

Grønland og Danmark er to forskellige nationer, men befolkningerne er i høj grad vævet sammen. De fleste har familie i Danmark – og mange i Danmark har familie eller venner her. Mange af disse føler, at de hører lige meget hjemme begge steder. Nogen af de interviewede er etnisk danskere, som er opvokset i Grønland. Der er altså ingen principiel forskel, om de bosætter sig her eller Danmark, hvorfor mange bosætter sig efter, hvor den tætte familie er.

Mange af disse vil hverken undvære Grønland eller Danmark, de hører til begge steder – og foretrækker at flytte frem og tilbage mellem landene for så vidt muligt. Ydre faktorer, som hvornår børnene skal i skole, kan afgøre, hvornår man er hvor.

- **Eventyreren**

For en del af de interviewede har deres ophold her været et eventyr. Den arktiske natur er fascinerende og grønlandernes historie og kultur spændende. Dette er specielt tilfældet for mange danskere, hvor de fleste kender en eller flere, der har boet her – og har snakket om det til familiesammenkomster siden barndommen.

Fortællingerne drager folk, og mange vælger at tage hertil for en kortere periode, hvis det kan kombineres med arbejde. Mange af disse pakker let, da de ikke regner med at bosætte sig. Nogen har hus, bil og et job på stand by i Danmark, som de skal flytte tilbage til.

Flere er ansat til vikariater, hvor aftalen er, at de vender tilbage til Danmark efter en fastsat periode. Det er derfor usandsynligt, at de vil blive her i en længere periode.

Andre - få - er mere konsekvente i deres arbejds-eventyr, og rejser fra det ene land til det næste uden nødvendigvis at have en base. Disse kunne lette falde til i et land, hvis de f.eks. stifter familie – de fleste får nok af at rejse rundt efter en årrække.

- **Den erfaringssøgende**

Det grønlandske arbejdsmarked adskiller sig fra f.eks. det danske ved ikke at være specialiseret i særlig høj grad. Det giver derfor mulighed for at rekruttere folk, f.eks. til det offentlige eller sundhedssektoren, som gerne vil have bred erfaring, før de tager tilbage til deres hjemland, hvor de kan specialisere sig. Noget af den erfaring, som grønlandske stillinger byder på, er ikke nødvendigvis orienteret direkte på den uddannelse, som man kommer op med – man skal måske også varetage en række administrative opgaver ved siden af sin specialisering, som kan skubbe på en fremtidig karriere. Den erfaringssøgende er ofte i starten af sin karriere.

Mens den brede erfaring kan være med til at lokke folk til, så er den til gengæld også i sidste ende med til, at nogle folk flytter fra landet igen. Den brede erfaring er ofte kun brugbar til et vist punkt, da stillinger i andre arbejdsmarkeder kræver en specialisering, som det kan være svært at få her.

- **Den arbejdssøgende**

Konkurrencen efter stillinger, der kræver en uddannelse, er meget lille her i forhold til andre vestlige lande, da der er få med lang uddannelse og erfaring, om den enkelte stilling. Folk med god arbejds erfaring, som på en eller anden måde er skæv i forhold til et meget specialiseret arbejdsmarked, som f.eks. det danske, kan derfor ofte lettere finde arbejde og gøre karriere her, end de kan andre steder.

Hvis disse har familie – eller stifter familie eller på anden måde får rødder – her, vil de være lettere at fastholde, end f.eks. de erfaringssøgende. Det er til gengæld også disse, som der er stor international rift efter. De vil stå med mange andre internationale tilbud, og vi er oppe mod konkurrence fra en række andre lande.

Motivations- og demotivationsfaktorer

De forskellige motiverende eller demotiverende faktorer deles op mellem private og arbejdsrelaterede faktorer. Der er typisk en række forskellige grunde til at folk skifter arbejdsplads. Atypisk for Grønland er, at arbejdsskifte oftere end andre steder er synonymt med et flyt ud af landet – dette er specielt tilfældet blandt den højt uddannede arbejdskraft, da disse i høj grad hentes ind fra udlandet.

Inatsisartut og Naalakkersuisut arbejder mod dette ved at investere store summer i uddannelsessystemet, der skal motivere folk til at uddanne sig – samtidig med, at de bliver her. Denne indsats modarbejdes dog af den store generelle fraflytning fra landet, hvor også de uddannede flytter fra landet – som det fremgik af det foregående kapitel.

Der er dog stadig en række faktorer, som er sammenlignelige med de faktorer, som man finder i rekrutterings- og fastholdelsesundersøgelser i udlandet.³³ Man skal blot holde for øje, at de ovenstående typer af arbejdskraft i det grønlandske arbejdsmarked påvirker de forskellige faktorer. Familien kan således være med til at holde på folk – men kun hvis familien her.

Private faktorer

Mange af de afgørende faktorer for, om folk flytter hertil eller ej, har ikke så meget med karrieren at gøre, som det har med det privatliv og de oplevelser, som livet her tilbyder. Det er til gengæld også ofte de private faktorer, der gør, at folk flytter herfra igen. For de fastboende – om de er født i Grønland eller Danmark – er det ofte de private faktorer, som er afgørende for, at de bliver i landet.

- Familie

Familien er den mest fundamentale grund for at mange af de interviewede søger arbejde, der hvor de gør. Det at høre til et sted, er for de fleste mere afgørende end karriere og arbejdsopgaver, og der er familien hjørnestenen for mange. Dette er betydende for, at mange bliver, at studerende flytter tilbage og bliver, og finder en udefrakommende kærligheden her, kan det også være afgørende for, at de bliver i landet.

Familien er også med til at trække folk væk herfra. Det er specielt tilfældet for udefrakommende, som har familie udenfor Grønland. Særligt når de får børn eller skal til at slå sig ned og købe ejendom, er det attraktivt at bo tættere på familien.

Nogen har familie både her og i Danmark. De vil være mere mobile i deres bosætningsmønster. I nogle sammenhænge er aftalen, at forældrene flytter efter de unge til Danmark, når de skal pensioneres.

³³ Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. *Rekruttering og Fastholdelse af Højtuddannet Arbejdskraft: Danmark, Norge, Holland, Storbritannien og Canada*. 2011.

I ekstreme tilfælde, kan familien også have en skræmmende effekt – som når nogen taler om overgreb og misbrug indenfor familien som hovedårsagen til, at man rejser ud af landet. I mindre ekstreme tilfælde, er det at rejse ud af landet også en mulighed for at undslippe tætte familiebånd, som kræver at man også økonomisk holder den udvidede familie oppe, når man har fået uddannelse og et godt arbejde.

I disse sidste tilfælde kan det være meget svært at gøre noget for at holde folk i landet. Det er i det hele taget ikke et let emne at håndtere for en arbejdsgiver, da de ofte ikke kan flytte på den udvidede familie – de kan til gengæld lette adgangen ved at sikre en årlig rejse til familien, om denne findes på Kysten eller i udlandet. Nogle virksomheder sikrer dette ved at kombinere opkvalificering med familiebesøg, og tilbyder de ansatte et årligt, relevant opkvalificeringskursus også i udlandet.

Tjenesteboligerne, som stilles til rådighed for personalet i mange virksomheder, kan have lejligheder til udlejning til beboernes familie og venner, så de kan vise deres hverdag til deres nære. Dette vil gøre det lettere at bo langt fra familien, da man føler, at de kan deltage i hverdagen.

På det nationale plan har Naalakkersuisut allerede planlagt at udvide lufthavnene i Ilulissat og Nuuk, hvilket vil sænke rejsepriserne og -tiden. Dette vil gøre det lettere at have familie i Danmark og bosætte sig her – både for grønlandsk og udenlandsk fødte.

- Skole

Mens familien er afgørende for, om man føler sig hjemme et sted, så er børnenes skolegang for mange noget, som for alvor sætter spørgsmålstejn ved at bo her. Baseret på langt flertallet af interviewsene med arbejdstagere med børn, har vores folkeskole et dårligt ry – på trods af det lange og gode arbejde, der har været for at forbedre den. Det gør, at mange - grønlandsk fødte såvel som udefrakommende - overvejer at flytte, når deres børn nærmer sig skolealderen. Andre overvejer ikke at flytte hertil, da de er bange for, at det vil gå ud over deres børns indlæring.

Der er rift om pladserne i de to skoler, som anses for at være på standard med bl.a. danske folkeskoler: Hans Lynge folkeskolen i Qinnqorput og Nuuk Internationale Friskole (en privat skole). De arbejdstagere, som har fået deres børn ind her, lader til at være trygge i forhold til deres børns fremtid. Enkelte virksomheder har reserveret pladser i den private skole, som gør at deres ansatte kan få deres børn ind der. Dette er en stor motivationsfaktor for rekruttering og fastholdelse ifølge den interviewede HR-ansvarlige for en virksomhed med pladser i den private skole.

Ifølge Forvaltningen for Børn, Familie og Skole i Kommuneqarfik Sermersooq har folkeskolerne i Nuuk sine udfordringer, men det betyder ikke nødvendigvis, at børnenes tarv eller indlæring sættes på spil. International forskning peger på, at børnenes sociale baggrund ofte er afgørende for, hvor godt barnet klarer sig. Hvis børnenes forældre ikke har mulighed for at hjælpe børnene med indlæring og ikke sørger for, at de går mætte i skole, så klarer de sig ikke så godt. Dette vil ikke være det samme for børn, der kommer fra mere ressourcestærke familier.

Forvaltningen understreger dog, at det er udfordringer, som de arbejder for at løse, men samtidig at der er en række forskellige faktorer, som spiller sammen. Der er børnenes sociale baggrund, lærernes kompetencer, sprogligt tilgængeligt læringsmateriale, elevgruppens sociale læringsvillighed (at det er 'in' at være dygtig i skolen), og kompetent ledelse af skolerne. Det er langt fra alle skoler, hvor som helst i verden, at alle faktorerne kører optimalt, og i de sammenhænge, hvor nogle af

faktorerne halter, kan der kompenseres med de andre. Forældrene kan f.eks. være med til at løfte standarden ved at deltage aktivt i skolernes og børnenes aktiviteter.

Forvaltningen understreger desuden, at skolerne generelt er rigtig godt med til og med det tredje klassetrin, hvorefter der begynder at være udfordringer - samtidig med at børnene lærer utroligt meget ved at udvikle sig i en fremmed kultur i deres formative år. Desuden taler alle børnefamilierne om, at der er mere tid til familien, når man bor her pga. et generelt lavere stressniveau.³⁴ Der er derfor også mulighed for i højere grad at understøtte børnenes indlæring som forældre.

I forhold til skolerne vil det være oplagt, at man åbner op for, at folk fra udlandet kan komme på venteliste til skolerne. Dette vil kunne motivere studerende til at flytte tilbage og åbne for langtidsplanlægning for de udenlandsk fødte, som virkeligt vil til Grønland. Det er særligt disse, som går i flere år og planlægger at skulle hertil, der er grundlag for at holde i landet i længere tid, hvorfor det vil være en fordel at lette deres adgang til landet. På denne måde stilles den nuværende og den kommende arbejdsstyrke lige, og det vil være lettere at vende tilbage til landet for studerende.

Dette er i forvejen et indsatsområde, hvorfor der ikke er grund til yderligere anbefalinger.

- **Børnepasning**

Flere af de interviewede fremhæver børnepasning, som et grundlæggende problem for, at de kan balancere en hverdag med familie og arbejde – specielt, når begge forældre har arbejde. Problemet er, at der ikke er pladser nok på institutionerne og i den private sektor til at dække behovet. Forældrene er derfor presset til at søge børnepasning i den uofficielle sektor, hvor der ikke er nogen garanti for god pleje.

De interviewede forældre fortæller f.eks., at de har været tæt på at flytte fra landet – efter at være vendt hjem efter studie i Danmark, da de ikke kunne få plads til børnene i officielle pasningsordninger. I stedet fandt de en privat plejer, men de følte, at det gik ud over barnets tarv. Efter nogle måneder på denne måde fik de heldigvis plads, men først efter at de alvorligt havde overvejet at rejse ud igen. De, der har fået plads i offentlige plejeordninger, er til gengæld godt tilfredse med plejen.

Forvaltningen for Børn, Familie og Skole i Kommuneqarfik Sermersooq fortæller, at det er et fokusområde for dem. De er bevidst om, at det er et problem, og vurderer, at de i perioder af året ingen ventetid har, mens det i andre perioder kan tage helt op til seks måneder at få en plads til barnet. Problemet med ventetid opstår i særlig grad, hvis man vil ind på en bestemt institution, da der så kan være ekstra ventetid.

Problemet har tidligere været større, og man er kommet langt. Tidligere var der enkelte virksomheder, som havde deres egne ordninger, men de har valgt at stoppe disse, da man vurderer, at problemet nu er så lille, at det offentlige kan tage sig af det. Det fortsætter dog som et problem, da Nuuk vokser konstant, hvorfor der hele tiden er brug for flere pladser.

Problemet er, at der mangler institutionsbygninger, og at det kan være svært at finde kvalificeret arbejdskraft til at dække alle stillingerne. På den positive side, så er der fordele, når institutionerne

³⁴ Se også Lena Lauridsen. *Inussuk: Pejling mod Grønland*. Culture Crossing: 2015, s. 42.

har fuldt personale. Normeringerne er højere end i Danmark, hvilket betyder, at hver ansat har færre børn at tage sig af.

Flere af de interviewede foreslår, at man åbner op for, at folk fra udlandet kan komme på venteliste til institutionerne. Dette vil være en fordel for både grønlandsk og udenlandsk fødte, som så vil kunne planlægge sig ud af problemet – og flytte til landet, når de har en plads til barnet. På denne måde stilles den nuværende og den kommende arbejdsstyrke lige, og det vil være lettere at vende tilbage til landet.

Dette er i forvejen et indsatsområde, hvorfor der ikke er grund til yderligere anbefalinger.

- **Det sociale liv: Ensomhed**

Ensomhed er et problem for mange af de singler, som er i Nuuk – om man kommer fra udlandet eller Kysten. Som det fremgik i indledningen i gennemgangen af Maslows behovspyramide, så er det et stort problem, for at man kan være i balance som menneske. Problemet er specielt stort for de, der ikke har noget netværk i Nuuk, før de flytter til byen. Det kan føre til, at de flytter fra byen igen. Tallene, der blev trukket i samarbejde med Grønlands Statistik, viser at mange af de tilflyttede bor alene, hvorfor problemet sandsynligvis er af en størrelse, der gør det oplagt at tage alvorligt. Hvis folk flytter til landet med en familie, er ensomheden i mindre grad en udfordring - blandt andet fordi forældrene møder andre forældre i forbindelse med børnepasning og skoler.

Det er svært at flytte til et nyt sted – og lære nye at kende, samtidig med at man skal sætte sig ind i et nyt arbejde og en ny kulturel sammenhæng. Samtidig er det svært, som tidligere beskrevet, at komme ind på de fastboende. De fastboende oplever, at mange kommer og flytter igen, hvorfor det er hårdt for dem at blive ved at knytte sig til nye mennesker.

De fleste større offentlige og private virksomheder har personaleforeninger med det formål at ryste deres ansatte sammen og få dem til at føle sig hjemme i virksomheden og samfundet. Flere af de private lader til at have flere midler til dette, end det offentlige. Disse er dog begrænsede i deres effekt, da ikke forekommer nok til at dække folks sociale behov. De kan fungere som isbrydere til at lære folk at kende, men det vil stadig være folk, som ligger indenfor arbejdspladsens rammer. Hvis både arbejde og fritid fungerer indenfor de samme rammer, vil det ofte ikke dække folks sociale behov, da der ofte er brug for et frirum i forhold til arbejdet.

Der er meget begrænsede muligheder, for at folk kan mødes jævnligt, skabe social rum og lære nye at kende. I samtalerne med de HR-ansvarlige så mange dette som de ansattes eget problem, selvom det i sidste ende kan blive et problem for virksomhederne, hvis deres ansatte vælger at flytte. Der lader til at være tre forskellige sammenhænge, som ikke er knyttet til arbejde, hvor folk kan mødes og socialisere på nuværende tidspunkt.

1. **Interesseforeninger:** der er en række forskellige aktivitetsorienterede organisationer, som ofte er rettet mod et i naturen aktivt fritidsliv. Det kan dog også her være et problem at komme ind på livet af folk, af de ovenstående årsager: de fastboende kan have en tendens til at lægge afstand til de nyligt ankomne, da de ikke regner med, at de bliver.
2. **Aktiviteter for flyfriske:** der opstår til tider initiativer for at imødekomme problemet med ensomhed blandt nytilkomne. Naleraq kan nævnes som en aktivitets-/vandrekлуб, men denne lader ikke til at være aktiv længere. Problemet med disse private initiativer er netop, at man ikke kan regne med, at de består – og at det langt fra er alle, som hører om dem.

3. Fredagsøl: fredagsøllen nævnes både i offentlige og private virksomheder som måden, man lærer nye mennesker at kende på udenfor arbejdspladsen. Der er dog to grundlæggende problemer ved dette: det er en omgangsform, som kræver lysten til ugentlig indtag af alkohol på udskænkingssteder, hvilket aldrig er en god personalestrategi – og de interviewede fortæller, at man kun lærer andre flyfriske at kende.

Der er to problemer knyttet til dette: Som skrevet, så fører det til ensomhed, som i sidste ende kan gøre, at folk flytter fra landet. Men et tilsvarende problematisk resultat er, at de nyligt ankomne bliver isoleret i ghettoer, hvor de lærer mindre om samfundet og til tider danner en distance til det omkringliggende samfund - også selvom de kom til landet med en nysgerrig og positiv holdning til landet og det at skulle leve i Nuuk.

Selvom flere fra interviewsene siger, at de mødte et levende og spændende miljø, da de lige ankom, så oplever mange af de, som bliver i længere tid, at folk forsvinder. Hvis ikke man har fundet en fast partner i mellemtiden eller har skabt kontakt til de fastboende, så skal man til at starte forfra med vennekredsen. Det er her oplagt for flere at flytte tættere på familie og studiekammerater i udlandet.

Det vil være oplagt at imødekomme problemet ved at offentlige og private virksomheder går sammen om at skabe rammerne for en social sammenhæng, hvor folk kan få en bred social omgangskreds, lære sprog, kultur og historie, og eventuelt deltage i forskellige aktiviteter. Involveres fastboende, eventuelt som frivillige eller til sprogudveksling, så kan det føre til et dynamisk miljø. Aktiviteterne skal lægge op til et udskifteligt netværk, hvor nyere tilkomne dynamisk kan blive en del af et mere etableret netværk. Dette er en større anbefaling, som imødekommer en række forskellige demotiverende faktorer, hvorfor det vil blive beskrevet i det følgende kapitel.

- **Bolig**

Boligforholdene er forbedret markant gennem de senere år, hvor man tidligere kunne vente flere år på en tjenestebolig, så er ventelisten nu ned til et par måneder eller kortere. Der er også flere attraktive boliger at få. Med det skrevet er der stadig store udfordringer, som kræver en fortsat god indsats - også fordi der er en generel befolkningstilvækst i Nuuk. Kigger vi igen på Maslows behovspyramide, så er boligen helt grundlæggende for at et menneske kan føle sig godt tilpas.

Der er tilknyttet tjenesteboliger til mange stillinger – både i det offentlige og private. Dette gør, at selvom boliger de fleste steder sorterer under det private, så ses det i høj grad i vores arbejdsmarked som en arbejdsrelateret motivationsfaktor. I de interviewede offentligt ejede aktieselskaber og private virksomheder lader tjenesteboligerne til at være noget af det, der attraktivt ved at få en stilling her. Dette betyder ikke nødvendigvis, at boligerne er luksuriøse, men det er svært at finde en god bolig i Nuuk til rimelige penge, og mange af dem har en god udsigt, som man har svært ved at få råd til i en anden hovedstad de fleste steder i verden.

Det samme gør sig gældende for mange i det offentlige, men her er det mere et lotteri, om man er heldig at få en god lejlighed. Blandt to kolleger, der udfører sammenlignelige opgaver og har sammenlignelig erfaring, kan den ene sidde i et nyt byggeri med udsigt over fjorden i et ressourcestærkt område, mens den anden kan sidde i en lejlighed med skimmelsvamp i et socialt udsat område, hvor der er husspektakler og fest i løbet af ugen i de omkringliggende lejligheder. Der er også meget stor forskel på størrelsen på boligerne.

Dette er ikke, ifølge de interviewede, så stort et problem blandt arbejdssejlerne og de, der kommer for at få erfaring, da de ikke regner med at blive boende. Det er sværere for de, der potentielt bliver længere i landet. Skimmelsvamp kan medføre varige helbreds-mæssige skader, mens en lille lejlighed gør det svært at have besøg udefra, hvilket betyder, at familien føles endnu længere væk – uanset om man kommer fra Kysten eller udlandet.

Mange fastboende med et netværk i byen har en fordel over de tilkommende fra Kysten eller udlandet. Hvis ikke boligen møder deres standard, kan det i højere grad være muligt at finde noget prismæssigt tilgængeligt gennem netværket – og flere vælger selv at købe for at undgå at være bundet af tjenesteboligerne, som er knyttet til en specifik ansættelse.

Som skrevet lader tjenesteboligerne ikke til at være et problem for ansatte i det private, mens det er en større udfordring i det offentlige. Der kan dog foretages en række tiltag, som vil sikre, at det ikke er boligen, som er årsagen til, at folk fraflytter vores arbejdsmarked - eller vælger ikke at flytte tilbage hertil.

I de sammenhænge, hvor der er tjenesteboliger til de ansatte, og disse er små, vil det være oplagt at have enkelte boliger, som de ansatte kan leje for kortere perioder, så det er lettere at have familien på besøg, hvis man er fra Kysten eller udlandet. Dette vil gøre det lettere at have familie i udlandet, og det vil modvirke ensomhed.

Tjenesteboligen er en del af den pakke, som man ofte får stillet i udsigt i forbindelse med ansættelse i det offentlige, og det kan diskuteres mellem fagforeningerne og virksomhederne, hvad standarden for en tjenestebolig er. I disse forhandlinger kunne man f.eks. overveje, at en tjenestebolig ikke kan være sundhedsskadelig, hvis den skal kaldes tjenestebolig – og at der skal være en ekstern enhed, som undersøger og sikrer, at boligerne er uden f.eks. skimmelsvamp og PCB (i en grad, så det er skadeligt for beboere).

I forhold til støjgener, kunne man ændre klagekonsekvenserne, så man får mulighed for et betalt flyt, hvis man har klaget over støj tre gange eller mere – mod den nuværende ordning, hvor naboen bortvises i forbindelse med støj uden at det garanterer, at der flytter en mere hensynsfuld nabo ind. Det går også ud over arbejdsindsatsen, hvis medarbejderne ikke kan sove, og følgelig også samfundet som helhed.

Det kunne desuden være muligt at skrive sig op til en bolig i Nuuk, selvom man bor i udlandet. Dette vil hjælpe studerende til at flytte tilbage hertil - også efter arbejde i mindre virksomheder, der ikke har mulighed for at stille tjenesteboliger til rådighed. Samtidig kan man løsne boligkontrakten fra tjenestestedet, så man fortsat kan benytte sin lejlighed, hvis man stopper i sin stilling - dette vil øge fleksibiliteten på arbejdsmarkedet og sikre, at folk ikke føler sig tvunget til enten at blive i en stilling eller at flytte fra landet pga. manglende bolig.

- **Kulturen**

Samtlige interviewede nævner kulturen og menneskene som en grund til at bo her. Der er en ærefrygt for et folk, som lever i den barske natur – og som har overlevet den i generationer, som ikke har nutidens bekvemmeligheder.

Langt de fleste nævner, at grønlandere er flinke og varme mennesker, som tager tiden til en snak – hos de, der ikke nævner det, var det ikke et emne i interviewet. Der er ikke det samme stress, som

man finder andre steder og familierne har tid til hinanden, hvilket der tages hensyn til på arbejdet. Flere, som er flyttet herfra, taler om dette som et grundlæggende savn i deres nuværende hverdag – og de understreger, at hvis de får muligheden for at flytte tilbage, måske efter børnene er færdige i skolen, så vil de gribe den.

Her er det vigtigt at nævne, at selvom mange af de interviewede kom ind på identitetskonflikten, hvor kulturen bliver brugt negativt som et redskab til at definere forskellen mellem grønlandere og andre, så bliver kulturen også brugt positivt til at byde udefrakommende velkommen til en anderledes og spændende verden. De grønlandske myter og sagn fortæller om en verden, som har et helt andet udgangspunkt for verdensforståelsen, hvor havet og isen er majestæter sammen med vældet af dyr og fisk.

Nogle nævner, at man kunne gøre mere ud af at fortælle om den spændende kultur og historie. Det vil også gavne i forholdet til turismen. I forhold til arbejdsmarkedet kunne det være en del af et socialt forum, der kan være med til at fastholde folk. Denne beskrives nærmere i næste kapitel.

- **Naturen**

Naturen er en afgørende grund til, at mange flytter hertil – og til at mange flytter tilbage hertil. Roen, muligheden for jagt og fiskeri, sejlturene, og de majestætiske fjelde bliver nævnt i varierende grad i samtlige interviews, som en grund til at bo her.

Blandt de fastboende bliver naturen ofte en integreret del af livsstilen, hvor weekenderne går med sejlture, når vejret tillader det, og vinteren byder på skisport. Familierne taler om, hvordan aktiviteter, der bringer familiemedlemmerne tættere på hinanden, ligger lige ude foran døren.

Naturen omtales dog ikke som et aktivt fastholdelsesmiddel - bortset fra enkelte firmaudflugter. Det ses som en mulighed, som ligger åben for folk, og som de bare kan benytte. Det er dog ikke så ligetil for folk, som ikke kommer fra Nuuk at investere i en båd og at sætte sig ind i at skulle bruge den. Det er en forholdsvist stor investering. Fastboende vil ofte have et netværk, hvor de kan låne en båd og tage med en ud, som ved, hvordan man bruger den. Kommer man fra Kysten eller udlandet, er det altså ikke så oplagt en mulighed.

Netop naturen kan bruges langt mere aktivt til fastholdelse, end det nu er tilfældet. De relativt isolerede byer medfører for nogen økuller, som de mere fastboende imødekommer ved at købe en båd, så man kan sejle ud på fjordene. Det at komme ud og opleve naturen er derfor oplagt som fastholdelse, og der kunne skyndes på dette ved at etablere en medlemsejet andelsbådforening, hvor fastboende såvel som udefrakommende kan betale et indskud (som de kan få tilbage) og et årligt vedligeholdelsesbeløb for at være medejer i foreningen.

Flere af de interviewede HR-ansvarlige så dette som en god løsning for deres virksomhed, da det også kan være med til at imødekomme følelsen af at være isoleret socialt i en firmaboble. Flere var således i udgangspunktet åbne for at støtte økonomisk og personalemæssigt op om projektet. Dette vil også imødekomme problematikken med ensomhed, som det gøres i rokлубber andre steder – og vil blive nærmere beskrevet i det følgende kapitel.

- **Ægtefællen**

Samstemmig med anden fastholdelseslitteratur, pointerer flere af de interviewede udefrakommende og tilbagevendte studerende, at ægtefællens muligheder på arbejdsmarkedet er afgørende for, om folk vil trives og blive her.

Dette imødekommes af nogle af de HR-ansvarlige ved et semi-officielt netværk af HR-ansvarlige, hvor de kan skrive ud, at de har en ledig med specifikke kvalifikationer - på hvilken baggrund det ofte lykkes at finde et arbejde til gemalen. Et netværk som dette kan med fordel for alle systematiseres og formaliseres, så det bliver bredere og mere inklusivt - ægtefællerne er ofte uddannede og kan dermed dække behov i arbejdsmarkedet.

Dette kompliceres yderligere, når ægtefællen ikke taler grønlandsk eller dansk. Indsatsen for engelsktalende i vores arbejdsmarked kan potentielt også dække et fremtidigt behov for uddannet arbejdskraft, hvorfor det kan gavne samfundet i det hele taget.

- **Overgreb og misbrug**

I interviewsene nævnes misbrug og overgreb som en grund til, at unge mennesker vælger at forlade landet - og at uddannelse bliver en mulighed for at tage afsted. Når dette er tilfældet, er der næppe stor mulighed for at overbevise de studerende om at vende hjem efter endt studie.

Der bliver nævnt deciderede overgreb i interviewsene, men også mildere tilfælde, hvor man taler om dominerende familier. De unge mennesker har svært ved at identificere sig med deres familie og f.eks. deres opdragelsesmønster, hvorfor de ikke mener, at det er et sundt miljø for deres børn at vokse op i.

Det er dog for stort et område, til at der meningsfyldt kan skrives nogle anbefalinger om det her - bortset fra fortsat støtte til det øgede fokus indenfor området. Ikke bare i forhold til det overordnede problem, men også i forhold til analyser af, hvordan misbrug og overgreb påvirker f.eks. folks arbejdsevne og fastholdelsen af arbejdskraft på arbejdsmarkedet.

Arbejdsrelaterede faktorer

Forholdet til arbejdslivet varierer meget blandt de interviewede fra tilfredshed til en følelse af stress og manglede ressourcer i ledelsen. Her er der primært fokus på de ting, som mange føler kan gøres bedre til gavn for rekruttering og fastholdelse.

Det anbefales desuden at læse Akademikernes Sammenslutning i Grønlands rapport om arbejdsmiljøet blandt akademikere, selvom denne kun beskæftiger sig med en delmængde af de uddannede.³⁵

- **Rekrutteringsprocessen**

De interviewede HR-ansvarlige rekrutterer primært fra Grønland, sekundært fra Danmark, og tertiært fra Norden og derefter i resten af verden. Det meste af rekrutteringen lader til at foregå gennem jobsøgningsportaler, som SULI.gl og jobindex.dk, men skal der rekrutteres chefer, er der flere, som benytter sig af rekrutteringsfirmaer. Det er primært indenfor det offentlige, at de HR-

³⁵ Akademikernes Sammenslutning i Grønland. *Arbejdsmiljø blandt akademikere i Grønland*. 2015.

ansvarlige omtaler det som til tider meget svært at finde kvalificeret arbejdskraft, mens de private enten har bedre kandidater eller uddanner folk til at bestride deres stillinger. Det varierer dog, og der danner sig ikke et entydigt billede ud fra undersøgelsesmaterialet for denne redegørelse.

Rekrutteringsprocessen påvirker i høj grad fastholdelsen af de udefrakommende ifølge de HR-ansvarlige. Det er meget vigtigt ved ansættelsen både at fortælle om de gode og dårlige sider ved at flytte hertil for senere at fastholde folk. Hvis man kun giver et rosenrødt billede af virkeligheden, er folk ikke ordentligt forberedt, og flere vil falde fra.

Flere af de HR-ansvarlige var også meget opmærksomme på, at de får, hvad de ansøger. Indenfor flere af deres brancher var der hård international kamp om uddannet arbejdskraft, hvorfor man ikke kan regne med, at folk bliver i længere tid. De kan og vil ikke konkurrere med det internationale jobmarked, da det er mindre omkostningsfuldt at ansætte folk, som kommer op for oplevelsen for en kortere periode. Men så er de også bevidst om, at de ikke kan regne med, at de bliver længere end fra nogle måneder til et år eller to. Det virker som en oplagt strategi ved ansættelse, at man gør sig klart, hvem det er man efterspørger - også i forhold til det tidsmæssige.

Langt de fleste af de interviewede HR-ansvarlige har fokus på at ansætte, hvad de kalder fastboende, da man har erfaring med, at disse bliver længere på arbejdspladsen. Det var i udgangspunktet ikke så vigtigt med race eller sprogkunderskaber, men nærmere, at man har bevist, at man vil blive i landet. Fastboende kan således være både grønlandsk og udenlandsk fødte. Flere virksomheder foretrækker således at opkvalificere en lokal med en uddannelse, end at ansætte en udefrakommende, som allerede er uddannet.

Selvom der nogle er kritiske blandt de HR-ansvarlige, så benytter de fleste sig af de årlige jobmesser i Danmark for at rekruttere studerende til at vende hjem og arbejde. Flere af virksomhederne tager desuden til Danmark for at holde oplæg i studenterforeningen Avalak, og har god erfaring med det. Mange af de interviewede virksomheder er desuden lige gået i gang med at tilbyde sommerjobs og praktikpladser for at de studerende kan vedligeholde kontakten til Grønland, men det er endnu for tidligt at sige, om det vil føre til, at flere kommer hjem. Flere af de HR-ansvarlige så det desuden som en mulighed for at brande deres virksomhed: selvom de studerende ikke vælger at komme tilbage til deres virksomhed, kunne de være vigtige som potentielle samarbejdspartnere.

Fra de studerendes side er der flere, som allerede er klar over, at de vil vende hjem efter endt studie - og for dem er de forskellige tiltag en mulighed for at danne et overblik over deres muligheder, når de skal vende hjem. For de mange af disse ligger de store overvejelser dog ikke i arbejdet og karrieren, men om de føler, at de hører til i Grønland. For nogle er det en selvfølge at vende tilbage, mens andre skal overveje, hvor de hører mest til - og andre igen, vil ikke tilbage for at bosætte sig, da de ikke føler, at de hører til i Grønland.

Et konkret tiltag for at rekruttere studerende tilbage til Grønland, er muligheden for at disse kan få tilbagebetalt deres studiegæld med det dobbelte af det, som de indbetaler. Det er ikke noget som nogen af de interviewede studerende overvejer i forbindelse med at søge arbejde i Grønland.

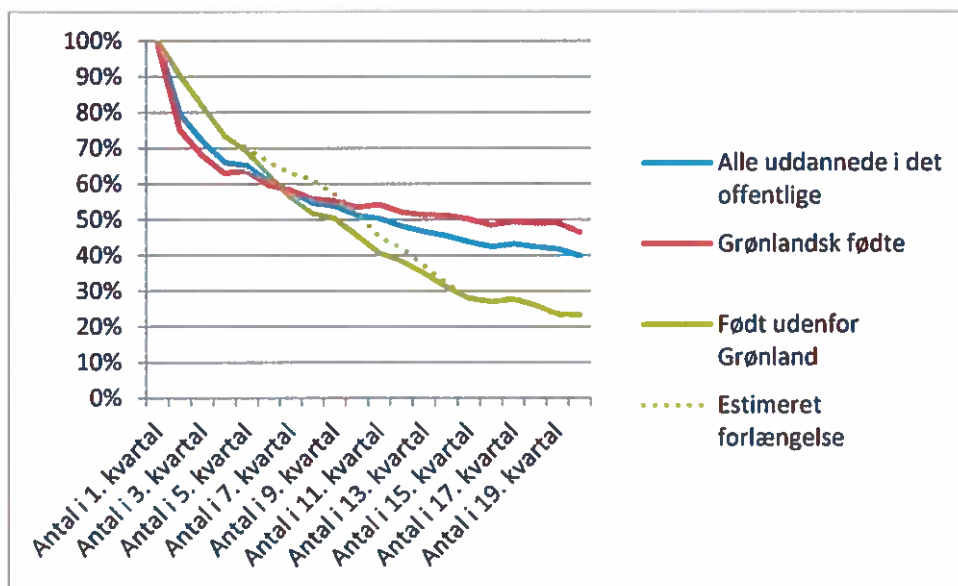
- **Containeren**

Muligheden for at få hjemtransporten betalt efter en periode på tre år har eksisteret så lang tid, at den har skabt konceptet containerjubilæum - og bliver af nogen brugt som et æresmærke. Måske ikke uden grund, da dette bliver for nogen det 'legitime' tidspunkt at tage hjem på, da man har

udstået sin 'værnepligt'. Man kan med god samvittighed tage hjem uden at føle, at man lægger landet til last på trods af de udgifter, der er ved at hente udenlandsk arbejdskraft til landet.

Betalingen af hjemtransporten er dog ikke for nogen af de interviewede et afgørende argument for at vente med at tage hjem - med mindre den ansatte har været ansat i næsten tre år, hvor det føles som dumhed ikke at vente de ekstra måneder. Hvis vi kigger på det statistiske overblik over udskiftningen, så lader der dog ikke til at være den store effekt, hvilket kunne tyde på, enten at det ikke betyder det store for folk - eller at den er placeret forkert.

Figur 28: Estimeret forskel i udviklingen i udskiftning ved et containerjubilæum efter 2 år



Man kunne regne på, om det vil være fordelagtigt at nedsætte perioden til 2 år. Ifølge Figur 28 er de udefrakommende mere stabile i deres stillinger de første 1½ år i forhold til de fastboende, hvorefter de forsvinder hurtigere fra arbejdspladsen. Et containerjubilæum efter 2 år kunne virke mere overskueligt, og forlænge nogen til at blive på arbejdsmarkedet det længere - hvilket igen kunne have en generelt forlængende effekt, da der så er længere tid til at få folk til at føle sig hjemme. Men selv nogle måneders forlængelse af de ansatte vil være en stor gevinst for arbejdsmarkedet pga. reduktion af videnstabet.

- **Ledelse**

Interviewsene viser et spekter fra ingen ledelse, over topstyret ledelse til et øget fokus på lederuddannelse og god ledelse.

I nogle arbejdssammenhænge er det ikke muligt at finde erfarne folk til at påtage sig lederrollen, hvorfor de enkelte ansatte selv sætter retningen for deres arbejdsdag - uden at denne nødvendigvis er koordineret med de andres indsatser.

Andre fortalte om ledere, som fungerede meget klassisk i forståelsen af deres rolle. Dette er specielt frustrerende for akademiske medarbejdere, der havde erfaring fra andre arbejdssammenhænge. Tidligere blev deres erfaring og indsats brugt til at informere chefen og udvikle strategier, mens de oplever arbejdsmarkedet her i høj grad som topstyret, hvor lederen bestemmer i detaljerne, hvad de ansatte skal udføre.

Dette er en markant mere hierarkisk tilgang til arbejdsdeling, hvor de enkelte ansatte ikke føler, at de får brugt deres kompetencer, hvilket ellers kan være motiverende ifølge Maslows pyramide – også i forbindelse med fastholdelse. Nogen ledelsesteori taler også for ansvarsdeling som en god måde at fastholde folk på, da de så føler, at der er brug for dem - en af de interviewede udtrykte det sådan, at man føler, at man er kassérbar, når man arbejder her - man kan bare skiftes ud.

De fleste af de HR-ansvarlige er dog opmærksomme på, at ledelse er et problem, hvorfor de enten er i gang med eller har implementeret obligatorisk ledelsesuddannelse for samtlige ledere.

- **Stress**

Stress er et udbredt problem, som nogle af de HR-ansvarlige understregede som problematisk for deres virksomhed - og som de arbejder for at imødekomme, blandt andet med medarbejdersamtaler. De fleste lægger en ære i deres arbejde, og at de udfører det godt. Men hvis arbejdspladsen er underbemandet, føler man, at man skal arbejde det mere - selvom det kan føre til, at man går ned med stress.

Flere af arbejdstagerne - specielt indenfor det offentlige - oplever, at de bliver budt velkommen og introduceret overfladisk, men at de så bliver overladt til sig selv. Der er ofte sidemandsoplæring og adgang til chefen, men disse har ofte så meget at se til, at de nye ikke føler, at der reelt er mulighed for at adressere deres spørgsmål til dem.

Dette er også tilfældet i forbindelse med socialt arbejde, hvor fejl kan medføre store problemer for borgerne, mens det er svært at se et resultat, som kan bekræfte, at man har gjort, hvad man skulle. Ligesom det også giver sig til udtryk i statsadministrationen, hvor mange af de nye skal forholde sig til lovændringer og sagsbehandling, som har direkte effekt på store dele af befolkningen, uden at de føler, at de har erfaringen til det - mens andre hurtigt stiger til lederroller uden at have megen erfaring i en kontekst, hvor lederne har stort ansvar for at kende til detaljerne i arbejdsgangene pga. videnstab og kontinuerlig oplæring af nye.

Meget af denne stress kan imødekommes ved at implementere bedre vidensdeling på arbejdspladsen. Det kræver en ekstra indsats rutinemæssigt at udarbejde arbejdsgangsbeskrivelser og systematisk vidensdeling på afdelingsmøder, men det giver i sidste ende et mere stabilt informationsflow, som sænker stressniveauet.

Det skal også nævnes som modvægt, at mange taler om naturen som meget afstressende. Mens der kan være tryk på på arbejdet, så giver det ro at gå i naturen og sejle på fjordene. Det kan derfor være en fordel at underbygge muligheden for at komme ud i naturen, som det beskrives i det følgende kapitel.

Andre mener lige modsat, at det er mindre stressende at arbejde her, end det er mange andre steder, da folk tager det mere med ro. Det vil ikke være fremmende for arbejdsmarkedet, hvis man dermed tillægger eventuelt stress personlige kvaliteter hos de ansatte, men det tyder på, at nogle arbejdspladser fungerer bedre end andre.

Nogle af de studerende i udlandet, som overvejer, om de skal flytte hjem, nævner, at de føler, at det er stressende at skulle tilbage pga. det ansvar, som de føler, før de tager afsted. Der er mange udfordringer, og det er jo begrænset, hvor meget de kan yde. Det lader dog til, at det finder et leje,

når folk ankommer, hvorfor det om ikke andet så delvist kan tilskrives den generelle spænding ved at skulle tilbage.

- **Arbejds miljø**

Nogle af de interviewede nyuddannede grønlandere fra den sociale omsorg ser arbejdsmiljøet som en udfordring pga. en overvægt af, hvad de kalder medarbejdere fra en ældre generation. De føler, at disse har været oppe mod nogle store udfordringer i opbygningen af samfundet, men at de nu er udbrændte, hvorfor de blokerede for nye tiltag. Da de unge, nyuddannede brændte for at gøre en forskel, føltes det som en stor hæmsko i det daglige arbejde, som derfor ofte bliver tungt.

På arbejdspladsen føles identitetskonflikten sjældent som afgørende. Folk er generelt professionelle, flinke og imødekommende. Der er dog ofte et naturligt skel i medarbejderstaben, da ikke alle taler grønlandsk, mens det er modersmålet for mange. Det betyder, at frokostlokalerne ofte deles op i danskere og grønlandere, hvor de halve passer ind, hvor deres sprog tillader det - men dette er ikke i sig selv et problem. Der er enkelte sammenhænge, hvor der er spændinger i dele af medarbejdergruppen, og enkelte danskere og grønlandere tydeligvis holder sig til 'deres egne'. Men det hører til fåtallet på arbejdspladserne.

I forholdet til en arbejdsplads' 'kunder', kan der opstå problemer, som italesættes som en del af identitetskonflikten. Dette er særligt tilfældet i forbindelse med arbejde, hvor man potentielt træder ind i konfliktsituationer, som f.eks. når en betjent skal pågribe en mistænkt eller en lærer skal udrede et problem med en forælder. Hvis 'modtagere' ikke er ressourcestærke, kan de udtrykke deres frustrationer over deres situation gennem identitetskonflikten og skælde folk ud for at være danskere - eller ikke at kunne grønlandsk godt nok. Men den interviewede betjent og lærer så dog ikke dette som et problem, da de var klar over, at det kun var et udtryk for den frustrerende situation og ikke et angreb på deres person.

- **Arbejdsopgaver**

Flere taler om deres arbejdsopgaver som alsidige og spændende - og som en grund til at vælge en stilling her, da man får lov at bruge sine kompetencer. Det er dog meget afhængigt af, om ledelsen benytter sig af mangfoldighedsledelse, hvor arbejdsopgaverne fordeles efter kompetencer.

Flere fortæller, at de ikke har meget indflydelse på de opgaver, som de sidder med, eller at de sidder med en række opgaver, som egentligt ikke sorterer under dem. Disse opgaver kunne med fordel varetages af en person, der er uddannet til at varetage disse. Større arbejdspladser kunne på denne måde ansætte flere grønlandsk fødte på arbejdspladserne. Der er mangel på den videregående arbejdskraft, og de unge sigter primært efter de kortere uddannelser, hvis de bliver uddannet, som det fremgår af det kvantitative kapitel i denne redegørelse.

I andre sammenhænge føler ansatte, at deres arbejdskraft slet ikke udnyttes, og at de selv er nødt til at finde på noget at lave for at få tiden til at gå. Også her er det et spørgsmål om ledelse, hvorfor det er en fordel, at der er fokus på uddannelse af denne gruppe, som beskrevet ovenfor.

Specielt opgaver, hvor de ansatte føler, at de gør en forskel, er attraktive. De grønlandsk fødte er vokset op med en parole om, at det er deres pligt, mens de udefrakommende ofte ser det som en klar bonus ved stillingen, hvis ikke pointen med at flytte op. Opgavernes samfundsrelevans er derfor

ofte afgørende for, om mange trives i deres arbejde, hvilket man som arbejdsgiver kan bruge aktivt ved at promovere og synliggøre.

Dette har dog også den bagside, at folk, der føler, at det arbejde, de har lavet til samfundets bedste, strander i bureaukratiet eller ignoreres af ledelsen, kan mistrives på grund af dette. Hvis der er tale om nyansatte uden international erfaring, hvor deres initiativer føles naive på grund af forhold, der er specifikke for samfundet her, så kan vi tage dem ved hånden og dirigere deres iver over i projekter, som man som leder regner med er bæredygtige.

I forhold til mere erfarne ansatte kan det være en fordel at give dem ansvar nok til, at de kan udføre deres ideer for så vidt som det ligger i forlængelse af virksomhedens strategier - her kan det være en fordel at informere de ansatte grundigt om virksomhedens strategier. Dette vil føre til ansatte, som er engagerede og som bruger deres fulde potentiale til gavn for virksomheden.

- **Personlig udvikling og karriere**

De fleste interviewede nævner personlig udvikling gennem kurser og professionel sparring som afgørende for, at de kan have et professionelt liv her. Ofte sidder man i stillinger, hvor man ikke kan specialisere sig, da man får en række forskellige opgaver, og så kan det være svært at udvikle sig professionelt - dette gør sig ligeledes gældende, når der ikke findes tilstrækkelig professionel sparring på arbejdspladsen.

Flere af de interviewede, der var åbne for et professionelt liv i udlandet talte om, at det var nødvendigt at balancere sin tid i forhold til Grønland. Det er godt at få en bred erfaring, så man har erfaring med at varetage en række forskellige opgaver, men på et tidspunkt er man også nødt til at specialisere sig, hvis man fortsat vil være attraktiv for mere specialiserede arbejdsmarkeder, som det danske.

For at kompensere for den ofte manglende mulighed for specialisering, og dermed holde folk længere på arbejdsmarkedet, kan det derfor være hensigtsmæssigt at tilbyde kurser til de ansatte - hvilket også opretholder kvaliteten af arbejdet og arbejdslysten. Taknemmeligheden over deltagelsen i et velvalgt kursus kan desuden knytte en anset stærkere til virksomheden, så de bliver længere.

I forhold til nogen af de fastboende, er det en bevidst strategi at opkvalificere eller uddanne ufaglærte, da virksomhederne regner med, at disse bliver længere i landet end de udefrakommende. Og selvom de skulle skifte arbejdsplads efter endt uddannelse, så har man hjulpet til med at opkvalificere arbejdsstyrken, hvilket i sidste ende vil komme alle virksomheder til gavn.

Der er flere af de, der har fået en uddannelse gennem en af virksomhederne, der bliver så specialiserede, at de primært vil kunne få ansættelse indenfor den virksomhed, der har stået for deres uddannelse - det er åbenlyst med flymekanikere og teleinstallatører. På den måde er virksomheden også sikker på at holde på arbejdskraften.

- Løn

Lønnen er både vigtig og uden betydning i interviewsene. Der er ingen i interviewsene, grønlandsk eller danskfødte, der er motiverede til at tage til eller blive her pga. lønnen. Lønningerne er generelt højere i Danmark, og det er dyrere at bo i Nuuk, men ingen af de interviewede tillagde det den store værdi.³⁶

Samstemmende med megen litteratur på området, viser det sig, at lønnen først bliver vigtig for folk, når de føler, at den var uretfærdig - enten i sammenligningen mellem kolleger, der sidder med det samme arbejde og har samme uddannelse, eller mellem faggrupper, hvor nogle grupper har forhandlet sig til bedre overenskomster. Folkeskolelærerne bliver brugt som et eksempel på overraskende høje lønninger i forhold til andre faggrupper.

En anden sammenhæng, hvor lønningerne spiller ind, er blandt de, der overvejer et karriereskifte til det private fra det offentlige. Flere sidder i stillinger, som ellers vil være svære at besætte, hvorfor de vil være mere eller mindre garanterede en langt højere konsulentløn, hvis de bliver selvstændige, selvom de skal varetage de samme opgaver.

Det bliver desuden pointeret, at lønnen kun er et problem i forhold til, hvad man kan få for den. Nogle pegede på de generelt dyrere hverdagsprodukter, som mad og internet, men det store problem for mange er, når man skal betale for en flybillet. Med etableringen af en længere landingsbane i Nuuk, vil prisniveauet dog sænkes med direkte flyvninger til Danmark, hvorfor problemet allerede adresseres af Naalakkersuisut.

Kysten

Selvom redegørelsen har fokus på Nuuk, så er der også foretaget interviews for at kunne sige noget kvalificeret om Kysten. Der er dog store forskelle mellem hovedstaden og Kysten i en grad så der er tale om to forskellige undersøgelser - og forskellige løsningsmodeller. Dette vil sandsynligvis også gøre sig gældende i forholdet mellem bygder og byer, samt mellem de forskellige byer og bygder.

Gennemgående kan det siges, at der tilsyneladende er de samme udfordringer på Kysten, som man finder i Nuuk. Nogle af udfordringerne er mere udtalte og andre mindre.

Det skal igen understreges, at det er svært at sige noget sikkert på baggrund af de få interviews sat i forhold til variationerne mellem byer og bygder på Kysten, men overordnet set fortælles der i højere grad om udfordret ledelse, samtidig med at det er sværere at finde kvalificeret arbejdskraft generelt, hvorfor flere stillinger er besat af folk uden faguddannelse, hvilket fører til nedsat kvalitet, selvom der også er gode kræfter at trække på.

Pga. den manglende gennemsigtighed på arbejdspladserne i afsidesliggende steder, lader der til at være et højere niveau af druk og korruption, hvor der privat sælges ud af varer, der er indkøbt til virksomheden. Dette har flere omtalt som ubehageligt, men andre har slet ikke oplevet det, mens det ikke på noget tidspunkt er et tema i interviewsene med arbejdstagerne fra Nuuk.

³⁶ Se også Manpower Group. *Knowledge Retention and Transfer in the World of Work*.

Flere af de interviewede er motiverede af det åbenlyse behov for en målrettet indsats på Kysten. De føler, at man får gode muligheder for at yde en indsats - specielt hvis man viser sig stabil på arbejdspladsen.

De fleste af de udefrakommende føler sig bedre modtaget af de fastboende, sammenlignet med de, som arbejder i Nuuk. Dette kan skyldes at det er mindre samfund, hvor man er mere åbne overfor nye til de måske tyndt befolkede sociale cirkler. Flere taler om, at de bliver inviteret ud at sejle og fiske, og hjem at spise, så de føler, at de er en velkommen del af samfundet. Der lader derfor umiddelbart til at opstå færre negative stereotyper, hvilket er sundt for fastholdelsen. De interviewede forlod ikke Kysten pga. identitetskonflikten, men nærmere fordi de karrieremæssigt fandt det uforsvarligt at blive - eller fordi de følte, at ledelsen var mangelfuld, hvis ikke direkte ødelæggende for arbejdslivet.

Nogle grønlændere taler om dette som en anden form for gæstfrihed på Kysten, hvor det er mere naturligt at invitere folk hjem - uden at det behøver føre til dybe venskaber, hvilket i højere grad er tilfældet i Nuuk, hvor man ifølge interviewsene primært socialiserer med folk, man har kendt i længere tid.

Afsættes der midler på finansloven til yderligere undersøgelser, vil det være muligt at undersøge rekruttering og fastholdelse på Kysten, men dette er for omkostningsfuldt til at kunne indgå i Naalakkersuisuts almindelige arbejde. Der er stor forskel mellem de forskellige byer og bygder, og det er dyrt og tidkrævende at sende en medarbejder rundt.

Anbefalinger

Motivation og demotivation i forbindelse med rekruttering og fastholdelse er afhængige af en række faktorer, hvoraf mange er sammenlignelige med de faktorer, der listes op i lignende studier i f.eks. Danmark.³⁷ Grønland er unik, og tilrettet den grønlandske kontekst, vil følgende tiltag være oplagte.

En aktiv diskurspolitik

Forslaget om en aktiv diskurspolitik, hvor det diskuteres, hvad der er god tone i virksomheder, såvel som i det generelle samfund, er ikke noget nyt. I andre lande er landets ledere f.eks. enige om, at man ikke udstiller minoriteter som helhed som et problem. Og ifølge Karen Langgård har det allerede været diskuteret her i Grønland tilbage i 2003.³⁸

Undersøgelsen her peger entydigt på, at identitetskonflikten har en negativ effekt på arbejdsmarkedet, også når det gælder rekruttering og fastholdelse. Den påvirker både de udefrakommende og de, der kaldes halve, i negativ retning og isolerer dem i minoritetsgrupper. Hvis vi skal fastholde vores arbejdskraft så lang tid som muligt, vil et godt første skridt derfor være en aktiv diskurspolitik, hvor det diskuteres, hvad der er god tone.

Tilflyttere og tilbagevendte studerende er ofte, baseret på denne undersøgelse, aktivt engageret i at promovere Grønland og grønlandiseringen. Alle i interviewsene er enige i, at der skal flere grønlandske ledere og specialister på arbejdsmarkedet gennem opkvalificering. Alle er desuden enige i, at det grønlandske sprog er vigtigt for landet (selvom mange også mente, at det er oplagt for uddannelsesniveaue og landet som en del af det internationale samfund, at de unge lærer flere sprog).

I den grønlandske sammenhæng vil det være oplagt eksplicit at skelne mellem løsrivelsen fra Danmark og grønlandiseringen, og enkeltindividerne blandt danskere og halve, som man inviterer til landet. Hvis enkeltindividerne - i anerkendelse af, at uddannet, mobil arbejdskraft er efterspurgt internationalt - i stedet takkes for deres indsats, så er det mere sandsynligt, at de vil blive her længere og arbejde til dets vores samfunds fremme.

Tilsvarende for de, som kalder sig halve, her vil det være oplagt positivt at italesætte deres tilstedeværelse – uanset deres sproglige kompetencer. Mange vil dog gerne lære grønlandsk, udefrakommende såvel som grønlandsk fødte, det vil derfor være oplagt med et internationalt center, hvor sprogindlæring og –udveksling kan finde sted kombineret med andre aktiviteter, som det skal beskrives nu.

³⁷ Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. *Rekruttering og Fastholdelse af Højtuddannet Arbejdskraft: Danmark, Norge, Holland, Storbritannien og Canada*. 2011.

³⁸ Se Karen Langgård. Sproglige Dilemmaer på det Grønlandske Arbejdsmarked. Artikel i *Arbejdsmarkedet i Grønland: Fortid, Nutid og Fremtid*. Ilisimatusarfik: 2005.

Internationalt center bygget omkring natur og kultur

Et internationalt center kan samle og effektivisere virksomhedernes indsats til sikring af, at medarbejderne føler sig hjemme i Nuuk. I sammenligningen af en række lande, peger Det Nationale Forskningscenter for Velfærd på velkomstcentre, som en foretrukken løsning, der kan introducere nyankomne til landet. Grønland er dog unik i flere aspekter, hvor bl.a. den gode tradition for frivillighed kunne mønstres til at nedbryde nogle af de nuværende barrierer mellem udefrakommende og herboende.

Samler virksomhederne deres indsats, vil tiltaget desuden spare penge og medføre en mere effektiv indsats, da samarbejdet vil muliggøre, at medarbejderne kan knytte bånd udenfor virksomheden. Det vil desuden muliggøre, at også mindre virksomheder får en mere aktiv politik omkring fastholdelse, da de vil skulle betale et beløb tilsvarende deres størrelse, og til gengæld få mulighed for tiltag, som de ellers ikke vil have råd til. Et internationalt center kan rumme en række aspekter:

- **Kurser til indføring af nyligt ankomne**

Alle virksomheder bør som minimum have et kursus, som introducerer de nye ansatte fra Kysten og udlandet til Nuuk. Dette har de større virksomheder allerede, men samles indsatsen, vil man kunne specialisere ansatte til det, og mindre virksomheder vil også have muligheden. Desuden vil man kunne øge antallet af introducerende kurser i forhold til de, der nu er i de enkelte virksomheder.

- **Sprog**

Sproget er en hjørnesten i meget af den interaktion, man har på arbejdsmarkedet, men det er dyrt, hvis alle skal tilbydes fortløbende sprogkurser i grønlandsk. Hvis hver virksomhed skal have tilbud, så er det for de fleste uoverkommeligt.

Flere virksomheder har enkeltstående sprogkurser, hvis deres ansatte ønsker det. Sprogkurserne er dog ofte den sammenhæng i andre lande, hvor folk skaber sig et bredere netværk udenfor arbejdspladsen. Det giver i højere grad følelsen af at høre til, at man ikke kun kender folk fra arbejdspladsen. Går virksomhederne sammen om sprogkurser, vil det samle folk mellem virksomheder.

Sprogkurserne behøver ikke reserveres for udefrakommende, de kunne også åbnes for grønlandere, der ikke mestrer sproget. Man kan desuden i centret facilitere sprogudveksling mellem udefrakommende og grønlandere, som måtte ønske et bedre dansk eller engelsk. Tættere og mere generel kontakt mellem folk med forskellige identiteter medvirker til at nedbryde skel og opbygge en sundere mellemmenneskelig relation.

- **Kultur og historie**

Vi har i Grønland har en rig historie og kultur, som flere af de interviewede fortryder, at de ikke kender mere til. Et internationalt center kan stå for events og optrin, såvel som foredrag, der kan indføre interesserede i forskellige aspekter af kunst, historie og kultur.

Der kunne tænkes i at gøre disse events offentlige, så de også er tilgængelige for turister.

- **Natur – vandrekлубber, både og hytter**

Naturen ligger der og er tilgængelig, men bruges meget lidt aktivt i forbindelse med fastholdelse. Der lader til at være den opfattelse, at folk selv kan gå en tur, hvis de har lyst til det, men så mister man den fastholdende effekt, da vandreturen så bliver et privat og personligt foretagende.

Systematiseres oplevelsen af naturen i forbindelse med et internationalt center, så bliver denne en del af en social oplevelse, som er knyttet til byen, landet og arbejdspladsen. Det vil desuden muliggøre oplevelsen i højere grad, da f.eks. indkøb af en båd er en dyr investering. Man kan forestille sig tre initiativer tilknyttet et center:

1. Der findes allerede vandrekлубber, som man kan samarbejde med om at sætte introducerende vandringer op. En nyligt ankommen vil ofte prioritere sin energi i at introduceres til arbejdet og det generelle samfund over at sætte sig ind i fritidsaktiviteter – selvom det ofte netop er i starten, at man har brug for at koble fra disse systemer gennem f.eks. vandring. Hvis de aktivt tilbydes vandreture, vil det hjælpe dem til at falde til i det hele taget.
2. Fjordene er fantastiske. De giver alle med en båd mulighed for oplevelser, som sætter sine spor i sjælen. Og tager man ud på fjordene med andre, får man en helt speciel oplevelse sammen. Både giver desuden mulighed for at tage på jagt og fiske.
Men det er også for dyrt for mange af de nyankomne at investere i en båd – specielt når man ikke ved, om man vil falde til, hvorfor man venter og ser. Men netop her vil en båd kunne være central til fastholdelse.
Man kan tænke i at oprette en andelsbådsforening tilknyttet det internationale center. Man kan betale 5-10.000 kr som tilbagebetales, når man melder sig ud. Beløbet skal dække indkøb af både. Derudover kan der være en årlig betaling, som dækker vedligehold. Bådene benyttes som i en roklub – både til fælles arrangementer og til individuelle ture.
Der kan desuden knyttes obligatoriske kurser i søduelighed, jagt og fiskeri til foreningen. Foreningen bør være åben for fastboende, såvel som tilflyttere – hvor der reklameres lokalt for foreningen, så fastboende bliver opmærksom på ideen. Hvis de fastboende også deltager, vil det potentielt åbne deres sociale cirkler for nytilkomne – og det vil give de fastboende, som ikke har råd til selv at købe båd, mulighed for at benytte sig af fjordene.
3. Nogle virksomheder har allerede hytter, som de ansatte kan låne. Dette er også oplagt mere bredt, muligvis tilknyttet en andelsbådsforening.

De her beskrevne aktiviteter lægger op til et udskifteligt netværk, hvor nyere tilkomne dynamisk kan blive en del af et mere etableret netværk. Man kan forstille sig andre tiltag, men det vigtigste er at starte en mere aktiv tilgang til fastholdelsen af arbejdskraft. I mange af virksomhederne ses fastholdelsen som noget privat, som den enkelte må tage sig af, men det sker så desværre ikke i ønskelig grad. De nyligt tilkomne skal være heldige at ramme de rigtige mennesker på det rigtige tidspunkt for at falde til. Med en målrettet indsats, vil heldet udskiftes med organisering.

Flere af de interviewede HR-ansvarlige er interesserede i at tænke i fælles løsninger, da det også kan være med til at imødegå følelsen af at være isoleret socialt i en firmaboble, uden at det er ment som et endeligt tilsagn. Men tænkes der videre på fastholdelse, så vil det være oplagt at involvere virksomhederne.

Et center som dette kan desuden danne forbillede for lignende tiltag på Kysten, men vilkårene der skal først undersøges nærmere for at kende behov og muligheder bedre.

Liste over andre anbefalinger

Følgende er en kort liste over de øvrige anbefalinger, som blev beskrevet i foregående kapitlet. Det anbefales dog, at disse læses i deres kontekst.

- **Skole og børnepasning:** Det bør sikres at studerende i udlandet og udefrakommende også kan skrives op til institutionspladser. Dette vil muliggøre planlægning for de, der brænder for at flytte hertil.
- **Bolig:** Forhandling med fagforeningerne om, hvad en tjenestebolig er. F.eks. at en tjenestebolig ikke kan være sundhedsskadelig, hvis den skal kunne betegnes som sådan.
- **Bolig:** I forbindelse med støjgener, skal det være muligt at flytte indenfor en rimelig tidshorisont.
- **Bolig:** Mulighed for at stå på venteliste, selvom man ikke bor i Nuuk, så man kan planlægge at flytte til byen.
- **Bolig:** Ekstra lejligheder, som kan lejes for korte perioder for at muliggøre besøg fra familien, også selvom man bor i en mindre bolig.
- **Bolig:** At tjenesteboligen ikke knyttes til den enkelte stilling, så der er mulighed for fleksibilitet på arbejdsmarkedet indenfor landets grænser.
- **Ægtefællen:** Etableringen af et generelt netværk, der kan sikre arbejde til kvalificerede ægtefæller, som flytter med til landet - også selvom de ikke taler grønlandsk eller dansk.
- **Containeren:** Det bør overvejes, om ikke containerjubilæet vil have en bedre fastholdende effekt efter 2 år, da 3 år er en meget lang horisont for de fleste, hvorfor det mister den fastholdende effekt.
- **Stress:** Bedre vidensdeling på arbejdspladserne vil imødekomme stress og ineffektiv opstart på arbejdspladserne - og generelt hjælpe arbejdet. Man kan fra centralt hold sætte fokus på det gennem diskussionsforaer og seminarer.
- **Misbrug og overgreb:** Det bør undersøges, hvor stor effekt misbrug og overgreb har på rekruttering og fastholdelse, såvel som det generelle arbejdsmarked, så denne kan imødekommes.

