

Anne Binderkrantz

På danske hænder? Samspillet mellem grønlandere og danskere i den grønlandske forvaltning¹

Størstedelen af forvaltningen i Grønland hører under det grønlandske Hjemmestyre. Alligevel er en stor del af medarbejderne danskere. Mens der blandt akademikere i Hjemmestyret i Nuuk er en overvægt af danskere, udgør de danske medarbejdere dog en minoritet i kommunerne. Artiklen undersøger samspillet mellem danske og grønlandske ansatte i det centrale Hjemmestyre såvel som i to grønlandske kommuner. Analysen bygger på 28 interviews med medarbejdere med forskellig baggrund. Grønlandske medarbejdere oplever betydelige kulturforskelle mellem danskere og grønlandere og peger på, at sproglige forhold bidrager til en fortsat dansk dominans især i det centrale Hjemmestyre. Danske medarbejdere er mindre bevidste om eventuelle forskelle mellem medarbejdergrupperne, om end de kommunalt ansatte danskere dog oplever det som nødvendigt at tilpasse sig de grønlandske forhold. Selvom historisk betingede forhold, kulturforskelle og nødvendigheden af at anvende to sprog præger den grønlandske forvaltning, oplever såvel danskere som grønlandere overordnet samspillet som relativt konfliktfrit.

„De nye departementschefer vil være Landsstyrets nærmeste rådgivere, og det er derfor vigtigt at pågældende har evnen til at forstå og kunne lytte til befolkningens indre liv. Selvfølgelig skal de nye departementschefer have de nødvendige faglige kvalifikationer, men i forhold til disse stillinger er evnen til at kunne tale grønlandsk lige så vigtig som andre kvalifikationer.“ Fra Landsstyreformand Hans Enoksens nytårstale 2008 (Enoksen, 2007).

I efteråret 2007 annoncerede den grønlandske Landsstyreformand Hans Enoksen, at man ved en omlægning af Grønlands Hjemmestyre ville sikre, at alle kommende departementschefer talte grønlandsk. Det var en beslutning, der gav anledning til debat, blandt andet fordi den reelt medførte en degradering af en række direktører med dansk baggrund, der blev afskåret fra ansættelse i en tilsvarende stilling efter omlægningen. Sproglige forhold og forvaltningens etniske sammensætning er generelt et emne, der optager sindene i Grønland. Det siddende Landsstyre ønsker en såkaldt grønlandisering, hvis nærmere indhold ikke altid er specielt veldefineret, men som i hvert fald sigter mod at øge anvendelsen af det grønlandske sprog og andelen af medarbejdere med grønlandsk baggrund i forvaltningen (Gad, 2005: 176; Tobiassen, 1998).

Som det let konstateres fx ved læsning af *DjØFbladets* stillingsopslag, rekrutteres imidlertid løbende nye ansatte fra Danmark. Især når det gælder

stillinger, der kræver en specifik, akademisk uddannelse, er Grønland stærkt afhængig af at kunne skaffe medarbejdere udefra. Her er det næsten altovervejende danskere, der kommer på tale. Resultatet er en forvaltning med en kombination af ansatte med dansk og grønlandsk baggrund. Især blandt de fuldmægtige med akademisk baggrund er der mange danskere, mens man i andre stillingskategorier som fx kontorassistenter altovervejende finder grønlandere. Der er dermed tale om en forvaltning præget af to forskellige kulturer og to forskellige sprog.

Artiklen undersøger, hvilke konsekvenser dette har for samspillet mellem de forskellige grupper i forvaltningen. Det er velkendt fra litteraturen, at ansattes kulturelle baggrund har betydning for deres opfattelse af forskellige situationer, for deres adfærd og for samspil og dominansforhold mellem forskellige grupper. Afgørende er både den konkrete sammensætning af forskellige grupper og de kulturelle forskelle, der findes mellem disse. Her er det blandt andet interessant, at grønlandsk identitet i vidt omfang defineres i modsætning til dansk identitet. Samtidig må Grønlands fortid som koloni og den lange historie med dansk dominans forventes at præge samspillet mellem grupperne i forvaltningen i dag.

I den grønlandske forvaltning sættes spørgsmålet om betydningen af sprog og kultur således på spidsen. Her er tale om to medarbejdergrupper, der udgør en interessant konstellation af på den ene side personer fra den tidligere kolonimagt og på den anden side landets egne indbyggere. I det grønlandske samfund udgør grønlandere den altovervejende majoritet, ligesom det politiske system præges af grønlandere og det grønlandske sprog. I forvaltningen fylder danskere og det danske sprog langt mere. Det rejser spørgsmålet om, hvorvidt en gruppe, der udgør minoriteten i det omgivende samfund, er den dominerende gruppe internt i forvaltningen.

Samtidig findes inden for den grønlandske forvaltning en interessant variation i sammensætningen af medarbejdere. I det centrale Hjemmestyre er andelen af danskere ganske høj, mens den i kommunerne og især i nogle kommunale forvaltninger er væsentligt lavere. Denne variation udnyttes i artiklens empiriske strategi, der bygger på interviews foretaget i Hjemmestyret og i to kommuner. Det giver mulighed for at belyse, om betydningen af sprog og kultur og balancen mellem de forskellige grupper varierer alt efter den numeriske sammensætning af medarbejdere i forvaltningen.

Netop spørgsmålet om, hvilken gruppe der er dominerende, står centralt i artiklens analyse. Analysen af materialet falder i tre hoveddele. For det første undersøges det generelle samspil mellem danskere og grønlandere, for det andet hvorvidt interviewpersonerne oplever, at medarbejdernes baggrund har betydning for deres adfærd i forvaltningen og for det tredje, hvilken betydning sproglige forhold har for forvaltningens virkemåde. På trods af en generel

oplevelse af, at samspillet mellem grønlandere og danskere er ganske harmonisk, viser det sig, at såvel kulturelle forskelle som sproglige forhold har betydning. Især det centrale Hjemmestyre må betragtes som en relativt dansk-domineret organisation, mens kommunerne er langt mere grønlandskprægede. Forud for analysen diskuteres den relevante litteratur, ligesom forskningsdesignet præsenteres.

Medarbejdernes baggrund, kultur og forvaltningens virkemåde
Der findes ikke megen litteratur om samspillet mellem grønlandere og danskere i den grønlandske forvaltning. Det er derfor ikke muligt på forhånd at opstille præcise teoretiske forventninger til analysen af medarbejdersammensætningen i den grønlandske forvaltning. Betydningen af medarbejders personlige karakteristika for organisationers virkemåde har til gengæld optaget forskningen i mange andre sammenhænge. Mest fremtrædende er litteraturen om „det repræsentative bureaukrati“, der beskæftiger sig med forskellige gruppers mulighed for at opnå stillinger i forvaltningen og betydningen af diversitet i medarbejdersammensætningen (Kamp og Hagedorn-Rasmussen, 2004; Selden og Selden, 2001). Interessen for at beskæftige sig med medarbejderdiversitet har herudover været stigende i takt med, at mange internationale virksomheder og organisationer har fået en medarbejderskare bestående af forskellige nationaliteter (McDonald, 1997; McLaren, 1997).

Diversitet dækker over mange forskellige personlige karakteristika, der potentielt fører til adfærdsforskelle mellem forskellige grupper, fordi de har betydning for medarbejderens kultur (Larkey, 1996: 465). Selvom det er nødvendigt med et bredt kulturbegreb, hvis man skal indfange alle aspekter, der påvirker et individs kultur, er det i tråd med litteraturen tilstrækkeligt i første række at opfatte kultur som et spørgsmål om nationalitet (Connaughton og Shuffler, 2007: 406). I nærværende sammenhæng er det da også medarbejdernes nationale baggrund som henholdsvis grønlandere eller danskere, der er i centrum, selvom dette naturligvis kun er en blandt flere dimensioner, der kunne tænkes at påvirke samspillet mellem medarbejdere i den grønlandske forvaltning. For at forstå betydningen af national baggrund er det for det første nødvendigt at se på den konkrete sammensætning af medarbejdere i den grønlandske forvaltning. For det andet skal forståelsen af kultur og betydningen af den historiske kontekst i Grønland overvejes, og endelig skal det diskuteres, hvilken betydning medarbejdernes sproglige og kulturelle baggrund kan forventes at have for samspillet mellem disse.

Sammensætningen af medarbejdere i den grønlandske forvaltning

Grønland adskiller sig både fra andre tidligere kolonier og fra udviklede lande, idet balancen mellem forskellige grupper varierer mellem henholdsvis den brede

befolkning, det politiske system og forvaltningen. I samfundet generelt er der klar grønlandsk dominans, om end der også er et betydeligt antal danskere bosat i Grønland. Blandt politikere findes næsten udelukkende grønlandere, og sproget til møder i Landsting og kommunalbestyrelser er grønlandsk med tolkning til dansk. Forvaltningen adskiller sig markant, fordi der her er ganske mange danskere ansat. Medarbejdersammensætningen i forvaltningen er således præget af en udbredt mangel på højtuddannet, lokal arbejdskraft (Langgård, 2002: 5).

Den store andel af danske medarbejdere betyder også, at dansk er det dominerende sprog i forvaltningen (Gad, 2005: 182; Langgård, 2002). De danske medarbejdere taler som hovedregel ikke grønlandsk, og det er derfor nødvendigt for disse at kunne klare sig med dansk som arbejdsprog (Langgård, 2002: 33). Endvidere er kundskaber i dansk i praksis nødvendigt for at kunne komme i betragtning til sådanne stillinger. Grønlandere, der ikke behersker dansk på et ganske højt niveau, kan derfor vanskeligt finde ansættelse inden for forvaltningen (Langgård, 2002: 45; Sørensen, 1991: 50). Selvom de grønlandske ansatte i forvaltningen typisk taler glimrende dansk, er de alligevel på „udebane“, når kommunikationen foregår på dansk. Omvendt er danskere normalt helt afskåret fra at forstå, hvad der tales om i de tilfælde, hvor der tales grønlandsk (Brochmann og Hamann, 1990: 66-67).

Der er stor variation i sammensætningen af forskellige medarbejder-grupper inden for forvaltningen, ligesom der er betydelig forskel på den centrale Hjemmestyreforvaltning og kommunerne.² Blandt fuldmægtige i Hjemmestyret udgør danskere den største andel, mens der næsten udelukkende findes grønlandere i fx gruppen af kontorassistenter (Binderkrantz og Jakobsen, 2008). I kommunerne er der generelt langt færre danske ansatte. Især i de mindste kommuner er der stort set kun medarbejdere med grønlandsk baggrund, mens man på chefniveau og inden for bestemte forvaltningsområder finder en relativt stor andel af danskere i de større kommuner. Det er en variation, der udnyttes i artiklens empiriske strategi.

De markante forskelle imellem danske og grønlandske ansatte, når det gælder fx uddannelsesniveau og stillingstype betyder imidlertid også, at det kan være vanskeligt at isolere en eventuel betydning af sproglige og kulturelle forhold. Danske ansatte har således typisk en akademisk uddannelse, de besidder højere stillinger og de befinder sig i en anden livssituation end de grønlandske ansatte. Selv når to medarbejdere i en kommunal forvaltning varetager de samme opgaver, vil der ofte være den forskel, at den danske medarbejder har den uddannelse, som formelt kvalificerer til stillingen – fx som socialrådgiver – mens den grønlandske er ansat på baggrund af en korterevarende uddannelse. Det betyder, at forskelle mellem medarbejdere med dansk og grønlandsk, som umiddelbart fremstår som kulturelt betingede, også kan hænge sammen

med andre faktorer. Uanset hvilke af disse faktorer der konkret påvirker samspillet mellem danskere og grønlændere, fremstår de dog som del af en sammenhængende problematik om medarbejdersammensætningens betydning.

Det er indlysende, at en simpel skelnen mellem danskere og grønlændere langt fra indfanger den kulturelle diversitet hverken i det grønlandske samfund eller blandt medarbejderne i Hjemmestyre og kommune. Alene spørgsmålet om, hvordan man definerer det etniske tilhørsforhold, giver anledning til diskussion. Er man fx grønlænder, hvis man har grønlandske forældre, hvis man er født i Grønland, eller hvis man har grønlandsk som modersmål? Hertil kommer, at mange er resultatet af blandede ægteskaber, ligesom der også findes helt andre nationaliteter blandt de ansatte i forvaltningen. Endelig er der både blandt danskere og grønlændere en varierende grad af tilknytning til de to lande. Nogle grønlændere har fx taget størstedelen af deres uddannelse i Danmark og må derfor formodes at være påvirket af dansk kultur. Ligeledes er der blandt danskerne en del, der har en betydelig tilknytning til Grønland, fx fordi de er vokset op i landet, fordi de har giftet sig med en grønlænder, eller fordi de har tilbragt størstedelen af deres arbejdsliv her. Snarere end to helt entydigt adskilte grupper er der altså tale om en art kontinuum, hvor en del individer har elementer af såvel dansk som grønlandsk identitet (Christiansen, 2000: 67).

Når der i denne artikel skelnes mellem henholdsvis „grønlændere“ og „danskere“, er der altså tale om en skelnen, der ikke indfanger den fulde variation blandt medarbejderne. I interviewmaterialet er der da også mange eksempler på, at der er flere nuancer af betydning end som så. En del af de interviewede har både en dansk og en grønlandsk forælder, og flere nævner, at især opfattelsen af danskerne varierer alt efter, om de er relativt nyankomne, eller om de har udvist en mere blivende interesse for Grønland fx ved at lære sproget, gifte sig grønlandsk eller sågar ved at anskaffe sig slædehunde. Selvom kulturelt tilhørsforhold altså ikke er noget, der kan afgøres entydigt ud fra ét eller flere kriterier (Gad, 2005: 47-50), har langt de fleste ikke problemer med at rubricere sig selv eller andre som grønlændere eller danskere (Binderkrantz og Jakobsen, 2008).

Kulturelle forskelle og historiens betydning

Kultur opfattes typisk som et sæt af normer, værdier og tænkemåder, som deles af de individer, der tilhører en bestemt gruppe. Samtidig identificerer individerne sig som medlemmer af en bestemt gruppe og opfatter denne i relation til andre grupper. Kultur er ikke deterministisk i forhold til adfærd, men er alligevel strukturerende for både forståelsen af forskellige situationer og for de handlingsmønstre, der vælges (Fine, 1995: 48-50; Mamman, 1996: 450; Thomas, 1999: 245; Larkey, 1996: 466). Det er væsentligt at understrege, at kultur

og identitet ikke kan reduceres til et spørgsmål om objektiv nationalitet eller etnicitet, men snarere består i den subjektive mening denne tildeles. Identitet skabes og forhandles løbende, og der kan være betydelig forskel på graden af gruppeidentifikation både på tværs af grupper og mellem individer (Fine, 1995: 47-48; Gad, 2005: 16; Mamman, 1996: 452). Samtidig kan identitet også være situationsspecifik således, at forskellige elementer af identitet mobiliseres alt efter situationen. Det betyder blandt andet, at betydningen af kultur og identitet for den enkelte kan opleves som meget fremtrædende i nogle situationer og mindre afgørende i andre. En undersøgelse af betydningen af kulturforskelle i den grønlandske forvaltning kan dermed ikke umiddelbart generaliseres til andre sammenhænge.

Når det gælder konkrete kulturforskelle, der påvirker adfærd i organisationer, refereres ofte til Geert Hofstedes distinktion mellem en individualistisk og en kollektivistisk kultur. Denne opfattes som en overordnet kulturel dimension, som medfører forskelle i opfattelsen af forholdet mellem individet og kollektivets interesser, i familiestrukturen, i omfanget af individuel adfærdsdiskretion og i graden af følelsesmæssig og identitetsmæssig tilknytning til sociale grupper (Hofstede, 2001: 209; Thomas, 1999: 245). Herudover fremhæves ofte, at forskellige kulturer lægger vægt på forskellige former for kommunikation. Vestlige kulturer fremhæves som mere indstillede på eksplicit skriftlig eller verbal kommunikation, mens ikke-vestlige kulturer i højere grad lægger vægt på implicit og non-verbal kommunikation (King et al., 2007: 287; Selden og Selden, 2001: 320).

Det er vanskeligt at opstille konkrete forventninger til kulturforskelle mellem grønlandere og danskere, selvom det i mange sammenhænge understreges, at der er store mentalitetsforskelle mellem de to grupper (Petersen, 1998: 205). Tidligere analyser har peget på, at den grønlandske kultur lægger større vægt på familieforhold end den danske, og at dette også præger adfærden i forvaltningen. Der er også blevet argumenteret for, at grønlandere og danskere har forskellig tilgang til arbejdet. Danskere opfatter arbejdet som centralt og identitetsskabende, mens grønlandere angiveligt har en arbejdsopfattelse, hvor arbejdet godt kan tilsidesættes af muligheden for en fisketur i godt vejr (Brochmann og Hamann, 1990: 68-71). Endelig er grønlandske forvaltningsansatte blevet beskrevet som mere tilbageholdende fx med at tage ansvar end de danske medarbejdere, som i højere grad „møver sig frem“ (Petersen, 1998: 197).

Mere generelt kan de ovenfor nævnte forskelle mellem en individualistisk og en kollektivistisk kultur samt betydningen af forskellige former for kommunikation udgøre en foreløbig hypotese om, hvilke forskelle der måtte findes mellem den danske, vestligt prægede kultur og den grønlandske. Fx har Hanne Petersen peget på, at den europæiske skriftlige forvaltningstradition

står i modsætning til en mere mundtlig tradition i Grønland (Petersen, 1998: 199). Eftersom kultur er subjektiv og foranderlig, er det imidlertid at foretrække at holde analysen åben for, hvorvidt disse eller andre forskelle findes mellem danske og grønlandske medarbejdere snarere end på forhånd at opstille præcise forventninger.

Ét aspekt af grønlandsk identitet, der fremhæves af flere forfattere, er dog, at denne i vid udstrækning defineres som stående i modsætning til den danske. Man taler i litteraturen om „den kulturelle anden“ som den gruppe, en bestemt kultur opstiller sig selv som værende i kontrast til (Christiansen, 2000: 62). Her er det karakteristisk, at grønlændere i vidt omfang identificerer sig selv som gruppe med danskerne som modpol (Gad, 2005: 46). I det grønlandske univers opleves grønlandskhed og danskhed som hinandens negation, og selvom det kan være vanskeligt at definere, hvad grønlandskhed er, står det altså klart, at det i hvert fald er noget andet end danskhed (Christiansen, 2000: 64; Sørensen, 1991: 48). Samtidig argumenteres der for, at kolonihistorien også mere konkret præger den grønlandske selvopfattelse, idet grønlændere kombinerer en kollektiv mindreværdsfølelse i forhold til danskere med en betydelig stolthed over den grønlandske identitet (Christiansen, 2000: 64).

Mere generelt peger litteraturen på, at det historiske forhold mellem forskellige grupper har betydning for deres samspil i konkrete organisationer (Larkey, 1996: 465). De amerikanske studier af det repræsentative bureaukrati er således netop studier af, hvordan en historisk dominerende kultur præget af hvide mænd reagerer på en øget andel af minoriteter som sorte og kvinder. Her peges fx på, at den historiske undertrykkelse af bestemte grupper har skabt mistillid til den dominerende kultur og at denne mistillid præger samspillet i nutidige organisationer (Selden og Selden, 2001: 321). Forfatterne til en undersøgelse i Sydafrika peger tilsvarende på, at det langtvarende dominansforhold mellem hvide og sorte har skabt en dybtliggende modstand mod den dominerende kultur hos individer fra den undertrykte gruppe (King et al., 2007: 297). I samme studie konstateres, at kolonifortiden betyder, at en eurocentrisk tilgang fortsat dominerer organisationskulturen (King et al., 2007: 287).

I forlængelse heraf er Grønlands fortid som dansk koloni afgørende for at forstå det nuværende forhold mellem forskellige befolkningsgrupper i Grønland. Det gælder dels i forhold til den ovennævnte tendens til, at grønlændere identificerer sig selv som modstykke til danskere, dels i forhold til den indflydelse historien har haft på administrationens opbygning. Opbygningen af den grønlandske administration foregik således, mens Grønland havde status som dansk koloni. Administration var dermed i udgangspunktet ensbetydende med koloniadministration med den øverste myndighed befindende sig i København. Denne situation fortsatte frem til grundlovsændringen i 1956, hvor Grønland ophørte med at være koloni og blev en integreret del af Danmark med

status som dansk amt (DIIS, 2007). Her var der imidlertid fortsat tale om en situation, hvor forbilledet var Danmark, og målsætningen var, at det grønlandske samfund skulle udvikles til et niveau, der svarede til niveauet i resten af Danmark. Det er ikke uden grund, at 1950'erne og 1960'erne typisk omtales som „danificeringsperioden“ (Olsen, 2005).

I 1979 indførtes Hjemmestyre i Grønland, og i perioden herefter blev stadig flere opgaver overdraget til det grønlandske Hjemmestyre (Skydsbjerg, 1999). Også i denne periode har man imidlertid anvendt Danmark som forbillede for indretningen af administrationen (Petersen, 1995: 122; Vendelø, 1997: 184). Selvom størstedelen af forvaltningen nu formelt set er grønlandsk, finder samspillet mellem medarbejdere med henholdsvis dansk og grønlandsk baggrund altså sted i en forvaltning, der i betydelig grad er præget af Grønlands fortid som dansk koloni og af den fortsatte tilknytning til Danmark.

Kulturs betydning for opfattelser, adfærd og samspil mellem grupper

Generelt er der enighed i litteraturen om, at medarbejdernes kultur har betydning for organisationers virkemåde (Connaughton og Shuffler, 2007: 398; Selden og Selden, 2001: 309; King et al., 2007; Mamman, 1996: 452). Medarbejdernes baggrund påvirker både, hvordan de agerer og deres opfattelse af, hvordan organisationen fungerer. Individuer med forskellig kulturel baggrund vil ofte have helt forskellige oplevelser af de samme realiteter i en organisation og vil handle herudfra (Fine, 1995: 38). Især opmærksomheden på kulturbetingede forskelle kan forventes at variere. Fx kan den dominerende gruppe have en opfattelse af, at der er tale om en åben organisationskultur, mens andre grupper kan have en helt anden opfattelse af kulturen, netop fordi denne konstrueres af den dominerende gruppe (Selden og Selden, 2001: 320). Mere generelt kan det forventes, at individer, der tilhører en dominerende gruppe, er mindre tilbøjelige til at notere sig adfærdsforskelle betinget af etnicitet og kultur (Larkey, 1996: 483).

Netop kulturens betydning for samspillet mellem en dominerende majoritetsgruppe og forskellige minoritetsgrupper har optaget litteraturen meget. I den sammenhæng er det væsentligt, at minoritetsstatus ikke nødvendigvis følger af numerisk at være i undertal men snarere skal ses som et politisk spørgsmål (Larkey, 1996: 465). Forskellige studier peger på, at minoriteter ofte tilpasser sig den dominerende kultur. Der er også tendens til, at interaktionsformer på arbejdspladsen præges af kulturforskelle og gruppetilhørsforhold, at der finder eksklusionsprocesser sted i forhold til individer med anden etnicitet, og at kulturforskelle fører til misforståelse og utilfredshed (Larkey, 1996: 476; Connaughton og Shuffler, 2007: 398; Selden og Selden, 2001: 390).

Spørgsmålet om, hvorvidt danskere eller grønlændere er dominerende i den grønlandske forvaltning, står centralt i analysen i denne artikel. Konkret struk-

tureres analysen ud fra tre overordnede spørgsmål. For det første belyses det overordnede samspil mellem medarbejdere med forskellig baggrund. Er der tale om et gnidningsfrit samspil, eller opstår der konflikter mellem grupperne? For det andet analyseres eventuelle forskelle mellem grønlandere og danskere. Findes der kulturelle forskelle, og hvordan kommer disse i givet fald til udtryk i forvaltningen? Endelig undersøges spørgsmålet om sprogets betydning. Hvilket sprog anvendes i forskellige sammenhænge, og hvilken betydning får dette for forvaltningens virkemåde og forholdet mellem forskellige grupper?

Undersøgelserdesign

Artiklens problemstilling retter sig mod at undersøge betydningen af medarbejdersammensætningen i den grønlandske forvaltning. Med henblik på at belyse denne problemstilling er der gennemført en række interviews med medarbejdere i den grønlandske forvaltning. Netop interviews vurderes som velegnede til at undersøge problemstillingen, som centrerer sig om medarbejdernes oplevelse af samspillet mellem medarbejdergrupper. Samtidig giver en kvalitativ tilgang mulighed for den nødvendige åbenhed fx i forhold til, hvilke konkrete forskelle der findes mellem danske og grønlandske medarbejdere. Endelig er der tale om en problemstilling, som sandsynligvis betragtes som ganske følsom af de ansatte i forvaltningen. En fordel ved interviews er i den sammenhæng, at interviewpersonerne har mulighed for at give et nuanceret billede af deres opfattelse, ligesom der i interviewet kan spørges ind til problemstillingen på forskellig vis. Tilbage står dog, at interviewpersonerne muligvis vil være tilbageholdende fx over for at fortælle om konflikter mellem medarbejdergrupperne. Det er især vigtigt at være opmærksom på, om den ovenfor nævnte grønlandske tendens til at være tilbageholdende kan vanskeliggøre undersøgelsen. Som det vil fremgå af det følgende, er de grønlandske interviewpersoner imidlertid mere tilbøjelige end de danske til at pege på konfliktområder, og det tyder derfor ikke på, at en grønlandsk tilbageholdenhed har påvirket undersøgelsen.

Som nævnt ovenfor varierer medarbejdersammensætningen betydeligt mellem det centrale Hjemmestyre og de kommunale forvaltninger. Der er derfor foretaget i alt 28 interviews i henholdsvis Hjemmestyret i Nuuk og to af de større kommuner. Det er herudover tilstræbt at udvælge interviewpersoner med forskellige karakteristika, således at der opnås så validt et billede som muligt af samspillet mellem medarbejdergrupperne i hver organisation. I Hjemmestyret er udvalgt to direktorater med relativt forskellige opgaver. Samtidig er der forskel på andelen af danskere i de to direktorater, om end variationen mellem Hjemmestyrets forvaltninger ikke er så stor, når der kontrolleres for forskellige stillingskategorier. Ligeledes er der i hver kommune foretaget interviews i to forvaltninger. En af forvaltningerne er karakteriseret af en stort

set ligelig fordeling af danskere og grønlandere. I den anden forvaltning er der derimod kun ganske få danskere ansat. Foruden interviews i sektorforvaltninger er der også foretaget interviews med medarbejdere med tværgående funktioner i de forskellige organisationer.

I hver af de relevante grupper er interviewpersonerne udvalgt for at sikre spredning i forhold til både etnisk baggrund og ledelsesansvar. Der er således tale om interviewpersoner spændende fra sagsbehandler- og fuldmægtigniveau til forvaltnings- og kommunaldirektører. Især med hensyn til lederstillinger har udvælgelsen af interviewpersoner dog været begrænset af, at der i en typisk kommunal forvaltning kun er en enkelt leder – forvaltningsdirektøren. Her har det altså ikke været muligt at vælge ud fra yderligere kriterier, ligesom en enkelt af de relevante forvaltningsdirektører var bortrejst og derfor ikke kunne medvirke i et interview. Med disse begrænsninger er det tilstræbt at få lige mange interviewpersoner med henholdsvis dansk og grønlandsk baggrund inden for hver gruppe. Nogle interviewpersoner er vanskelige at placere entydigt, fordi de fx har såvel en dansk som en grønlandsk forælder. Disse er placeret ud fra deres egen selvbeskrivelse som enten dansker eller grønlander. Hvor der henvises til interviews betegnes interviewpersonerne med henholdsvis HJ, K1 eller K2 alt efter, om de er ansat i Hjemmestyret eller i en af de to kommuner. Herudover betegnes grønlandere GL og danskere DK.

Interviewene er gennemført i Grønland i henholdsvis efteråret 2006 og efteråret 2007. Interviewene med kommunalt ansatte er foretaget af forfatteren, mens interviews med medarbejdere i Hjemmestyret er foretaget af henholdsvis forfatteren og adjunkt Mads Leth Felsager Jakobsen. Dermed er alle interviews foretaget af personer med dansk baggrund og på dansk. Det kan ikke udelukkes, at interviewernes identitet og interviewsproget har haft betydning for undersøgelsen især i forhold til de grønlandske interviewpersoner. Generelt var indtrykket dog, at interviewsproget ikke udgjorde en barriere, ligesom de grønlandske interviewpersoner ikke var tilbageholdende i forhold til at fortælle om samspillet mellem danske og grønlandske medarbejdere. Der har været tale om semistrukturerede interviews med udgangspunkt i en interviewguide for henholdsvis Hjemmestyret og kommunerne. Interviewene er optaget på elektronisk medie og er herefter transskriberet i deres fulde længde.

Analyseprogrammet NVivo er anvendt til analyse af interviewmaterialet. Her har analysestrategien været at identificere og kode alt materiale, der omhandler de relevante forskningsspørgsmål. Der blev anvendt en kombination af kodning i på forhånd fastsatte hovedkategorier og konstruktion af nye kategorier ud fra interviewmaterialet. Materialet fremstilles i analysen i tre displays, som i systematisk og kondenseret form viser de enkelte interviewpersoners udsagn om hvert spørgsmål. For at sikre, dels at displayet indeholder alt relevant materiale, dels at der er overensstemmelse mellem interview-

wene og de endelige displays, er hvert interview afslutningsvis gennemgået (Dahler-Larsen, 2005: 39-44). Ud over displays anvendes løbende interview-citater for at illustrere og underbygge analysen.

Analyse

Forud for analysen af de tre overordnede forskningsspørgsmål er det interessant at konstatere, at der ud over den forventede variation viste sig at være betydelig forskel mellem de danske interviewpersoner i henholdsvis Hjemmestyre og kommuner. Således har mange af de kommunalt ansatte danskere en betydelig grad af tilknytning til Grønland. En af dem, der umiddelbart blev karakteriseret som dansker, viste sig at have både en dansk og en grønlandsk forælder, en anden var opvokset i Grønland, og en tredje havde tilknytning til Grønland gennem sin far. Herudover var flere grønlandsk gift.

Selvom der antalsmæssigt ikke er tale om mange interviewpersoner, er det alligevel påfaldende, at danskere ansat i grønlandske kommuner tilsyneladende ofte har en familiemæssig eller anden tilknytning til landet. Noget tilsvarende kunne ikke konstateres blandt danske medarbejdere i Hjemmestyret. Foruden forskellen i sammensætningen af medarbejdere er der dermed også forskel på den type danskere, der tager ansættelse i henholdsvis Hjemmestyret og kommunerne. Det accentuerer forventningen om, at Hjemmestyret som organisation er langt mere danskdomineret end kommunerne.

Det overordnede samspil: velfungerende og konfliktfrit

Det første overordnede analysespørgsmål drejer sig om, hvordan samspillet mellem medarbejdere med forskellig baggrund helt overordnet fungerer. Er man bevidst om kollegernes forskellige baggrund? Fungerer samarbejdet gnidningsfrit, eller opstår der konflikter mellem de forskellige grupper? Og er spørgsmålet om medarbejdernes baggrund noget, der italesættes og formuleres politik om? Display 1 giver en oversigt over interviewpersonernes udsagn om det overordnede samspil mellem grønlændere og danskere. Der er tale om en sammenfatning af udsagn om bevidsthed om folks baggrund, overordnede vurderinger af samspillet og udsagn om konflikter og misforståelser mellem de forskellige grupper.

Helt overordnet fungerer samspillet mellem danskere og grønlændere i den grønlandske forvaltning udmærket. For langt de fleste interviewpersoner er spørgsmålet om kollegaernes forskellige baggrund ikke særlig præsent i dagligdagen. Det er ikke noget man tænker over, selvom især de grønlandske interviewpersoner fortæller, at forskellene alligevel ligger i underbevidstheden i den daglige omgang med kolleger. Samtidig er det også blandt grønlænderne, at man finder flest antydninger af, at samspillet ikke altid er problemfrit. Især blandt de Hjemmestyreansatte grønlændere ser der ud til at være en

Display 1. Sammenfatning af udsagn om samspillet mellem grønlandere og danskere

	Grønlandere	Danskere
Hjemmestyret	HJGL1: Der er bevidsthed om forskelle. Generelt har folk det godt med hinanden. Dog er der stridigheder engang imellem.	HJDK1: Samarbejdet er godt og præget af gensidig respekt.
	HJGL2: Hjemmestyret er for dansk-præget. Er ikke bevidst om baggrund. Ingen konflikter i dagligdagen, men politiske udmeldinger kan give konflikt.	HJDK2: Tænker ikke over folks baggrund. Der har været konflikt omkring oversættelser. Hænger måske også sammen med personlig kemi.
	HJGL3: Forskelle ligger i underbevidstheden. Oplever ikke problemer til daglig, men af og til opstår gnidninger. Opgavefordeling favoriserer danskere.	HJDK3: Baggrund påvirker ikke samarbejdet til daglig. Der kan godt gå lidt „grønlandere“ i tingene, hvor man lægger mere vægt på det grønlandske end det faglige.
	HJGL4: Samarbejdet fungerer godt og ligeværdigt. Nye danskere tager udgangspunkt i egne teorier. Godt med danskere, der bliver lidt længere.	HJDK4: Betragter ikke folk som grønlandere eller danskere til hverdag. Der er ikke problemer i samarbejdet. Mere en overordnet diskussion.
	HJGL5: Ubevidst opmærksom på forskelle. Der kommer både godt og mindre godt ud af samspillet.	
	HJGL6: Meget bevidst om baggrund. Der vil altid være små konflikter. Danskere mangler forståelse for Grønland.	
Kommune 1	K1GL1: Der er et godt samarbejde. Har ikke oplevet konflikter.	K1DK1: Samspillet fungerer alle tiders på det personlige plan. Nogle danskere bør tænke mere over, at de er her på grønlandske betingelser.
	K1GL2: Prøver ikke at tage hensyn til folks baggrund. Der opstår mange misforståelser pga. sprog og kultur. Det kan føre til konflikter.	K1DK2: Fantastisk omgang med hinanden. Der er ikke konflikter i forvaltningen, men borgere kan brokke sig.
	K1GL3: Tænker ikke over folks baggrund. Misforståelser bliver hurtigt afklaret.	K1DK3: Samspillet fungerer godt. Der er ikke konflikter på arbejdet, men de lurer ude i samfundet og under overfladen.
	K1GL4: Tænker ikke over baggrund. Har altid arbejdet sammen med danskere. Har oplevet konflikter, men ikke aktuelt.	K1DK4: Lægger mærke til egen afvigelse både kulturelt og sprogligt.
		K1DK5: Oplever ikke konflikter, men er ikke sikker på, at det ville blive sagt åbent. Møder kritik af danskerne fra borgere.

	Grønlandere	Danskere
Kommune 2	K2GL1: Man trives godt med hinanden, men der opstår sproglige misforståelser.	K2DK1: Samspillet fungerer godt. Danskere skal lige stikke en finger i jorden.
	K2GL2: Samspillet fungerer fint den største del af tiden, men der opstår også konflikter.	K2DK2: Tænker selv over folks baggrund. Der er ikke konflikt til daglig, men kulturforskelle kan give misforståelser.
	K2GL3: Danskere og grønlandere fungerer godt sammen. Der er ikke konflikter i forvaltningen, men borgere kan brokke sig over danskerne.	K2DK3: Kulturforskelle præger samspillet. Der forekommer diskussioner og sammenstød. Der er større accept af danskere, der tilpasser sig.
	K2GL4: Samspillet fungerer fint. Der er ikke konflikt i forvaltningen, men borgere kan brokke sig over danskere.	K2DK4: Der er ikke konflikter, men samfundet kan godt blive lidt polariseret. Som dansker skal man være varsom for ikke at få „koloniherrstempel“.
		K2DK5: Det er fint nok med forskellige grupper. Spørgsmålet dukker ikke op ustandseligt, men borgere kan brokke sig over danskere.

lidt større bevidsthed om baggrund og oplevelse af, at der af og til kan opstå konfliktsituationer end blandt de øvrige interviewpersoner.

De danske interviewpersoner er særdeles positive i deres beskrivelse af det overordnede samspil mellem danskere og grønlandere. En siger fx: „Vi har en forvaltning, hvor vi har en fantastisk omgang med hinanden, og vi er fuldstændig på lige fod“ (K1DK2). De danske interviewpersoner er også de mest positive i spørgsmålet om, hvorvidt der opstår konflikter og misforståelser mellem forskellige grupper. Selvom nogle nævner, at man skal være varsom for at undgå kulturelt betingede misforståelser, opfatter danskerne i vidt omfang diskussionen om danskere vs. grønlandere som teoretisk og oplever primært denne som aktuel, når politikere eller borgere brokker sig over danskernes dominans. Især blandt de kommunalt ansatte danskere fortæller flere, at der måske alligevel lurer konflikter under overfladen og ude i samfundet.

Billedet af, at det især er fra ekstern side, at danskernes tilstedeværelse i forvaltningen kritiseres, genfindes blandt de grønlandske interviewpersoner. Også nogle af disse fortæller, at borgerne brokker sig over danskernes tilstedeværelse i forvaltningen. En siger fx: „Der er også nogen grønlandere, der kommer og brokker sig over danskerne. Det kan jeg ikke lide, når de gør det på den måde“ (K2GL4). Samtidig er grønlanderne dog mere tilbøjelige til at nævne konkrete eksempler på konflikter internt i forvaltningen fx i forhold til fordelingen af opgaver og mere generelt som misforståelser begrundet i sproglige forhold.

Spørgsmålet om medarbejdernes forskellige baggrund, kultur og sprog er tilsyneladende ikke noget, der italesættes i den grønlandske forvaltning. I et af direktoraterne har man en bevidst grønlandiseringspolitik, men denne retter sig mere mod fremtidig rekruttering af grønlandske medarbejdere end mod samspillet mellem de allerede ansatte. Herudover er der ikke en eneste interviewperson, der nævner bevidste politikker, ledelsestiltag eller lignende på området. Nogle af de interviewede ledere fortæller, at de er bevidste om problematikken og af og til diskuterer den med andre ledere, men det generelle billede er, at spørgsmålet kun i begrænset omfang er på dagsordenen i den grønlandske forvaltning. Der er altså en klar kontrast mellem politiseringen af sprog og etnicitet i den grønlandske politiske debat og graden af opmærksomhed på spørgsmålet internt i forvaltningen.

Selvom der ikke er spurgt direkte til det, nævner mange interviewpersoner, at der er en betydelig opdeling mellem danskere og grønlændere både uden for arbejde og på arbejdspladsen. I forbindelse med selve arbejdsopgaverne er det afgørende for kontaktmønstrene, hvem der sidder med hvilke opgaver, men fx i frokostpausen fortæller interviewpersoner fra såvel Hjemmestyret som begge kommuner, at folk grupperer sig efter etnicitet. Danskere sidder sammen med danskere og grønlændere med grønlændere. Som en interviewperson udtrykker det: „Det er bare sådan en naturlig ting, at de går derover, og de andre går derover. Og så er man flinke ved hinanden og behandler hinanden ordentligt som kolleger. Men der er bare sådan et naturligt skel.“ (K1DK3). Her er tale om det, som Karen Langgård kalder „den lille dovenskab“: selvom man har et sprog til fælles, grupperer man sig alligevel efter modersmål (Langgård, 218–219). Samtidig er det tegn på, at gruppetilhørsforhold i realiteten anvendes til at kategorisere kolleger, når medarbejdernes baggrund strukturerer deres samspil med hinanden i frokostpauser og lignende (Larkey, 1996: 476).

De dominerende danskere og de tilbageholdende grønlændere

Ovenfor er tegnet et billede af en grønlandsk forvaltning, hvor samspillet mellem forskellige grupper opleves som relativt velfungerende og konfliktfrit. Det er ikke et spørgsmål, som optager sindene i særlig høj grad, og ledelsen iværksætter stort set ikke tiltag, der retter sig mod betydningen af sprog og kultur. Imidlertid er dette ikke ensbetydende med, at medarbejdernes baggrund ingen betydning har for deres adfærd, for samspillet mellem disse og for forvaltningens virkemåde. Som nævnt ovenfor beskriver litteraturen generelt, at kulturelle forskelle påvirker adfærden i forskellige organisationer. Samtidig nævner også den konkrete litteratur om forvaltning i Grønland, at der er forskel mellem grønlandske og danske medarbejdere (Brochmann og Hamann, 1990).

Det er ganske vanskeligt at afdække eventuelle forskelle begrundet i kultur.

Interviewpersonerne kan på et plan betragtes som informanter om faktiske forskelle i adfærden på deres arbejdsplads. Samtidig er de imidlertid også repræsentanter for grupper med en bestemt baggrund og deres udsagn præges naturligt heraf. Fx kan baggrund og kultur i sig selv have væsentlig betydning for, i hvilket omfang man overhovedet noterer forskelle i adfærd mellem forskellige medarbejdergrupper. Her er det velkendt, at repræsentanter for en dominerende kultur eller gruppe i mindre grad registrerer et dominansforhold (Larkey, 1996: 483). Hertil kommer, at interviewpersonens egen personlighed i høj grad præger oplevelsen af andres adfærd. Er man selv tilbageholdende af natur, vil dette typisk være den standard, man vurderer andres adfærd i forhold til. Analysen beskæftiger sig i forlængelse heraf med oplevede forskelle snarere end med forskelle, der nødvendigvis er objektivt tilstedeværende.

Ud over problemerne knyttet til overhovedet at afdække adfærdsforskelle kan det være vanskeligt at afgøre, hvad sådanne forskelle i givet fald skyldes. I den grønlandske forvaltning er der typisk sammenfald mellem etnisk baggrund og modersmål, hvilket betyder, at både sprog og kultur må inddrages for at forstå eventuelle forskelle. Hertil kommer, at medarbejdere med dansk baggrund typisk også vil besidde andre stillinger og have længerevarende uddannelser end medarbejdere med grønlandsk baggrund. Er der forskelle mellem medarbejdere med dansk og grønlandsk baggrund, skal man derfor være varsom med at konkludere, at disse er kulturelt betingede.

Display 2 sammenfatter interviewpersonernes udsagn om forskelle eller mangel på samme mellem danske og grønlandske medarbejdere. Der tegner sig et ret entydigt billede, især når det gælder de grønlandske interviewpersoners udsagn om forskelle mellem danskere og grønlændere. Ord som „tilbageholdende“, „konfliktsky“ og „uformelle“ hæftes på grønlændere, mens danskere beskrives som „dominerende“, „direkte“ og „åbne“. Det gælder både for ansatte i Hjemmestyret og i de to kommuner, ligesom billedet genfindes på tværs af stillingskategorier. En interviewperson fortæller fx om danskere: „Danskerne er meget dominerende generelt her i Grønland. Altså ud fra min egen erfaring. Når de snakker, så tror de altid det er dem, der har ret“ (K1GL2), mens en anden siger: „Der har jeg oplevet mange gange, at når danskerne bliver dominerende, og snakken går livligt til, så er os grønlændere tilbøjelige til at holde os tilbage“ (K2GL2). En enkelt grønlandsk interviewperson peger dog på, at der også blandt danskerne findes konfliktskyhed, mens en anden ikke mener, at de generelle forskelle i adfærd afspejler sig på arbejdspladsen. Samtidig er det interessant, at flere af interviewpersonerne opfatter sig selv som normbrydere og beskriver, hvordan deres karriere i forvaltningen har betydet et opgør med den traditionelle grønlandske væremåde.

Mens de grønlandske interviewpersoner benytter sig af et ret enslydende ordvalg, er der større diversitet i udsagnene fra de danske interviewpersoner.

Display 2. Sammenfatning af udsagn om forskelle på danske og grønlandske medarbejdere

	Grønlandere	Danskere
Hjemmestyret	<p>HJGL1: Grønlandere er opdraget med, at vi skal være her alle sammen. Det skaber også konfliktskyhed og tilbageholdenhed.</p> <p>HJGL2: Danskere snakker meget mere end grønlandere. Grønlandere gør ting uden diskussion. Grønlandere er mindre formalistiske.</p> <p>HJGL3: Har ikke spekuleret over forskelle, men danskere er frembrusende og grønlandere tilbageholdende. Gælder især den ældre generation.</p> <p>HJGL4: Der er nok forskelle og fordomme over for hinanden, men man er åbne og samarbejdende.</p> <p>HJGL5: Der er forskelle mellem grønlandere og danskere. I dansk diskussionskultur overlapper man hinanden. Grønlandere venter til andre er færdige.</p> <p>HJGL6: Der er kulturforskelle. Mange siger, at grønlandere er tilbageholdende og konfliktsky, men der findes også konfliktsky danskere.</p>	<p>HJDK1: Ældre grønlandere er lidt passive og beskedne. Yngre grønlandere vil have udfordringer. Grønlandere siger ikke så meget fx til møder. På tomandshånd kommer deres meninger ud.</p> <p>HJDK2: Tænker ikke over kulturforskelle. I stedet for at se det som et problem, kan man ligeså godt se forskellighed som en styrke.</p> <p>HJDK3: Oplever ikke forskelle mellem grønlandere og danskere. Det er en myte, at grønlandsk arbejdskraft er ustabil.</p> <p>HJDK4: Har ikke lagt mærke til forskelle. Hvis der er noget, har danskere måske lidt skarpere albuer, end grønlandere er vant til. Yngre grønlandere ligner dog danskere.</p>
Kommune 1	<p>K1GL1: Grønlandere er tilbageholdende også i forhold til at tage ansvar, mens danskerne er meget direkte. Grønlandere er mere lattermilde og uformelle end de lidt stive danskere.</p> <p>K1GL2: Danskere er meget dominerende, mens grønlandere er meget tilbageholdende, selvom de har noget at bidrage med. Grønlandere tager alting med et smil.</p> <p>K1GL3: Danske kolleger er mere åbne for dialog og diskussion, mens grønlandske kolleger er mere lukkede og ikke siger så meget.</p>	<p>K1DK1: Der er forskel på arbejdsmoralen. Grønlandere er ikke så gode til at tage ansvar. Når der er en dansker til stede, plejer danskeren at sige noget.</p> <p>K1DK2: Der er kulturforskelle. Grønlanderne er et stille folk. Sammenligner grønlandere med jyder.</p> <p>K1DK3: Danskere konkurrerer om bedre stillinger. Grønlandere opfatter det som naturligt, at der importeres danskere til stillingerne. Danskere taler mest til møder.</p>

	Grønlændere	Danskere
	K1GL4: Danskere snakker i munden på hinanden. Grønlændere er mere tilbage-trukne og lyttende. Danskere er sproglige, grønlandere bruger mere mimik. Unge grønlandere er mindre tilbageholdende.	K1DK4: Der er forskel på, hvordan man tænker. Grønlændere er gladere og mere afslappede. Danskere er mere alvorlige. Der er dominerende personer blandt begge grupper. K1DK5: Grønlændere holder sig tilbage og har problemer med at tage ansvar.
Kommune 2	K2GL1: Grønlændere er tilbageholdende og har stor respekt for danskere. K2GL2: Danskere er meget dominerende og så er grønlandere tilbøjelige til at holde sig tilbage. K2GL3: Grønlændere er mere tilbageholdende og danskere mere dominerende, men det mærkes ikke på arbejdet. K2GL4: Danskerne er gode medarbejdere i forhold til grønlandere. Danskere giver mere direkte udtryk for deres ønsker end grønlandere.	K2DK1: Grønlændere har stor respekt for chefen. Der er forskel på opfattelsen af ironi. K2DK2: Danskere taler mere direkte, mens grønlandere udtrykker sig indirekte. Danskere er mere dominerende og håndterer konflikter mere åbent. K2DK3: Danskere ser mere neutralt på tingene, mens grønlandere tager personens sag. Danskere snakker mere end grønlandere. K2DK4: Der er kulturforskelle. Grønlændere er tilbageholdende på mange områder. Nogle danskere har en meget ugrønlandsk måde at være på. K2DK5: Danskere er mere dominerende og grønlandere tilbageholdende. Danskerne må holde kæft, så andre kan komme på banen.

Der er især markant forskel mellem ansatte i Hjemmestyret og i kommunerne. De hjemmestyreansatte danskere afviser langt hen ad vejen, at der skulle være forskel på medarbejdernes adfærd betinget af deres baggrund, mens de kommunalt ansatte er langt mere tilbøjelige til at pege på forskelle. Flere af disse nævner, at grønlandere er mere indirekte og tilbageholdende end danskere, ligesom grønlandere beskrives som mindre villige til at påtage sig ansvar. Det er karakteristisk, at næsten alle danske interviewpersoner med kommunal ansættelse drager den konsekvens, at danskere må tilpasse sig denne grønlandske mentalitet fx ved ikke at opføre sig for dominerende eller ved som ledere at være bevidste om, hvordan arbejdsopgaver fordeles.

Som diskuteret ovenfor er der stor forskel på medarbejdersammensætningen

i den centrale Hjemmestyreadministration og i de to undersøgte kommuner. Denne forskel er en oplagt kandidat til at forklare, hvorfor danskernes opfattelse af adfærdsforskelle ser ud til at variere alt efter, hvilken organisation de arbejder i. Der er mindst to mulige forklaringer. For det første kan det tænkes, at der ganske enkelt er mindre forskel i adfærden i Hjemmestyret. Her er tale om en organisation med en stor andel danske ansatte og med en høj andel af grønlandske ansatte med akademisk baggrund. Uddannelsesmæssigt er der dermed større lighed mellem de ansatte med henholdsvis dansk og grønlandsk baggrund, og denne lighed kunne tænkes at udviske kulturelt betingede forskelle mellem medarbejdergrupperne. Således beskrives det i mange sammenhænge, at socialisering gennem uddannelse og arbejde fører til, at embedsmænd ensrettes i deres adfærd (McLaren, 1997). Denne forklaring stemmer imidlertid ikke overens med, at medarbejdere med grønlandsk baggrund beskriver de samme adfærdsforskelle i Hjemmestyret som i kommunerne.

En anden mulighed er, at Hjemmestyret er så domineret af en dansk kultur, at de danske medarbejdere ikke hæfter sig ved eventuelle forskelle mellem grønlændere og danskere. Det er klassisk, at repræsentanter for en dominerende kultur ikke er opmærksomme på, at der overhovedet findes et dominansforhold (Selden og Selden, 2001: 320; Larkey, 1996: 483). I modsætning hertil udgør de danske ansatte i kommunerne et mindretal. Selvom der i enkelte forvaltninger er en ligelig fordeling af danske og grønlandske ansatte, er hovedparten af de ansatte i kommunerne grønlændere. Danskerne er måske derfor langt mere opmærksomme på, hvilke træk der kendetegner grønlændere, og hvordan de selv adskiller sig herfra.

To sprog som vilkår for forvaltningen

Et af de karakteristika, som gennemsyrrer den grønlandske forvaltning er, at der anvendes to sprog: grønlandsk og dansk. Der anvendes store ressourcer på oversættelser af dokumenter, der som hovedregel skal foreligge på både grønlandsk og dansk (Langgård, 2003: 227). Tilsvarende finder der simultantolkning sted til mange møder, ligesom der løbende udføres et stort tolkearbejde både internt og eksternt i forvaltningen. Dette afsnit beskæftiger sig med, hvilke konsekvenser denne dobbeltsprogede forvaltningsvirksomhed har. Umiddelbart kunne man forvente, at de grønlandske medarbejdere har en fordel, fordi de typisk behersker begge sprog, mens kun få danskere taler og forstår grønlandsk ud over et ganske basalt niveau. Imidlertid betyder dette omvendt, at dansk er fællessproget, og at mange møder og daglige samtaler derfor nødvendigvis må foregå på dansk – eller i hvert fald oversættes til dansk. Det kan give danskerne en fordel, fordi de dermed kan benytte deres modersmål, mens grønlænderne er nødsaget til at benytte deres andetsprog (Langgård, 2002: 45).

Display 3. Sammenfatning af udsagn om betydningen af den dobbeltsprogede forvaltning

	Grønlændere	Danskere
Hjemmestyret	HJGL5: Dobbeltsproget forvaltning er besværligt og kræver ressourcer. Det er lettere for grønlandere, hvis mødesproget er grønlandsk. Dog ikke problem for akademikere. Danskere har problemer, hvis der tales grønlandsk.	HJDK1: Det er nødvendigt at kompensere for sprogproblemer. Grønlændere er tavse til møder.
	HJGL3: Dobbeltsproget forvaltning skaber forsinkelser. Sprog påvirker diskussionsformen til ulempe for grønlandere. Grønlændere får ekstra oversættelsesarbejde.	HJDK2: Dobbeltsproget forvaltning kræver ressourcer og skaber forsinkelser. Behov for oversættelsesarbejde har givet konflikter.
	HJGL6: Dobbeltsproget forvaltning er tids- og ressourcekrævende. Grønlændere holder sig tilbage, når sproget er dansk. Grønlændere misbruges til oversættelser.	HJDK3: Dobbeltsproget forvaltning er besværligt. Urealistisk at danskere skal lære grønlandsk.
	HJGL2: Dobbeltsproget forvaltning er tids- og ressourcekrævende. Mødesproget gør en forskel for grønlandere. Grønlændere får oversættelsesopgaver.	HJDK4: Dobbeltsproget forvaltning er besværligt og skaber problemer for borgerne. Ville hjælpe at kunne begge sprog. Mødesproget har ikke betydning, dog behøver danskere tolk, hvis sproget er grønlandsk.
	HJGL4: Dobbeltsproget forvaltning er ressourcekrævende. Det giver problemer, at ikke alt oversættes til grønlandsk. Møder holdes på dansk.	
	HJGL1: Dansk er meget udbredt. Det betyder, at danskere siger mest og grønlandere holder sig tilbage.	
Kommune 1	K1GL1: Mødesprog varierer. Skifter sprog, hvis der er nogen der holder sig tilbage.	K1DK1: Møder på dansk er hæmmende for grønlandere, derfor bruges begge sprog, men det giver til gengæld danskere problemer.
	K1GL2: Mødesproget giver forskel i adfærd og forstærker grønlanderes tilbageholdenhed. Begge sprog bruges.	K1DK2: Begge sprog bruges og der tolkes. Der er ikke forskel på mødeadfærd. Danskere har problemer, når der tales grønlandsk.
	K1GL3: Grønlændere har svært ved at udtrykke sig på dansk og siger ikke så meget. Møder er på dansk, men grønlandere kan tale grønlandsk.	K1DK3: Der er forskel i adfærd uanset hvilket sprog der bruges. Grønlændere er tavse.

	Grønlændere	Danskere
	K1GL4: Det er vanskeligt for grønlandere, når sproget er dansk. Giver også borgere problemer. Grønlændere påtager sig modvilligt tolkearbejde.	K1DK4: Det er vanskeligt at følge med, når der tales grønlandsk. Kolleger oversætter til dansk. K1DK5: Der er forskel i adfærden til møder, men det er ikke så meget pga. sproget.
Kommune 2	K2GL1: Nogle grønlandere har svært ved at kommunikere med det danske personale. Man udtrykker sig bedst på sit eget sprog. Mødesproget er dansk, men grønlandsk bruges også og der tolkes. K2GL2: Dobbeltsproget forvaltning er besværligt, men det fungerer. Det er svært, når man ikke kan tale sit modersmål. Det kan også give misforståelser. K2GL3: Begge sprog bruges til møder og der oversættes løbende. Der er ikke forskel på, hvor meget forskellige snakker. K2GL4: Begge sprog bruges og der tolkes. Når møder holdes på dansk er det næsten kun danskerne der taler.	K2DK1: Sproget giver ikke forskel i adfærden. Begge sprog bruges og der oversættes efter behov. K2DK2: Dobbeltsproget forvaltning er besværligt men det fungerer. Der er praktiske problemer for begge grupper. Hvis grønlandere har svært ved at udtrykke sig på dansk, kan de tale grønlandsk. K2DK3: Møder er på dansk men grønlandere har lov til at bruge grønlandsk. Grønlændere siger ikke så meget til møder. K2DK4: Som dansker er der mange samtaler, man ikke forstår. Hvis det er nødvendigt, kan grønlanderne bruge grønlandsk. K2DK5: Dobbeltsproget forvaltning er irriterende og nødvendiggør tolkning. Møder holdes på grønlandsk og der oversættes til dansk.

Dansk og grønlandsk anvendes i varierende grad i forskellige sammenhænge. På det politiske niveau er hovedsproget grønlandsk, idet langt de fleste politikere har grønlandsk baggrund. I relationerne til borgerne afhænger sproget af borgerens baggrund og forvaltningen må være i stand til at tage sig af henvendelser på såvel dansk som grønlandsk. Internt i forvaltningen varierer møde- og arbejdssproget. I Hjemmestyret er det primære sprog dansk. I kommunerne anvendes grønlandsk i langt højere grad. I de kommunale forvaltninger med ligelig fordeling af danskere og grønlandere er sproget ganske vist typisk dansk, men både i disse og i forvaltninger med få danske ansatte vælger den enkelte medarbejder ofte selv, hvilket sprog vedkommende vil bruge. Når grønlanderne taler deres eget sprog, oversætter andre kolleger løbende til dansk. Eksempelvis fortæller en forvaltningsdirektør:

„Der skal jo tages hensyn til, at jeg ikke taler grønlandsk. Og det hæmmer. Så på personalemøderne taler jeg selvfølgelig dansk, men når de snakker og kommer med et problem og snakker indbyrdes, så taler de grønlandsk, og jeg får essensen. Sådan har det ikke været før, der talte man dansk til ære for chefen. Men jeg kan jo tydeligt se med min baggrund som lærer, at det hæmmer dem jo“ (K1DK1).

Blandt de grønlandske interviewpersoner er der stor enighed om, at mødesproget har betydning for adfærden til møder. Selvom langt de fleste ansatte – især i Hjemmestyret – med grønlandsk baggrund forstår og taler dansk på et højt niveau, mener interviewpersonerne næsten samstemmende, at dansk som mødesprog medfører, at grønlandske medarbejdere holder sig tilbage. Dermed forstærkes tilbøjeligheden til, at danskerne er dominerende og grønlænderne tilbageholdende, som interviewpersonerne har beskrevet som en generel adfærdsforskel. Tilsvarende fortæller mange, at muligheden for at tale sit eget sprog, som især opleves i kommunerne, giver grønlænderne bedre muligheder for at udtrykke sig og gøre sig gældende.

De danske interviewpersoner er ikke helt så enige om, hvorvidt sprog har betydning for adfærden. Især de Hjemmestyreansatte har ikke bemærket forskelle i mødeadfærden, mens de danskere, der er ansat i kommunerne, er tilbøjelige til at pege på sproglige problemer for begge grupper. Det kan dels hænge sammen med objektive forskelle mellem de ansatte i Hjemmestyre og kommuner. Således vil en kommunalt ansat dansker i højere grad opleve at skulle samarbejde fagligt med en grønlænder med ikke-akademisk baggrund og dermed ofte dårligere dansk kundskaber end de medarbejdere, som en Hjemmestyreansat dansker arbejder tæt sammen med. Herudover kan forskellen hænge sammen med den ovennævnte større danske dominans i Hjemmestyret, som kan medføre, at danske medarbejdere ikke er bevidste om betydningen af sproglige og kulturelle forhold. Endelig er det primært danskere ansat i kommunerne, som kommer ud for at skulle deltage i forvaltningsmøder, hvor sproget er grønlandsk, mens Hjemmestyreansatte næsten kun møder grønlandsk i forbindelse med eksterne kontakter til borgere eller politikere. Når sproget er grønlandsk, føler danskerne sig helt koblet af. Her forstår man slet ikke sproget, og må derfor forlade sig på oversættelser til dansk.

Den dobbeltsprogede forvaltning medfører også, at der bruges mange ressourcer på tolkning og oversættelser fra det ene sprog til det andet. Det er et forhold, som opfattes som særdeles besværligt, ressourcekrævende og forsinkende især af de ansatte i Hjemmestyret. Her finder man også blandt de grønlandske ansatte en vis grad af utilfredshed med konsekvenserne for arbejdsfordelingen. Som dobbeltsproget ansat i Hjemmestyret bliver man således jævnligt bedt om at løse sproglige opgaver. Der findes ganske vist en – underbemandet – tolkeafdeling i Hjemmestyret, men anvendelse af denne er dels tidskrævende, dels forestår der fortsat en opgave med kvalitetssikring af oversæt-

telser. Det giver anledning til utilfredshed hos i hvert fald nogle ansatte med grønlandsk baggrund. I kommunerne er der en tilsvarende tendens til, at dobbeltsprogede løser ad hoc oversættelsesopgaver, men her opleves dette tilsyneladende ikke som en belastning men snarere som en løsning på et praktisk problem.

Sammenfatning og konklusion

Betydningen af medarbejdernes forskellige baggrund, kultur og sprog i den grønlandske forvaltning kan diskuteres på flere planer. I Grønland er spørgsmålene ganske politiserede, og dominerende politiske kræfter udtrykker et stærkt ønske om en øget grønlandisering af forvaltningen. Internt i forvaltningen er det imidlertid ikke noget, der giver anledning til megen diskussion. Som diskuteret ovenfor er det ikke spørgsmål, som typisk er genstand for ledelsestiltag, og mange – især danske – medarbejdere er ikke specielt bevidste om deres kollegers forskellige baggrund. Dermed er der ikke tale om, at den megen opmærksomhed på grønlandisering på den politiske arena har en direkte afsmitning i form af en intern politisering af samspillet mellem de forskellige grupper i forvaltningen.

Imidlertid oplever interviewpersonerne, at sprog og kultur faktisk har betydning for medarbejdernes adfærd og samspillet mellem disse. Der er klare og interessante forskelle mellem interviewpersonerne både på tværs af baggrund og mellem Hjemmestyre og kommuner. Generelt er danskere mindre tilbøjelige til at pege på forskelle mellem de forskellige grupper end grønlændere, og en del danskere afviser, at sprog og kultur har nogen særlig betydning i forvaltningen. Det er især udtalt for de Hjemmestyreansatte danskere. Her bekræfter analysen tidligere undersøgelsers konklusion om, at de danske medarbejdere ikke i særlig høj grad er præget af en „kolonial bevidsthed“, hvor modsætningen mellem danskere og grønlændere er fremtrædende (Petersen, 1998: 195). De kommunalt ansatte danskere adskiller sig fra de danske ansatte i Hjemmestyret, dels fordi de er mere tilbøjelige til at mene, at sprog og kultur har betydning, dels fordi de i højere grad fokuserer på, at det er naturligt, at danske ansatte tilpasser sig de grønlandske forhold.

I modsætning til danskerne oplever stort set alle grønlandske interviewpersoner forskelle i adfærden mellem danskere og grønlændere og beskriver disse i ret enslydende termer som en modstilling mellem tilbageholdende grønlændere og dominerende danskere. Analysen bekræfter således tendensen til, at grønlændere definerer deres egen identitet i modsætning til den danske. For grønlændere falder det naturligt at tale om grønlandskhed over for danskhed, mens danskere ikke på samme måde oplever deres egen kultur og identitet som værende i modsætning til den grønlandske (Sørensen, 1991: 46). Som en grønlandsk interviewperson meget rammende udtrykker det:

„På en måde så er det blevet meget grønlandsk at have den danske problematik hele tiden. I moderne tid har vi jo aldrig været grønlændere uden at have det danske aspekt med. Så hvis man helt fjernede ... på en måde er det blevet en del af den grønlandske normaltilstand, kan man sige. Det er i hvert fald, hvad jeg er tilbøjelig til at tænke. Man kunne ikke forestille sig Grønland uden tilkaldte fx. Og Grønland er jo det, som det er i dag på godt og ondt“ (HJGL5).

I forhold til betydningen af sprog besværliggør nødvendigheden af at bruge to sprog forvaltningens arbejde og kræver mange ressourcer. Herudover betyder den store anvendelse af dansk, at mange grønlændere er tilbageholdende fx til møder, mens danskere har lettere ved at gøre sig gældende, når deres modersmål anvendes. Det forstærker ifølge interviewpersonerne den mere generelle forskel på danskere og grønlændere i retning af, at danskerne er dominerende, mens grønlændere har en tendens til at være konfliktsky. I kommunerne anvendes grønlandsk i højere grad fx som mødesprog, og der oversættes for de danske medarbejdere. Det giver ulemper for danskerne, som ikke fuldt ud kan følge samtalen, men giver til gengæld grønlænderne mulighed for at udtrykke sig på deres modersmål.

Analysen tegner et billede, der stemmer godt overens med det, der kunne forventes på baggrund af litteraturen. De grønlandske interview-personer er i vidt omfang opmærksomme på kulturelt betingede forskelle og opstiller den grønlandske og den danske kultur som hinandens modbilleder (Christiansen, 2000: 64). Interviewpersoner af dansk baggrund er mindre tilbøjelige til at notere forskelle mellem grupperne. Det svarer til forventningen om, at en dominerende gruppe ikke er opmærksom på eventuelle forskelle mellem grupper (Larkey, 1996: 483). Det er heller ikke overraskende, at der er forskelle mellem Hjemmestyre og kommuner. Det centrale Hjemmestyre er langt mere danskdomineret end kommunerne. Her er størstedelen af de akademiske medarbejdere danskere og forvaltningssproget dansk, mens danske ansatte i kommunerne udgør et lille mindretal og i langt højere grad oplever, at der tales grønlandsk omkring dem. I forhold til både den grønlandske virkelighed og litteraturen rejser det et interessant spørgsmål om, hvor stor en andel af danske tilkaldte, der er forenelig med en grønlandsk domineret organisation.

Det kan være vanskeligt at afgøre præcis, hvad der er årsagen til de oplevede forskelle mellem medarbejdergrupper, som beskrives i interviewene. For det første trækker sproglige og kulturelle forhold i samme retning, idet både sprog og kultur fremføres som en årsag til, at grønlandske medarbejdere er mere tilbageholdende og danske mere dominerende. Herudover er danskerne typisk højere uddannet og højere placeret i hierarkiet end grønlænderne. Også dette trækker i retning af, at danskerne bliver den dominerende medarbejdergruppe. Selvom især de grønlandske interviewpersoner oplever de beskrevne forskelle som kulturbestemte, kan også andre faktorer altså være afgørende.

Uanset årsagen er det tankevækkende, at medarbejdere med grønlandsk baggrund tegner et billede af forvaltningen, hvor kontrasten mellem danskere og grønlændere fremstår så tydeligt – og hvor danskerne beskrives som den dominerende gruppe. Oplevelsen af kultur og identitet er tydeligvis præget af det historiske forhold mellem grønlændere og danskere og den centrale Hjemmestyreforvaltning fremstår som en organisation, der på trods af den grønlandske politiske ledelse fortsat i vidt omfang er „på danske hænder“. Derimod er det i kommunerne i meget større omfang de danske medarbejdere, der tilpasser sig den grønlandske virkelighed. Hjemmestyret er altså væsentlig mere danskdomineret end kommunerne ikke bare numerisk, men også når det gælder kulturelt og sprogligt betingede forhold.

Noter

1. Tak til Ulrik Pram Gad, Mads Leth Felsager Jakobsen, Thomas Pallesen samt *Politicas* anonyme bedømmer for kommentarer og forslag til forbedringer af artiklen.
2. Den grønlandske forvaltning er opdelt i en central Hjemmestyreforvaltning, der befinder sig i Nuuk, og 18 kommuner. Antallet af kommuner reduceres dog i forbindelse med en forestående kommunalreform til fire (Binderkrantz og Jakobsen, 2007).

Litteratur

- Binderkrantz, Anne og Mads Leth Felsager Jakobsen (2007). „Kommunereform i Nordatlanten“, *Administrativ Debat*, Nr. 2, pp. 12-15.
- Binderkrantz, Anne og Mads Leth Felsager Jakobsen (2008). *Resultater fra en spørgeskemaundersøgelse i Grønlands Hjemmestyre*, Århus: Institut for Statskundskab.
- Brochmann, Helene og Bente Hamann (1990). *Forvaltning i forandring*, Nuuk: Attuakiorfik.
- Christiansen, Henriette (2000). „Arktisk symbolsk politik – eller hvorledes skal vi forstå den grønlandske idé om selvstændighed–, *Politica*, 35. årgang, nr. 1, pp. 61-70.
- Connaughton, Stacey L. and Marisa Shuffler (2007). „Multinational and Multicultural Distributed Teams – A Review and Future Agenda“, *Small Group Research*, Vol. 38, No. 3, pp. 387-412.
- Dahler-Larsen, Peter (2005). *At fremstille kvalitative data*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- DIIS (2007). *Afvikling af Grønlands kolonistatus 1945-54. En historisk udredning*, København: DIIS.
- Enoksen, Hans (2007). *Nytårstale 2008*, Nuuk.
- Fine, Marlene G. (1995). *Building Successful Multicultural Organizations. Challenges and Opportunities*, Westport, CT: Quorum Books.
- Gad, Ulrik Pram (2005). *Dansksprogede grønlænderes plads i et Grønland under grønlandisering og modernisering. En diskursanalyse af den grønlandske sprogdebat – læst som identitetspolitisk forhandling*, København: Eskimologis Skriftserie.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences. Second Edition*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Kamp, Annette and Peter Hagedorn-Rasmussen (2004). „Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life?“, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 25, No. 4, pp. 525-554.
- King, Nadene, Neels Kruger and Jaco Pretorius (2007). „Knowledge Management in a Multicultural Environment: A South African Perspective“, *ASLIB Proceedings*, Vol. 59, No. 3, pp. 285-299.
- Langgård, Karen (2003). „Magt og demokrati – og sprog“, i Gorm Winther (red.), *Magt og demokrati i Grønland*, Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Langgård, Per (2002). *Rapport fra Sprogsekretariatet*, Nuuk: Sprogsekretariatet.
- Larkey, Linda K. (1996). „Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups“, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 463-491.
- Mamman, Aminu (1996). „A Diverse Employee in a Changing Workplace“, *Organization Studies*, Vol. 17, No. 3, pp. 449-477.
- McDonald, Maryon (1997). „Identities in the European Commission“, in Neil Nugent (ed.), *At the Heart of the Union*, London: MacMillan.
- McLaren, Robert I. (1997). „Organizational Culture in a Multicultural Organization“, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 63, No. 1, pp. 57-66.
- Olsen, Tupaarnaq Rosing (2005). *I skyggen af kajakerne. Grønlands politiske historie 1939-1979*, Nuuk: Forlaget Atuagkat.
- Petersen, Hanne (1998). „Forvaltning i en grønlandsk kontekst“ i *Retsforhold og samfund i Grønland*, Nuuk: Ilisimatusarfik.
- Petersen, Robert (1995). „Colonialism as seen from a Former Colonized Area“, *Arctic Anthropology*, Vol. 32, No. 2, pp. 118-126.
- Selden, Sally C. and Frank Selden (2001). „Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century – Moving Toward a Multicultural Model“, *Administration and Society*, Vol. 33, No. 3, pp. 303-329.
- Skydsbjerg, Henrik (1999). *Grønland. 20 år med hjemmestyre*, Nuuk: Forlaget Atuagkat.
- Sørensen, Bo Wagner (1991). „Sigende tavshed. Køn og etnicitet i Grønland“, *Tidskriftet Antropologi*, Vol. 24, pp. 41-58.
- Thomas, David C. (1999). „Cultural Diversity and Work Group Effectiveness – An Experimental Study“, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 30, No. 2, pp. 242-263.
- Tobiassen, Susanne (1998). „Grønlandiseret forvaltning“, pp. 165-189 i Hanne Petersen og Jakob Janussen (red.), *Retsforhold og samfund i Grønland*, Nuuk: Info Design Aps.
- Vendelø, Morten Thanning (1997). „Adoption af administrative modeller og traditioner fra Danmark – en reel barriere for Grønlands uafhængighed?“, pp. 175-188 i *Grønlandsk kultur- og samfundsforskning 97*, Nuuk: Ilisimatusarfik og Atuakkiortik.