

## Slutrapport

# Arbejdsmiljø blandt medarbejdere med indvandrerbaggrund i mindre private virksomheder

Af

Tina Kallehave

Etnolog, Ph.d., adjunkt

Afdeling for Pædagogik

Københavns Universitet

Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden

Projektnummer: 8-2005-12

# Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse .....	2
Resumé.....	3
Summary .....	4
Indledning .....	5
Baggrund .....	6
Undersøgelsens formål og delspørgsmål.....	7
Undersøgelsens empiriske materiale.....	8
Analyse og resultater .....	10
Konklusioner og perspektivering .....	12
Formidling.....	15
Publikationer.....	15
Anden formidling .....	15
Formidling til praktikermiljøer .....	16
Referencer .....	17

## Resumé

### Baggrund

Ifølge Danmarks Statistik var omkring 1/3 (48.395) af indvandrere og efterkommere i arbejde i 1999 beskæftiget ved arbejdssteder med mellem 5-50 jobs. Ca. ¾ af jobbene lå i den private sektor. Samtidig er små virksomheder kendetegnet ved fraværet af teoretisk baseret personaleledelse som fx mangfoldighedsledelse. Dette gør de små virksomheder og deres ledelsesformer til et væsentligt empirisk omdrejningspunkt for studiet af arbejdsmiljø for medarbejdere med migrantbaggrund. Projektet undersøger derfor *arbejdsmiljøet for medarbejdere med migrantbaggrund i mindre private virksomheder i sammenhæng med ledelsen af disse virksomheder.*

### Undersøgelsens empiriske materiale og analytiske greb

Arbejdsmiljø studeres her som et socialt fænomen og undersøgelsen er derfor tilrettelagt som et *kvalitativt* studie af de faglige og sociale relationer og processer, der danner og udgør arbejdsmiljøet. Tilvejebringelsen af undersøgelsens empiriske materiale er baseret på et omfattende feltarbejde i tre mindre virksomheder. For at kunne perspektivere resultaterne af dette arbejde inddrager undersøgelsen endvidere materialer fra Center for Menneskerettigheders pris Mangfoldighed i arbejdslivet. Såvel tilrettelæggelsen af feltarbejdet som analysen af det empiriske materiale er inspireret af centrale begreber fra den etnologiske stats- og livsformsanalyse.

### Analyse og konklusioner

I de tre undersøgte virksomheder, viser der sig en klar sammenhæng mellem ejerledernes forhold til det at være ejerleder og de måder, hvorpå de håndterer deres egne roller som ledere og udøver ledelse. Undersøgelsen giver endvidere anledning til at skelne mellem to forskellige ejerlederformer. Mens ejerlederen med et integreret forhold mellem virksomhed og privatliv, vedvarende er orienteret mod, hvad der er bedst for virksomheden, så er den dualistiske ejerleder orienteret mod at kunne gå til tiden, holde fri og være sikret en stabil indkomst. Undersøgelsen giver ikke anledning til at hævde at den ene lederform er mere åben eller lukket end den anden med hensyn til at ansætte medarbejdere med migrantbaggrund. Men ejerlederformen afspejler sig i de kriterier, der ligger til grund for ejerledernes forskellige måder at rekruttere, fordele, lede og afskedige medarbejdere på. Mens den integrerede ejerleder således vurderer sine medarbejder ud fra kriterier som loyalitet overfor virksomheden, indsats efter bedste evne, så vurderer den dualistiske ejerleder i højere grad medarbejderne ud fra kriterier som faglig dygtighed og pligtopfyldelse. Disse forskellige kriterier retter sig generelt mod alle medarbejdere og indebærer ejerlederne vægter forskellige dimensioner af det sociokulturelle arbejdsmiljø i deres ledelse. Dermed tilvejebringer forskellige lederformer grundlæggende forskellige præmisser for at være ansat som medarbejder og der er ikke tale om særlige præmisser for medarbejdere med migrant baggrund. Analysen viser også en høj grad af resistens overfor udefrakommende ideer som fx nye teorier om ledelse, samt at en inkorporering af disse er en langstrakt proces, der formes specifikt gennem ejerledernes særlige måder at ræsonnere over nye muligheder på. Dette danner grundlag for at forstå de modstande og processer, der genereres i mødet med udefrakommende interventioner i små virksomheder.

## **Summary**

### **Background**

According to Statistical Denmark in 1999 approximately 1/3 (48,395) of immigrants and descendants was employed in workplaces with between 5-50 jobs and most of them in the private sector. Further, small companies are characterized by the absence of theory-based human resource management like diversity management. This points small businesses and their modes of management to be an essential focal point for the empirical study of the working environment for employees with migrant background. The project therefore examines the working environment among employees with migrant background in smaller private companies in relation to the management of these companies.

### **Empirical data and analytical grip**

Migrants work environment is investigated as a social phenomenon and the study is designed as a qualitative study of the professional and social relations and processes that constitute the work environment. The empirical data is based on extensive fieldwork in three small businesses. To put the results of this work into perspective, data from the Centre for Human Rights price on "Diversity in the workplace" is also integrated. The organization of fieldwork and the analysis of the empirical data are based on key concepts from the ethnological State and lifemode analysis.

### **Analysis and conclusions**

In the three investigated companies, the analyses show a clear relation between owner manager perceptions of being owner managers and their modes of management. Further the study provides reason to distinguish between two different modes of owner managers. The owner manager with an integral relationship between business and personal life is guided by, what he finds to be the best for the company, whereas the dualistic owner manager is geared to leave on time, protect his spare time and wants to be guaranteed a stable income.

The study gives no reason to assert that one mode of owner manager is more open than another with regard to hiring employees with migrant background. But their different modes of owner management are reflected in the different criteria underlying their ways of recruiting, managing and dismissing their employees. While the integrated owner manager evaluate his employees on the basis of criteria's such as loyalty to the company and work in good faith, then the dualistic mode of management evaluate his employees on the basis of their professional competence and devotion to duty. These different criteria are addressed to all employees and show that owner managers engage themselves differently in the socio-cultural working environment. They provide fundamentally different premises to be employees and in this connection no specific premises for people with migrant background are observed.

The analysis also shows a high degree of resistance among owner managers to theories of management, and that an incorporation of new management theories is a lengthy process shaped specifically by the owner managers' particular ways of reasoning. This creates a basis to understand the resistance and often complicated processes generated in the meeting between owner managers and external interventions in small businesses.

## **Indledning**

I denne rapport formidles de primære resultater af arbejdet med forskningsprojektet "Arbejds miljø blandt medarbejdere med indvandrerbaggrund i mindre private virksomheder". Projektet har i perioden 2006 til 2009 været finansieret af Arbejds miljøforskningsfonden, og det er blevet afviklet som et forskningsprojekt under ledelse af adjunkt Tina Kallehave ved Afdeling for Pædagogik, Københavns Universitet. I projektfasen har Betina Holm, Mads Bang og Signe Elin Gram været tilknyttet som studentermedhjælpere og Betina Holm i anden omgang som forskningsassistent. Tusind tak til dem alle og især til Bettina og Mads for en solid og inspirerende indsats i felten.

Et feltarbejde i tre mindre virksomheder har været omdrejningspunktet for dette forskningsprojekt. Vi er i alle virksomhederne blevet mødt med stor åbenhed og fik trods virksomhedernes travlhed mulighed for at komme og følge dagens gang over en længere periode. På projektets vegne vil jeg gerne takke såvel ledere som medarbejdere for den tid og tillid de viste os. Center for Menneskerettigheder og de mange virksomheder, der har givet os adgang til deres konkurrencebidrag, skal også have en stor tak for deres hjælpsomhed.

I hele perioden har projektet forskningsmæssigt og som medlem af bestyrelsen været tilknyttet David – Center for forskning i produktion, ledelse og arbejds miljø i mindre virksomheder. Centret har ligeledes været finansieret af Arbejds miljøforskningsfonden og er organisatorisk placeret på Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø under ledelse af Peter Hasle. Tusind tak til centerledelsen og de tilknyttede projektmedarbejdere for mange inspirerende møder og diskussioner.

Denne rapport indeholder en kort beskrivelse af de primære resultater fra forskningsprojektet "Arbejds miljø blandt medarbejdere med indvandrerbaggrund i mindre private virksomheder". En mere udfoldet formidling af projektets analyser og konklusioner er blevet formidlet gennem en lang række seminarer og møder og vil i den kommende tid også blive formidlet i gennem de skriftlige publikationer, der er anført på publikationslisten.

## **Baggrund**

Op gennem 1960erne og i begyndelsen af 1970erne blev de såkaldte arbejdsmigranter rekrutteret til Danmark for at udfylde de mange ledige jobs indenfor især den private sektor. Siden da har arbejdsmarkedet og samfundet bevæget sig fra et industri- og produktionssamfund mod et i stigende grad viden- og innovationssamfund. Mens mængden af ufaglærte jobs i sin tid begrundede, at arbejdsmigranterne kunne varetage de ledige jobs uden særlig uddannelse og sprogkundskaber<sup>1</sup>, fungerede ændringen af arbejdsmarkedet op gennem 1980erne og 1990erne og deraf følgende ændrede krav til arbejdskraften som en legitim forklaring på den stigende og relativt høje arbejdsløshed blandt migranter<sup>2</sup>. Deres begrænsede uddannelsesniveau, begrænsede dansk kundskaber og kulturelle forskellighed blev nu fremført som faktorer, der begrænsede deres værdi som arbejdskraft (Østergaard 2007; Kallehave 2008).

Parallelt med denne forståelse af migranten begyndte især den offentlige men også i stigende grad den private sektor i løbet af 1990erne at ansætte medarbejdere med migrant baggrund med henvisning til, at de med deres *etniske baggrund* kunne bidrage med nye sider til virksomhedernes udvikling. Denne kategorisering af den etniske baggrund som en særlig kvalitet ved den arbejdskraft, der har migrantbaggrund, bliver i særdeleshed tydelig og eksplicit formuleret, når de ansættes med henvisning til ledelsesidealer som mangfoldighedsledelse og CSR. På et ledelsesteoretisk (Brandt og Hildebrandt 2003) niveau er etnicitet sammen med andre kategorier som køn, religion og handicap blevet udpeget til sammen at udgøre det mangfoldige. I praksis – på de enkelte virksomheder - synes det mangfoldige ofte at være afgrænset til færre eller blot en kategori, som fx etniske medarbejdere. Det afgørende er her, at mens den etniske baggrund og dermed antagede kulturelle forskellighed tidligere fungerede som en legitim grund til eksklusion, bliver denne antagede kulturelle forskellighed nu betragtet som en ressource (Bjerregaard og Lauring 2007). Virksomheders beskæftigelse af medarbejdere med migrantbaggrund er historisk og aktuelt dermed ikke blot *forskelligt motiveret* men rummer også *forskellige opfattelser af og kriterier for inklusion og ledelse af dem som arbejdskraft*.

Ligesom andelen af tosprogede elever indenfor uddannelsessektoren har også beskæftigelsen af medarbejdere med migrantbaggrund givet anledning til overvejelser om ledelse. Op gennem 1980erne og 1990erne var et centralt spørgsmål for ledere i virksomheder, der beskæftigede medarbejdere med migrantbaggrund, i hvilken grad og hvordan der skulle tages hensyn til og højde for de disse medarbejders kulturelle forskellighed; skulle virksomhederne stille bederum til rådighed, måtte kvinder bære tørklæde på arbejde, skulle ferier tilpasses andre religioners højtider o.s.v. Ligesom i uddannelsessektoren førte det til kurser om kulturforståelse, tolerance osv. Refleksionen over den ledelsesmæssige håndtering af medarbejdere med migrantbaggrund er således ikke et nyt fænomen. Det nye er, at denne side af ledelsen i stigende grad i især en række store virksomheder og organisationer trækker på mere omfattende og teoretisk baserede ledelsesbegreber som mangfoldighedsledelse og CSR. Denne bevægelse afspejler den generelle stigende interesse for ledelsesteori og deraf følgende øgede institutionalisering af ledelsesudvikling. Kurser og efteruddannelse for ledere med særlig henblik på at forøge deres kompetencer til personaleledelse – eller human ressource management – er i dag et alment fænomen.

Det er karakteristisk at små virksomheder i Danmark men også internationalt (Bacon og Hoque 2005; De Kok m.fl. 2006; Hutchinson og Quintas 2008; Perrini m.fl. 2007) er kendetegnet ved fraværet af sådanne målrettede investeringer i kurser og teoretisk baseret udvikling af

personaleledelse. Dette fravær af formelle og teoretisk baserede ledelsesidealer og -praksis i de små virksomheder skal imidlertid ikke forveksles med et fravær af personaleledelse. Derimod synes der at være en nær sammenhæng mellem de måder, hvorpå de små virksomheder ledes og det hyppige sammenfald mellem ledelse og ejerskab (Hasle og Limborg 2006). En del forskning (Spence og Lozano 200; Spence og Rutherford 2003) interesserer sig for at udrede barriererne for de teoretisk baserede ledelsesformers indtog i og dermed antagede professionalisering af ledelsen i de små virksomheder. Disse barrierer er imidlertid sekundære i dette studie. Fokus her er i stedet at undersøge, hvilke arbejdsvilkår der åbner sig for medarbejdere med migrantbaggrund i virksomheder, der ikke er struktureret af teoretiske ledelsesidealer. En analyse af de eksisterende ledelsesformer og deres reproduktionsgrundlag bliver dermed central i studiet af arbejdsmiljøet for medarbejdere med migrantbaggrund.

Ifølge Danmarks Statistik var i 1999<sup>3</sup> knap halvdelen (68.909) af indvandrere og efterkommere i arbejde (148.395) beskæftigede ved arbejdssteder med færre end 50 jobs. Af disse var 19.936 beskæftiget ved arbejdssteder med 1-4 jobs. En stor del af disse arbejdssteder må forventes at være ejet af personer med migrant baggrund. 48.973 indvandrere og efterkommere var beskæftiget ved arbejdssteder med mellem 5-50 jobs. Ca. ¾ af jobbene lå i den private sektor (Danmarks Statistik 2001). Dette beskæftigelsesmønster gør de små virksomheder og deres ledelsesformer til et væsentligt empirisk omdrejningspunkt for studiet af arbejdsmiljø for medarbejdere med migrantbaggrund.

Mangfoldighedsledelse er også i stigende grad gjort til genstand for forskning og en væsentlig pointe fremført indenfor denne forskning er, at mangfoldighedsledelse peger på etnicitet, køn, religion m.v. som det mangfoldige, men samtidig friholder den ofte hvide mandlige leder, fra at være en del af denne mangfoldighed (Staunæs 2005; Søndergaard 2005). En konsekvens heraf er, at ledelse af mangfoldighed alene kommer til at rette sig mod "de mangfoldige" uden at gribe reflekterende ind i selve ledelsespraksis. Det er desuden vigtigt at være opmærksom på, at etnicitet er en kategori, der ikke udgør en dækkende beskrivelse af en bestemt del af arbejdskraften. Det er derimod en kategori, der fremhæver et bestemt træk ved den del af arbejdskraften, der har migrantbaggrund. Samtidig med denne fremhævelse tvinges andre tværgående arbejdsrelevante sider af den migrante arbejdskraft i baggrunden; uddannelse, sociale kompetencer for nu blot at nævne nogle. At udforske det sociokulturelle arbejdsmiljø for medarbejdere med migrantbaggrund bliver dermed også et spørgsmål om, hvilke kategorier, positioner og dermed handlerum, der gennem ledelsespraksis stilles til rådighed for medarbejdere med migrant baggrund, og om de adskiller sig fra positioner tilvejebragt til medarbejderne mere alment.

### ***Undersøgelsens formål og delspørgsmål***

De små virksomheders særlige ledelsesformer gør det sammen med migrantarbejdernes beskæftigelsesmønster relevant at undersøge dette projekts centrale spørgsmål om *arbejdsmiljøet for medarbejdere med migrantbaggrund i mindre private virksomheder i sammenhæng med ledelsen af disse virksomheder.*

Det er således projektets formål at skabe viden om de processer og ræsonnementer, der er indeholdt i udformningen af det sociokulturelle arbejdsmiljø for migrante medarbejdere i mindre private virksomheder. Med termen det sociokulturelle arbejdsmiljø refereres der til en forståelse

af arbejdsmiljø som et *socialt forhold*. Undersøgelsen af arbejdsmiljøet kommer dermed til at handle om blotlægge de relationer, processer og ræsonnementer, der strukturerer arbejdsmiljøet fagligt og socialt og som dermed udgør betydningsfulde vilkår for udformningen af den enkelte medarbejders – her migrantens – arbejdsliv. Det er samtidig projektets antagelse, at tilvejebringelsen og udformningen af disse vilkår er nært forbundet med den ledelsesform, der præger de små virksomheder. Projektets centrale spørgsmål om arbejdsmiljø blandt medarbejdere med migrantbaggrund i mindre private virksomheder, er derfor blevet udfoldet og undersøgt gennem arbejdet med følgende spørgsmål:

1. Hvordan er medarbejdere med migrantbaggrund positioneret fagligt og socialt i forhold til andre medarbejdere?
2. Hvordan kategoriserer og håndterer lederen medarbejdere?
3. Hvad er sammenhængen mellem ejerleders opfattelse af at være ejerleder og hans almene ledelsespraksis?
4. Hvad er sammenhængen mellem ejerleders almene ledelsespraksis og ledelsen af migrante medarbejdere?
5. Hvordan forhandles og forandres medarbejderpositioner?
6. Hvordan reproduceres og transformeres ejerleders ideer om ledelse og ledelsespraksis?

### ***Undersøgelsens empiriske materiale***

Undersøgelsen af arbejdsmiljø som et socialt fænomen forudsætter en *kvalitativ* indsigt i de faglige og sociale relationer og processer, der danner og udgør arbejdsmiljøet. Tilvejebringelsen af undersøgelsens empiriske materiale har derfor været baseret på et omfattende feltarbejde i tre mindre virksomheder. For at kunne perspektivere resultaterne af dette arbejde inddrager undersøgelsen endvidere materialer fra Center for Menneskerettigheders pris Mangfoldighed i arbejdslivet.

De tre virksomheder var udvalgt på ud fra følgende kriterier. Alle skulle beskæftige færre end 50 medarbejdere, mindst to medarbejdere skulle have migrantbaggrund og virksomheden skulle være dansk ejet. Det skulle sikre muligheden for at udforske arbejdsmiljøet for medarbejdere med migrantbaggrund i mindre dansk ejede virksomheder. En produktions- og en produktions- og service virksomhed blev dernæst valgt indenfor smede- og maskinområdet og en håndværkervirksomhed indenfor jord og beton. Virksomhederne blev valgt med henblik på at sikre forskelle i fag, produktionsstrukturer og markedsrelationer og således danne grundlag for en diskussion af forholdet mellem arbejdsmiljø, ledelsesform og fag i mindre virksomheder.

Feltarbejdet i de tre virksomheder strakte sig for hver virksomhed over 3 måneder med ca. 15 dagslange besøg i hver virksomhed. På de to produktionsvirksomheder fik vi stillet en arbejdsplads til rådighed, hvorfra vi havde en fleksibel adgang til virksomhedernes forskellige afdelinger og

sociale aktiviteter. I håndværkervirksomheden bevægede vi os mellem virksomhedens kontor, mesters bil og byggepladserne og fik på denne måde også adgang til de forskellige fysiske og sociale rum, hvori virksomhedens virke blev udfoldet. Feltarbejdet var struktureret som en blanding af formelle og uformelle observationer og interviews. I alle tre virksomheder var der sammenfald mellem ejerskab og ledelse og alle virksomheder var grundlagt af de mandlige ejerledere. I produktionsvirksomheden arbejdede hustruen og den ældste søn med i virksomheden, den anden søn var midlertidigt ansat som konsulent og halvdelen af virksomheden var ejet af en udenlandsk partner. I produktions- og servicevirksomheden arbejdede ud over ejerlederen desuden dennes hustru, en søn og svigerdatter. I håndværkervirksomheden var to tidligere arbejdskammerater ejere og begge arbejdede med i virksomheden. Alle ejerledere og deres medarbejdende familiemedlemmer indgik i observationerne og blev ligesom hovedparten af de øvrige medarbejdere interviewet.

Observationerne fokuserede på virksomhedens fysiske lokaliteter, arbejdets rumslige fordeling, arbejdsdeling, udvalgte arbejdsprocesser (ejerledere, medarbejdende familiemedlemmer, medarbejdere med migrantbaggrund, deres nærmeste kolleger og ledere) samt formelle og uformelle møder og pauser. Alle observationer blev renskrevet i løbet af dagen eller umiddelbart efter. De formelle interviews omfattede den personkreds, hvis arbejdsprocesser vi havde observeret men også andre centrale medarbejdere. Der blev her lagt vægt på at få den enkelte til at fortælle om virksomheden, ledelsesformen, kolleger, egen funktion og sociale og faglige situation. Målet var at tilvejebringe viden om, hvordan forskellige kategorier af ledere og medarbejdere deltager i, opfatter og forholder sig til virksomheden generelt, til ledelsen, til kolleger og til deres egen rolle. Vores dagslange tilstedeværelse på virksomhederne indebar desuden en del uformelle samtaler med ledere, familiemedlemmer og medarbejdere. Vi søgte her at få dækket de spørgsmål, der opstod for os undervejs, ligesom mange kom til os og fortalte videre på vores forudgående samtaler. Alle interviews blev optaget på bånd og transskriberet i fuld længde. Uformelle samtaler blev gennemskrevet hurtigst muligt. Feltarbejdet indbragte et stort og relevant kvalitativt materiale i hver af de tre virksomheder

Materialerne fra Center for Menneskerettigheder består dels af udbudsmaterialet vedrørende prisen om Mangfoldighed i arbejdslivet, af indkomne materialer fra 34 virksomheder i alle størrelser, samt af dommerkomiteens bedømmelser. I forhold til antal jobs fordeler materialet sig på 13 virksomheder med færre end 50 ansatte, 10 virksomheder med op til 250 ansatte og 11 virksomheder med over 250 ansatte. Fælles er, at alle virksomheder har udfyldt et skema udarbejdet af Center for Menneskerettigheder. Med anvendelsen af kategorier som etnicitet, køn og religion afspejler dette skema Centrets forståelse af mangfoldighedsledelse og det var dermed denne forståelsesramme, de deltagende virksomhederne måtte skrive sig ind i. Detaljeringsgraden i de udfyldte skemaer varierer meget, ligesom bilagsmateriale varierer fra ingen ting til omfattende dokumenter i form af virksomhedsplaner, avisartikler m.v. Det materiale de store virksomheder har indsendt for at deltage i konkurrencen er det mest omfattende, mens materialet fra de små virksomheder oftest er yderst sparsomt.

Materialerne udgør tilsammen et meget solidt grundlag for en kvalitativ undersøgelse og analyse af de indrammede spørgsmål.

## **Analyse og resultater**

Såvel tilrettelæggelsen af feltarbejdet som analysen af det empiriske materiale er inspireret af den måde, hvorpå det med centrale begreber fra den etnologiske stats- og livsformsanalyse (Højrup 1983a, 1983b, 2003; Jakobsen 1999; Nielsen 2002, 2003) bliver muligt at spørge til og undersøge sammenhænge mellem ledelsesformer og arbejdsmiljø. Praxis-, produktionsmåde- og livsformsbegreberne samt anerkendelse- og dannelsesbegreberne åbner for en række perspektiver, der gør det muligt på systematisk vis at undersøge og oparbejde viden om de strukturer, relationer, processer og ræsonnementer, der er betydningsfulde for udformningen af det sociokulturelle arbejdsmiljø. Hovedparten af analyserne trækker på materiale fra feltarbejdet i de tre virksomheder, mens materialerne fra MIA-prisen primært inddrages i analysen af kategorier for rummelighed og forandringer i ledelsesformer.

Produktionsmådebegrebet og anerkendelsesbegrebet har været centrale i analysen af, hvordan medarbejdere med migrantbaggrund er positionerede fagligt og socialt i forhold til andre medarbejdere? En analyse af produktionsprocessens struktur, den arbejdsdeling og de samarbejdsrelationer, der muliggør produktionen og dens reproduktion danner baggrund for at synliggøre de migrante medarbejders funktion og faglige position i virksomhedernes arbejdsgange som helhed. Fra en overordnet betragtning og sammenholdt med analyser af medarbejdernes faglige baggrunde viser det sig, at samme funktioner varetages af medarbejdere med forskellige uddannelsesniveauer og erfaringer; af faglærte, af faglærte fra andre fag, af erfarne og uerfarne ufaglærte eller af lærlinge. Et mere detaljeret studie viser imidlertid også en arbejdsdeling indenfor funktionerne. Sidemandsoplæring og udveksling af erfaringer indenfor samme funktion er således også et fremtrædende træk. Her er både observeret klassiske sidemandsoplærings relationer fra den erfarne til den mindre erfarne. Men der er også observeret læringsrelationer, hvor lærlingen er fagligt mere præcis end andre erfarne medarbejdere eller sjakbajsen i samme gruppe. Denne faglige rummelighed indikerer, at erhvervelsen af en jobposition ikke kun knytter sig til fagligt niveau men også til andre forhold. Medarbejderne med migrantbaggrund viser sig i alle tre virksomheder umiddelbart at være fagligt positioneret på lige fod med deres kolleger (Kallehave, 1 + 2). Men ligesom for andre medarbejderpositioner er det for medarbejdere med migrantbaggrund ikke kun faglige men også andre forhold, der har betydning for adgangen til og opretholdelsen af deres positioner.

Analysen af ledernes måder at rekruttere, omtale og håndtere medarbejdere på viser andre sider af ledelsespraksis. Med afsæt i anerkendelsesbegrebet bliver det muligt at få øje på, hvordan ikke blot faglige baggrunde og faglige præstationer men også andre sider af medarbejdernes praksis indgår i og har betydning for ledernes opfattelse af og ledelse af medarbejderne. Analysen viser, at personlige relationer til medarbejderen (fx tidligere kollega, ven, ægtefælle til medarbejder), personlige forhold (alkohol misbrug og kriminalitet), sociale forhold (økonomisk trængte, socialt udsatte arbejdsløse og indvandrere), social praksis (konfliktmager, samarbejdsevner, ansvarlighed) alle er kategorier, der indgår som momenter i ledernes anerkendelse af deres medarbejdere. Kategoriseringen og anerkendelsen af medarbejderne trækker dermed ikke kun på en kategori som faglighed eller jf. mangfoldighedsledelse en kategori om etnicitet, men på en lang række af samtidige kategorier. Denne samtidighed af kategorier tilvejebringer positioner for medarbejdere der er langt mere rummelige og fleksible end en kategorisering gennem etnicitet levner plads til.

Det er imidlertid også karakteristisk, at den enkelte ejerleder ikke væver disse kategorier sammen på én og samme men på en lang række forskellige måder. Denne fleksibilitet indebærer at virksomhedslederne i deres ledelsespraksis anerkender og giver plads til en – ud fra de nævnte kategorier – yderst differentieret gruppe af medarbejdere. En anerkendt medarbejder kan således både være uerfaren, kriminel, have svært ved at møde til tiden og være nevø til en god medarbejder, mens en faglig dygtig medarbejder kan være ved at ryge ud, fordi han skaber konflikter. De små virksomheder og deres ledelse kommer med disse fleksible koblinger til umiddelbart at fremstå som nærmest ubegrænset rummelige (Kallehave, 1 + 2).

En analyse af sammenhængen mellem ejerledernes opfattelser af at være ejerledere og deres almene ledelsespraksis giver imidlertid et mere nuanceret indblik i og forståelse for, hvilke kategorier og dermed grænser for rummelighed, der er afgørende i deres anerkendelse af medarbejderne. Med afsæt i praksis-, produktionsmåde- og livsformsbegreberne har en del af analysen vist, at der er en nær sammenhæng mellem ejerledernes opfattelse af det at være virksomhedsejere, deres ledelsespraksis og begrundelser herfor. Dermed understøtter denne undersøgelse, hvad anden forskning allerede har sagt om forholdet mellem ejerskab og ledelse. Men analysen viser også, at ejerlederne adskiller sig grundlæggende fra hinanden i de måder, hvorpå de handler som og ræsonnerer over deres ejerskab og ledelsespraksis. Analysen giver dermed grundlag for at skelne mellem principielt forskellige ledelsesformer blandt ejerledere i små virksomheder. På et alment niveau kan man tale om en ledelsesform, der er kendetegnet ved *integreret* forståelse af forholdet mellem virksomhed og privatliv versus om ledelsesform struktureret af et *dualistisk* syn på forholdet mellem virksomhed og privatliv (Kallehave 2). Disse forskelle uddybes senere, men det afgørende er her, at netop den integrerede versus den dualistiske forståelse af forholdet mellem virksomhed og privatliv sætter sig igennem i ejerledernes mere almene ledelsespraksis og specifikt i form af deres forskellige opfattelser af og fordringerne til medarbejderne. Ejerledernes forskellige forhold til det at være ejerleder danner dermed grundlag for udviklingen forskellige ledelsesformer, der sætter sig igennem som grundlæggende forskellige struktureringer af medarbejdernes arbejdsmiljø.

I den konkrete ledelse af en virksomhed kommer *samme almene ledelsesform* – fx den integrerede ledelsesform - imidlertid forskellige udtryk. Problemerne og udfordringerne er forskellige fra virksomhed til virksomhed og fra situation til situation og disse forskelligheder aftvinger forskellige handlinger hos lederne. Dette kan umiddelbart få ledelsespraksis til at fremtræde forskelligt, men det afgørende er ikke disse konkrete situerede problemer og forskelle, men at *måderne* hvorpå problemerne forstås som problem og *måderne* hvorpå løsninger udtænkes, grundlæggende peger tilbage på en og samme måde at ræsonnere på, en bestemt mere almen ledelsesform.

Det er med øje for disse grundlæggende forskellige ræsonnementer, at vi kan forstå, hvordan ejerlederne vurderer om det er relevant at rekruttere, fastholde eller afskedige en medarbejder. Rummeligheden viser sig derfor heller ikke en fast og forudsigelig størrelse. Den varierer med ejerlederens konkrete vurderinger af og refleksioner over givne situationer, men - og det er en central pointe – denne refleksion viser sig ikke at være tilfældig, men bundet op i forskellige ræsonnementsformer. Disse er i forskningsprojektet begrebsliggjort som livsformsspecifikke fortolkningsrammer og ledelsesformer (Kallehave, 2). Dette betyder også, at medarbejdernes egne muligheder for at påvirke deres arbejdsmiljø er underlagt forskellige betingelser. I alle tilfælde

reagerer lederne på medarbejdernes krav, kritik og komplimenter. Men lederne viser sig netop at tolke og dermed håndtere medarbejdernes fordringer forskelligt og specifikt i forhold til hvordan denne fordring tolkes gennem deres mere almene ledelsesræsonnement og -praksis (Kallehave 6).

Analyserne af ejerledernes ledelsesformer viser endvidere, at det vidensreservoir de trækker på i meget vid udstrækning er erfaringsbaseret og ikke teoretisk funderet viden. Hermed bekræfter undersøgelsen hvad anden forskning allerede har sagt om vidensgrundlaget for de små virksomheders ledelse. Mangfoldighedsledelse og CSR er således ikke søgt realiseret og beskæftigelsen og ledelsen af medarbejdere med migrantbaggrund henter som sagt sine forklaringer i helt andre rationaler. Da denne såvel som andre undersøgelser viser, hvad jeg kalder en høj grad af resistens overfor teoretisk viden i de små virksomheder, bliver det interessant at spørge dels, hvad der muliggør denne resistens, samt under hvilke betingelser den brydes og skaber forandringer. Dette spørgsmål lod sig belyse gennem en analyse af de få eksempler, hvor det faktisk viser sig, at ledelsen af de små virksomheder trækker på teoretisk viden enten gennem egen kursusdeltagelse eller via køb af konsulentytelser. En analyse sætter således fokus på produktionen og reproduktionen af selve ledelsesformen. Rekruttering af arbejdskraft, tilegnelse af produktviden gennem kunder og viden om ledelse gennem personlige ledelseserfaringer er indkredset som tre centrale forhold i reproduktionen af ledelsesformen. Samtidig viser analysen, at når ejerlederne inkorporerer en ny ledelsesteori som fx Lean, så er det ikke en inkorporering, der modsvarer de teoretiske idealer om ledelse i praksis. Der er derimod tale om en langstrakt proces, hvis afsæt er, at ejerlederen inddrager de elementer af Lean, der synes meningsfulde i den allerede værende ledelsesforståelse og derfor forekommer hensigtsfulde at indarbejde i praksis. Det betyder bl.a. at et så centralt element i Lean-teorien som tavlemøder stort set bliver negligeret i praksis. Denne viden der er interessant at gå videre med, fordi den siger noget afgørende om ejerledernes måder at forstå og håndtere udefrakommende budskaber ikke blot i form af nye ledelsesteorier men også mere alment i forhold til fx arbejdsmiljø loven (Kallehave, 4 + 6).

### ***Konklusioner og perspektivering***

I de tre undersøgte virksomheder, viste der sig en klar sammenhæng mellem ejerledernes forhold til det at være ejerleder eller selvstændig erhvervsdrivende og den måde, hvorpå de håndterede deres egne roller som ledere og udøvede ledelse. Undersøgelsen giver således grund til at indkredse ledelse baseret på ejerlederskab som grundlæggende forskellig fra den ansatte leder i de ofte større virksomheder. Dermed bekræfter undersøgelsen relevansen af at beskæftige sig med ledelse af de små virksomheder som noget andet af ledelse af store virksomheder. Relevansen af denne skelnen hidrører imidlertid ikke fra virksomhedernes størrelse; store versus små, men fra ledelsens grundlæggende forskellige relation til virksomheden; ejerlederen versus den ansatte leder. Det er det hyppige sammenfald mellem ejerledelse og små virksomheder versus ansatte ledere og store virksomheder, der legitimerer denne skelnen mellem små og store.

Ud over denne klare sammenhæng, giver undersøgelsen imidlertid ikke grundlag for at tegne et ensartet billede af lederne og ledelsen af de små virksomheder. Ejerlederne viser sig nemlig at have meget forskellige motiver for og opfattelser af at være selvstændig erhvervsdrivende, og disse forskelle sætter sig igennem som principielt forskellige måder at forstå og bedrive ledelse på.

Undersøgelsen viste, at ejerledernes mål med at være selvstændig erhvervsdrivende er afgørende for deres måder at involvere sig i driften og herunder ledelsen på. Flere ejerledere er kendetegnet ved at have et integreret forhold til det at være ejerledere. Disse ledere skelner ikke mellem virksomhedens og privatlivets økonomi og tid. At være selvstændig erhvervsdrivende er ikke bare en måde at ernære sig på. Det er en tilstræbt livsstil, som indebærer at livet økonomisk, tidsmæssigt og socialt lægges tilrette med henblik på at opretholde livet som selvstændig. I krisetider tager denne lederform ikke på ferie, sparer i det hele taget på udgifter til privaten og arbejder i døgn drift. Det kan naturligvis være hårdt men det bliver opfattet som en præmis for det at være selvstændig. Når denne type ejerleder i undersøgelsen havde overvejet at smide håndklædet i ringen, var det ikke fordi virksomheden lagde beslag på al tid og økonomi, men fordi alle disse ressourcer også var næsten brugt op. En anden ejerlederform er kendetegnet ved at skelne mellem det at være virksomhedsejer og privatperson. Denne dualistiske ejerleder skelner således skarpt mellem virksomhedens økonomi og privatøkonomien og mellem arbejdstiden og fritiden. Modsat den integrerede ejerleder, ser denne ejerleder det som en belastning af privatøkonomien eller fritiden, når det er nødvendigt at skyde ekstra kapital i virksomheden eller arbejde over. For den dualistiske ejerleder er det at være selvstændig erhvervsdrivende ikke et mål i sig selv, men en anden måde at tjene penge på. Undersøgelsen viser at denne type ejerleder overvejer at smide håndklædet i ringen, når opretholdelsen af virksomheden lægger for store beslag på hans private økonomi og fri tid. En inddragelse af flere virksomheder ville givetvis kunne afsløre andre måder at ræsonnere over det at være selvstændig blandt ejerledere end de to former, der har vist sig i denne undersøgelse.

Det er karakteristisk for ejerlederen med et integreret forhold mellem virksomhed og privatliv, at hans prioriteringer vedvarende orienterer sig mod, hvad der er bedst for virksomheden. Set fra den dualistiske ejerleders perspektiv, ser det ud som om at den integrerede leder hele tiden opofrer sig for virksomheden. Selv holder den adskilte ejerleder på at kunne gå til tiden, holde fri og være sikret en stabil indkomst. Set fra den integrerede leders perspektiv er den dualistiske ejerleder doven og ugidelig. Disse forskellige opfattelser af at være ejerleder, afspejler sig i ejerledernes forskellige måder at opfatte og lede medarbejdere på. De forventninger, de har til deres medarbejdere afspejler nemlig deres eget engagement i arbejdet.

Undersøgelsen giver ikke anledning til at hævde at den ene lederform er mere åben eller lukket end den anden med hensyn til at ansætte medarbejdere med migrantbaggrund. Analysen af virksomhedernes arbejdsprocesser, arbejdsdeling og samarbejdsrelationer viser endvidere, at medarbejdere med migrantbaggrund er fagligt og socialt positioneret på lige fod med deres øvrige kolleger. På dette strukturelle niveau synes forskellene mellem ejerlederne ikke at slå igennem som en forskel i positioneringen af medarbejderne. Alligevel viser analysen at forskellene mellem ejerlederformerne træder igennem som forskellige vilkår for at blive rekrutteret til, fastholde eller miste sin funktion. Ejerlederformen afspejler sig således i de kriterier, der ligger til grund for ejerledernes måder at rekruttere, fordele, lede og afskedige medarbejdere på. Herigennem tilvejebringer forskellige lederformer grundlæggende forskellige præmisser for at være ansat som medarbejder. Mens den integrerede ejerleder således vurderer sine medarbejder ud fra kriterier som loyalitet overfor virksomheden, indsats efter bedste evne, så vurderer den dualistiske ejerleder i højere grad medarbejderne ud fra kriterier som faglig dygtighed og pligtopfyldelse.

Disse forskellige kriterier retter sig generelt mod alle medarbejdere og indebærer ejerlederne vægter forskellige dimensioner af det sociokulturelle arbejdsmiljø i deres ledelse. Mens den sociale dimension således determinerer den integrerede ejerleders syn på medarbejderne synes den strukturelle dimension at strukturere den dualistiske lederforms ledelsespraksis. For medarbejderne betyder det, at det arbejdsmiljø, der bliver udviklet, fremhæver nogle relationer på bekostning af andre relationer. Et meget klart eksempel herpå viste sig i håndværkervirksomheden, der havde to tidligere kolleger som ejerledere. Her blev en konflikt, hvor en lærling havde sat sig op imod en ufaglært sjakbajs med migrantbaggrund, tolket helt forskelligt. Mens den integrerede leder mente, at konflikten var et udtryk for mobning, så den dualistiske leder den som udtryk for faglig uoverensstemmelse. Sådanne sociale versus strukturelle og faglige tolkninger af konflikter, arbejdsindsats m.v. tilvejebringer helt forskellige sociale og faglige situationer for medarbejderne og dermed grundlæggende forskellige vilkår for at indgå i og fastholde en position i virksomheden.

Sammenfaldet mellem med det markante fravær af teoretisk baseret ledelse og ejerledelsen i de små virksomheder giver plads til ledelsesræsonnementer og ledelsespraksis, der er stærkt forbundet med ejerledernes forskellige opfattelser af det at være ejerledere; deres livsformsspecifikke ræsonnementer og tolkninger. Analysen viser også en høj grad af resistens overfor udefrakommende ideer som fx nye teorier om ledelse, samt at en inkorporering af disse er en langstrakt proces, der ligesom ledelsen i øvrigt formes specifikt gennem ejerledernes særlige måder at ræsonnere over nye muligheder på.

Udefrakommende kommende ønsker eller krav til ændring af ledelsespraksis ser dermed ud til at skulle trække på andre *kanaler* end de kanaler, der er virksomme i formidlingen til større virksomheder – eller mere præcist til de ansatte ledere. Det er samtidig vist, at der kan være langt mellem det *budskab*, der søges formidlet til og implementeret i de små virksomheder og de måder, hvorpå ejerlederne forstår disse budskaber og omsætter dem til relevante praksisformer i egen ledelse. Derfor kan spørgsmålet om effekten af udefra kommende ønsker og krav ikke reduceres til blot at handle om valg af kanaler og udformning af budskaber. Det handler også om, i hvilket omfang ejerleder umiddelbart kan se det *meningsfulde* i det udefrakommende krav, eller om der er tale om en længere erfarings- og refleksionsproces, før dette nye synes relevant at stræbe efter.

## **Formidling**

### **Publikationer**

1. Kallehave, Tina (udkommer 2010): Mangfoldighed uden mangfoldighedsledelse? In Niels Holtung og Kasper Lippert-Rasmussen (eds.): *Kulturel diversitet. Muligheder og begrænsninger*, s. 209-226.
2. Kallehave, Tina: Owner-managers and management of ethnic minorities in majority-owned small enterprises. Submitteret til *Economic and Industrial Democracy*, 2009.
3. Hasle, Peter, Limborg, H.J., Kallehave, T., Klitgård, C. og Andersen, T.R. : Small enterprise owner-managers responses to the work environment. Submitteret til *International Small Business Journal* 2009.
4. Kallehave, Tina (under udarbejdelse) *Reproduction and change in SME-management*. Submitteres til *Management Learning*.
5. Christensen, Gerd og Kallehave, Tina (red.) (under udarbejdelse) *Pædagogiske perspektiver på arbejdsliv*. Udgives ved Frydenlund Academic 2010.
6. Kallehave, Tina (under udarbejdelse) *Ledelsesformer og arbejdsliv i små virksomheder. I: Pædagogiske perspektiver på arbejdsliv*. Udgives ved Frydenlund Academic 2010.
7. Peter Hasle, Hans Jørgen Limborg, Tina Kallehave og Caroline Klitgaard (gæstereaktører): Temanummer af tidsskriftet *International Journal of Workplace Health Management*. Udkommer i efteråret 2010 med 6-7 artikler om mindre virksomheder og arbejdsmiljø.
8. Peter Hasle, Hans Jørgen Limborg, Tina Kallehave og Caroline Klitgaard (gæstereaktører): Temanummer af tidsskriftet *Policy and Practice of Occupational Health and Safety*. Udkommer i efteråret 2010 med 8-10 artikler om mindre virksomheder og arbejdsmiljø.

### **Anden formidling**

- 2009: *USE 2009*. Understanding small Enterprises. Medarrangør af konferencen, sessionsleder og paper: Managing diversity without diversity management.
- 2009: *Migration, stat og pædagogik*. Nordisk symposium arrangeret af satsningsområdet migration, stat og pædagogik. Medarrangør og deltog med paper: Modern management and the migrant.
- 2009: *Internt forskningsseminar* i David. De lille virksomhed og dens omverden. Deltog med paper: Ledelsesformer og arbejdsliv i små og mellemstore virksomheder.
- 2008: *Lighed i et multikulturelt samfund: Hvad er det og kan det lade sig gøre?* Institutdag på Afdeling for Medier, Erkendelse og Formidling. Deltog med paper: Mangfoldighed uden mangfoldighedsledelse?

- 2008: *David international referencegruppe*. Paper titel: Management in small enterprises and migrants working environments.
- 2008: NERA, Nordic Educational Research Association conference. Deltog med paper: *Diversity without Diversity Management*.
- 2007: Seminar ved Afdeling for Pædagogik: *Om at udforske inklusion og eksklusion i institutioner og på arbejdsmarkedet. Begreber og metode i felten*. Medarrangør og deltog med paper: At få empirien til at træde i karakter.
- 2008: *Læring i arbejdslivet. Seminar om pædagogiske perspektiver på læring i arbejdslivet*. Seminar ved Afdeling for Pædagogik Medarrangør og deltog med paper: Den gode medarbejder; ledelse og rummelighed.
- 2007: DAVID: Seminar for international referencegruppe. Paper: Small private enterprises and working environment among immigrants - a qualitative and comparative ethnological perspective.
- 2007: *Kulturel diversitet. Muligheder og begrænsninger*. Arrangeret af CESEM. Paper: Mangfoldighed uden mangfoldighedsledelse?
- 2007: *DAVID forskersymposium*. Deltog med paper: Indvandrere i små virksomheder.

### **Formidling til praktikermiljøer**

- 2009-uafsluttet: Medlem af referencegruppen for projekt "SPIR" ,,,, ved Det Nationale Center for Forskning i Arbejdsmiljø. Deltager på baggrund af min forskning om migranternes arbejdsliv i små og mellemstore virksomheder på projektets halvårige møder med faglig inspiration og refleksion over interventionsprojektets mål, midler og resultater på projektets.
- 2009: *DAVID. Seminar med national referencegruppe*. Deltog med paper: Ledelsesformer i Små og mellemstore virksomheder. Formidling af mine forskningsresultater og sparring med repræsentanter fra centrale arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer.
- 2007: *DAVID. Seminar med national referencegruppe*. Deltog med paper: Arbejdsmiljø blandt medarbejdere med indvandrerbaggrund i mindre private virksomheder. Formidling af mine forskningsresultater og sparring med repræsentanter fra centrale arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer.

## Referencer

- Bacon, N. and Hoque, K. (2005) 'HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks', *The International Journal of Human Resource Management* 16(11): 1976-1999.
- Bjerregaard, T. and Luring, J. (2007) 'Kultur og konkurrence: Om mangfoldighed og innovation I sociologisk perspektiv', *Dansk Sociologi* 17(3+4): 9-27.
- Brandi, S. and Hildebrandt, S. (2003) *Mangfoldighedsledelse. Om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv*. Copenhagen, Børsen.
- De Kok, J., Ublaner, L. and Thurik, A. (2006) 'Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises', *Journal of Small Business Management* 44(3): 441-460.
- Hasle, P and Limborg, H.J. (2006) 'A Review of the Literature on Preventive Occupational Health and Safety Activities in Small Enterprises', *Industrial Health*, Vol. 44(1): 6-12.
- Hutchinson, V. and Quintas, P. (2008) 'Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know?' *International Small Business Journal* 26(2): 131-154.
- Højrup, T. (1983a) *Det glemte folk. Livsformer og centraldiregering*. Copenhagen, Statens Byggeforsknings Institut.
- Højrup, T. (1983b) 'The Concept of Life-Mode. A Form-Specifying Mode of Analysis Applied to Contemporary Western Europe', *Ethnologia Scandinavica*: 15-50.
- Højrup, T. (2003) *State, Culture and Life-Modes: The Foundations of Life-Mode analysis*. Aldershot: Ashgate.
- Jakobsen, L. (1999) *Livsform, kön och risk. En tuvikling och tillämpning av realistisk livsformsanalys*. Lund: Arkiv.
- Kallehave, Tina (2008) Fra indvandrere. Og integrationsforskning til migrationsforskning. I *Folk og Kultur*, 2008.
- Nielsen, N. J. (2002) *Virksomhed og arbejdsliv. Bånd, brudflader og bevidsthed på B&W 1850-1920*. Copenhagen: Museum Tusulanum.
- Nielsen, N. J. (2003) *Mellem storpolitik og værkstedsgulv*. Copenhagen: Museum Tusulanum.
- Perrini, F., Russo, A. and Tencati, A. (2007) 'CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy', *Journal of Business Ethics* 74:285-300.

Spence, L. and Lozano, J.F. (2000) 'Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain', *Journal of Business Ethics* 27:43-53.

Spence, L. and Rutherford, R. (2003) 'Small business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial', *Journal of Business Ethics* 47: 1-5.

Staunæs, D. (2005) *Zombies and Clones in Diversity Management. AMID Working Papers Series* (40). Aalborg, AMID.

Søndergaard, D. M. (2005) 'At forske i komplekse tilblivelser', in Jensen, T.B. and Christensen, G. (eds.) *Psykologiske og pædagogiske metoder. Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder i praksis*, pp. 203-232. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Østergaard, Bent (2007) *Indvandrere i Danmarks Historie. Kultur- og religionsstudier*. Syddansk Universitetsforlag.

---

<sup>1</sup> En stærk parallel hertil så vi op gennem 2010erne med især rekruttering af udenlandsk arbejdskraft til byggebranchen.

<sup>2</sup> Termen migrant eller migrant baggrund refererer til personer, der er bosiddende i Danmark, men som er født i et andet land end Danmark eller hvis forældre eller bedste forældre er født i et andet land end Danmark. Statistisk set opgøres disse som indvandrere og efterkommere. Når der henvises til personer med dansk baggrund anvendes termen dansk baggrund.

<sup>3</sup> Der foreligger ifølge Danmarks Statistik ikke nyere opgørelser på dette område.