

# Integration og fastholdelse af nydansk arbejdskraft - Inspirationsmateriale

---

Baseret på cases fra  
ni danske virksomheder

Januar 2009

Udarbejdet af Foreningen Nydansker, finansieret af LBR Københavns Kommune

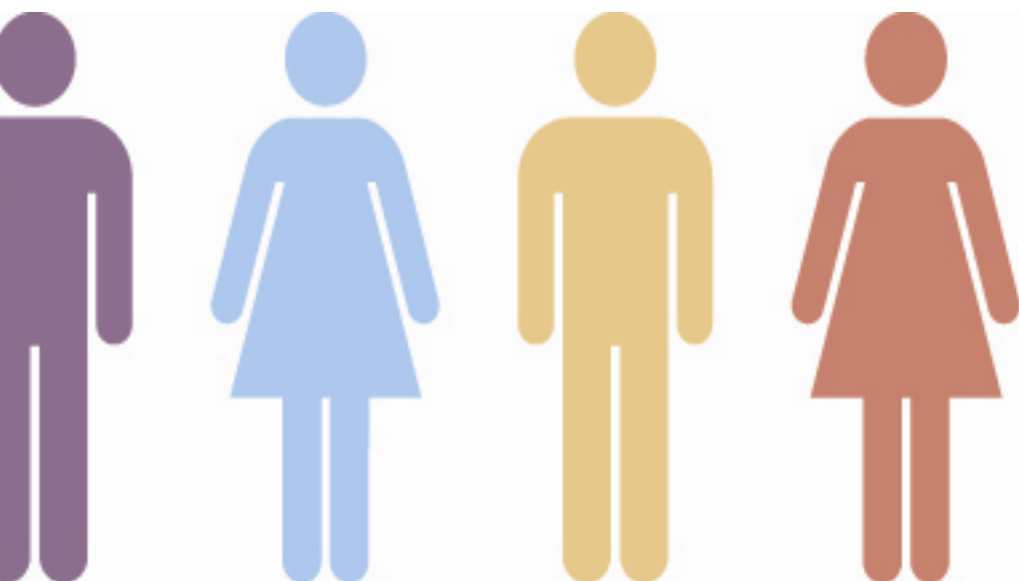


# Indhold

---

<b>Indledning</b> .....	<b>4</b>
Hvorfor fastholdelse?.....	4
<b>Introduktion til arbejdspladsen</b> .....	<b>6</b>
Personlig kontakt og åbenhed.....	6
Et formaliseret introduktionsforløb .....	7
<b>Opkvalificering og udvikling</b> .....	<b>8</b>
Mentor som uddannelsescoach .....	8
Systematisk kompetenceudvikling for alle.....	9
Anvendelsen af integrations- og oplæringsstillinger .....	10
<b>Dansksproglig kompetence og -udvikling</b> .....	<b>11</b>
Danskundervisning i små hold på arbejdspladsen.....	11
Sprogmentorer – fagsprog på arbejdspladsen.....	12
Realistiske forventninger til dansksproglige kompetencer.....	13
<b>Fleksibel arbejdstilrettelæggelse</b> .....	<b>14</b>
Fleksible arbejdstider i social- og sundhedssektoren .....	14
Personalegoder på kontoret .....	15
<b>Nydanskere i lederpositioner</b> .....	<b>16</b>
Fra medarbejder til leder .....	17
Mesterlæreuddannelse.....	18
Hold kun for nydanske medarbejdere .....	18
<b>Organisationskultur</b> .....	<b>20</b>
Involvering og gensidig respekt .....	21
Beskrivelse af uskrevne regler .....	22
Kursus i interkulturel forståelse .....	23
<b>Det sociale miljø i virksomheden</b> .....	<b>24</b>
Sociale aktiviteter .....	24

Et politisk frirum .....	25
Gensidig forståelse på tværs af afdelinger.....	26
<b>Integration i lokalsamfundet .....</b>	<b>27</b>
Praktisk hjælp til løsning af hverdagsproblemer .....	27
Mentorfamilier .....	28
Sociale arrangementer for medarbejdere og deres familier.....	29



## Indledning

Formålet med dette materiale er, at give inspiration til dig og din virksomhed om, hvad der virker i forhold til at udvikle og fastholde nydanske medarbejdere i samme omfang som øvrige medarbejdere og udvikle organisationen i den forbindelse.

Der findes ingen færdige løsninger eller svar på, hvorledes man sikrer fastholdelsen af sine medarbejdere. Med dette materiale videreformidler vi ni virksomheders konkrete erfaringer med, hvad der har virket for dem.

Vi har struktureret virksomhedernes erfaringer i en række temaer. Materialet præsenterer forskellige fokusområder, metoder og tiltag, der kan inspirere til at organisere og udvikle arbejdet med fastholdelse i din virksomhed.

### Temaerne er:

- Introduktion til arbejdspladsen
- Opkvalificering og udvikling
- Dansksproglig kompetence og – udvikling
- Flexibel arbejdstilrettelæggelse
- Nydanskere i lederpositioner
- Organisationskultur
- Det sociale miljø i virksomheden
- Integration i lokalsamfundet

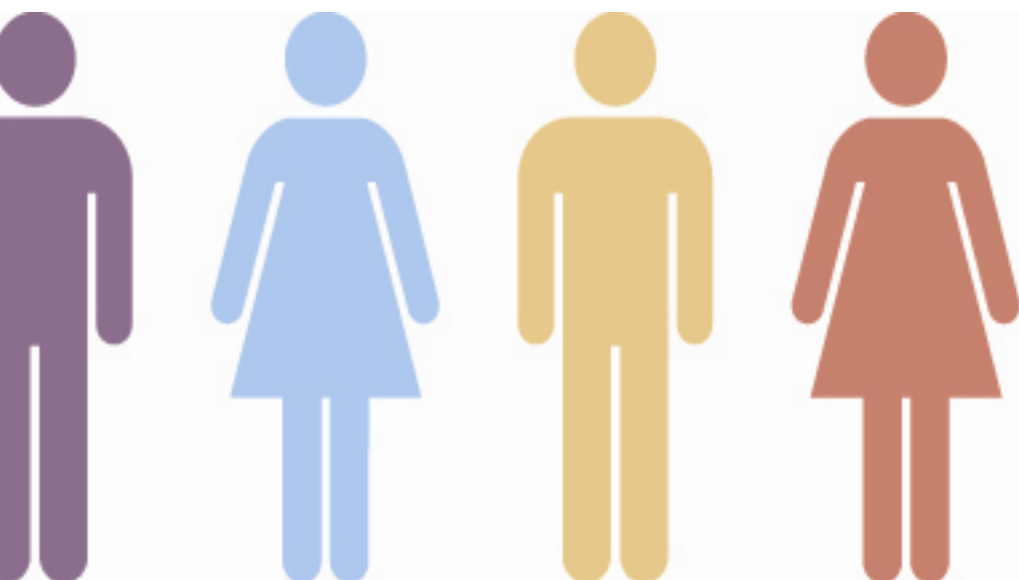
### Hvorfor fastholdelse?

Både økonomisk og socialt er det ressourcekrævende for en virksomhed og dens ansatte, når en stilling genbesættes, og en ny medarbejder og kollega skal starte. En undersøgelse for revisions- og rådgivningsfirmaet Deloitte viser, at det at genbesætte en stilling koster mindst 60 procent og i nogle tilfælde helt op til 150 % af en årsløn. [Læs mere om undersøgelsen.](#)

Årsagerne til, at medarbejdere siger op og stopper i utide, kan være mange, men for de fleste medarbejdere er det afgørende, at de trives i hverdagen.

Trivsel handler blandt andet om, at medarbejderen finder sig godt til rette på sin arbejdsplads, både fagligt og socialt. Derudover vil de fleste mennesker i dag gerne opleve løbende faglig og social udvikling gennem deres arbejde. Endelig er det afgørende, at en medarbejder får indfriet sine forventninger til jobbet, hvilket stiller krav om en løbende forventningsafstemning mellem leder og medarbejder.

Inspirationsmaterialet er blevet til på baggrund af et fokusgruppeinterview samt telefoninterviews med repræsentanter for ni danske virksomheder, både offentlige og private, små, mellemstore og store, geografisk fordelt på Jylland og Sjælland. De deltagende virksomheder er: Dansk Tekstil Finish, Energistyrelsen, ISS Facility Services, Kirsebærhavens Plejehjem, Københavns Kommune, Micotron, Novozymes, PlejeGribskov og Siemens Flow Instruments.



## Introduktion til arbejdspladsen

De fleste mennesker har oplevet det at starte på en ny arbejdsplads som en krævende proces. Alt er nyt. Man skal lære sine nye kolleger at kende, sætte sig ind i nye arbejdsopgaver og -rutiner og ikke mindst finde sig til rette i en ny virksomheds kultur med egne omgangsformer og uskrevne regler.

Introduktionsprocessen kræver derfor en ekstra indsats af både den nye medarbejder og af virksomheden. Det er vigtigt, at virksomheden sørger for, at den nye medarbejder introduceres ordentligt til arbejdspladsen, kollegerne og arbejdsopgaverne. Dette er medvirkende til, at medarbejderen føler sig velkommen, værdsat og hurtigere bliver fortrolig med og føler sig godt tilpas i virksomheden.

### Personlig kontakt og åbenhed

Micotron A/S er en mindre, privat virksomhed, der beskæftiger sig med plastløsninger. Virksomheden ligger i Sønderborg og har 45 medarbejdere, der arbejder inden for ledelse, salg, design og teknologi, produktion, logistik og service. I den store produktion anvender Micotron hovedsagligt ufaglært arbejdskraft.

[www.micotron.com](http://www.micotron.com)

Hos Micotron har de gennem mange år haft nydanskere ansat. Den lille virksomhed er præget af åbenhed og en direkte omgangstone i hverdagen. Der iværksættes i introduktionsforløbet ikke nogle særlige initiativer for nydanske medarbejdere, men der fokuseres på, at alle medarbejdere skal føle sig godt tilpas og fra starten bliver fortrolig med virksomhedens omgangsform. Introduktionen indebærer derfor fra starten en præsentationsrunde, hvor lederen eller en erfaren medarbejder sørger for, at den nyansatte præsenteres for alle sine nye kolleger enkeltvis. Hermed fremmes kontakten mellem kollegerne og derfor den personlige relation. Alle nye

medarbejdere tildeles ligeledes en kontaktperson, og al oplæring foregår som sidemandsoplæring, hvorfor den nye medarbejder altid har en kollega, som det er legitimt at gå til med spørgsmål om stort og småt.

## Et formaliseret introduktionsforløb

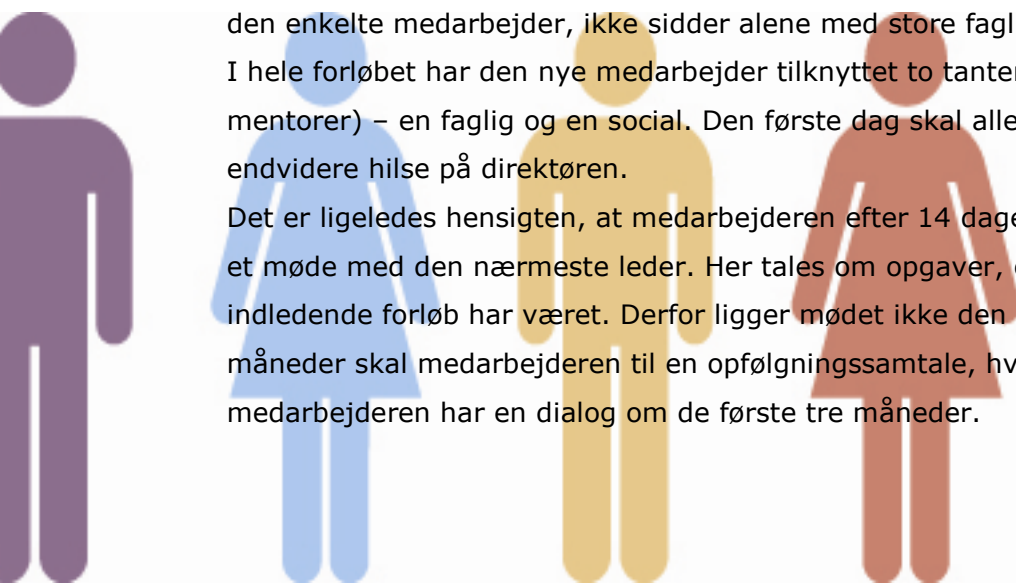
Energistyrelsen ligger i København og er en styrelse under Klima- og Energiministeriet. Styrelsen er en mellemstor offentlig virksomhed med ca. 220 medarbejdere. Energistyrelsen beskæftiger hovedsagligt højtuddannede såsom ingeniører, jurister, geologer og økonomer.

[www.ens.dk](http://www.ens.dk)

I Energistyrelsen arbejder de med et tre måneders formaliseret introduktionsforløb, der gælder for alle nye medarbejdere.

Når den nye medarbejder får tildelt sit skrivebord på den første dag, ligger der altid relevant materiale samt en blomst og et krus. Endvidere er computeren klar, og der er sat navn på døren. I introperioden er der fokus på det faglige indhold, og alle nye medarbejder gennemgår et grundlæggende uddannelsesforløb, hvor der undervises i de systemer, der anvendes i Energistyrelsen. Det sikres endvidere, at den enkelte medarbejder, ikke sidder alene med store faglige opgaver fra starten. I hele forløbet har den nye medarbejder tilknyttet to tanter/onkler (svarende til mentorer) – en faglig og en social. Den første dag skal alle nye medarbejdere endvidere hilse på direktøren.

Det er ligeledes hensigten, at medarbejderen efter 14 dages ansættelse skal have et møde med den nærmeste leder. Her tales om opgaver, og om hvordan det indledende forløb har været. Derfor ligger mødet ikke den første dag. Efter tre måneder skal medarbejderen til en opfølgningssamtale, hvor lederen og medarbejderen har en dialog om de første tre måneder.



## Opkvalificering og udvikling

En vigtig del af en virksomheds fastholdelsesindsats kan være at sikre medarbejderes mulighed for at udvikle sig både fagligt og personligt. Samfundet og markedet ser i dag ud på en sådan måde, at det for mange virksomheder også er en nødvendighed, at medarbejderne løbende opkvalificeres, så de kan være fleksible og omstillingsparate.

I Danmark har vi mange muligheder for efter- og videreuddannelse. Disse mange muligheder kan dog opleves som uoverskuelige for mennesker, der ikke er opvokset med den samme kultur for uddannelse. Derfor bliver det en særlig opgave i en mangfoldig virksomhed at sikre, at alle medarbejdere kender til virksomhedens prioritering af kompetenceudvikling. Alle skal være informerede om muligheder, og alle skal motiveres til kompetenceudvikling i overensstemmelse med denne prioritering. På den måde er virksomheder med til at understøtte, at nydanskere både strukturelt og holdningsmæssigt gives de samme muligheder for kompetenceudvikling som 'gammeldanskere'.

### Mentor som uddannelsescoach

Kirsebærhavens Plejehjem er et selvejende plejehjem i Valby. Kirsebærhaven har 70 medarbejdere tilknyttet som fast plejepersonale.

[www.kirsebaerhavensplejehjem.dk](http://www.kirsebaerhavensplejehjem.dk)

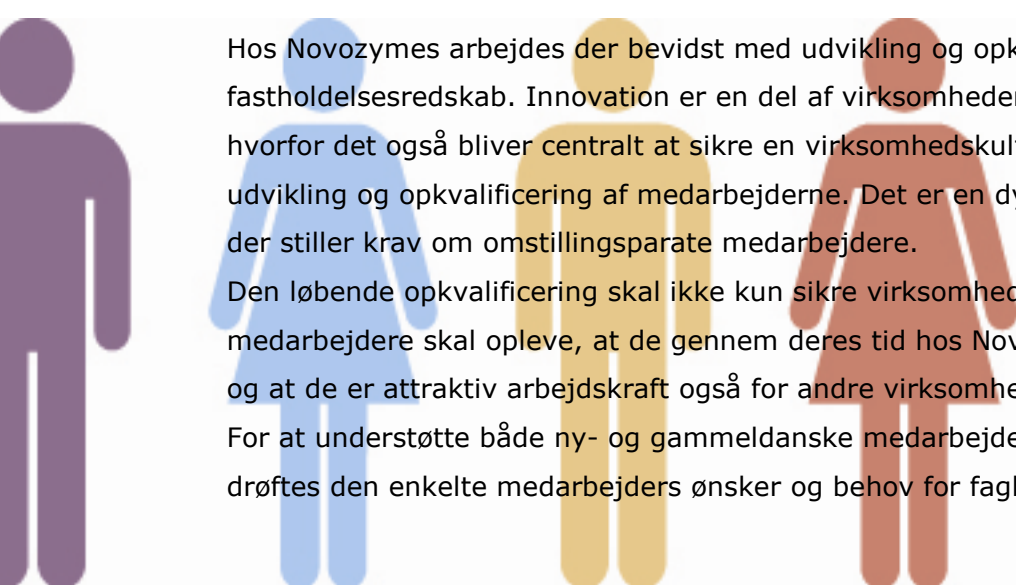
Hos Kirsebærhavens Plejehjem arbejdes struktureret med en mentorordning, og alle nye medarbejdere ny- såvel som gammeldanskere får tilknyttet en mentor i deres første halve år hos Kirsebærhaven. I relationen mellem mentoren og den nye medarbejder skabes der et samvær, en sammenhæng og et samarbejde, der i mange tilfælde fortsætter også efter de første seks måneder.

I forhold til de nydanske medarbejdere har mentoren en vigtig rolle, når det kommer til kompetenceudvikling. Mange nydanskere er ikke så fortrolige med at tænke kompetenceudvikling, som vi har tradition for det i Danmark. En af mentorens vigtigste opgaver er derfor, at informere den nydanske medarbejder om mulighederne for kompetenceudvikling og om arbejdspladsens forventninger til opkvalificering. Mentoren orienterer bl.a. om uddannelsessystemet, om hvad det vil sige at gå i skole, og om hvorfor det i Danmark er så væsentligt at have papir på det man kan.

Hos Kirsebærhavens Plejehjem har de flere eksempler på, at det at bruge mentoren i kompetenceudviklingsammenhæng har en positiv effekt. Et vigtigt succeskriterium er således også at skaffe de medarbejdere, der ikke er i et formaliseret uddannelsesforløb, en uddannelsesplan.

## Systematisk kompetenceudvikling for alle

Novozymes er en privat, bioteknologiske virksomhed. Novozymes beskæftiger internationalt omkring 5.000 personer med mange nationaliteter og fagligheder, heraf cirka halvdelen i Danmark.  
[www.novozymes.com](http://www.novozymes.com)



Hos Novozymes arbejdes der bevidst med udvikling og opkvalificering som et fastholdelsesredskab. Innovation er en del af virksomhedens værdigrundlag, hvorfor det også bliver centralt at sikre en virksomhedskultur præget af konstant udvikling og opkvalificering af medarbejderne. Det er en dynamisk organisation, der stiller krav om omstillingsparate medarbejdere.

Den løbende opkvalificering skal ikke kun sikre virksomheden, men også deres medarbejdere skal opleve, at de gennem deres tid hos Novozymes 'stiger i værdi', og at de er attraktiv arbejdskraft også for andre virksomheder.

For at understøtte både ny- og gammeldanske medarbejders kompetenceudvikling drøftes den enkelte medarbejders ønsker og behov for faglig eller sproglig

opkvalificering til medarbejderudviklingssamtalerne (MUS). Da det er en central værdi for Novozymes, at medarbejderne udvikler og dygtiggør sig, bliver det således et krav til medarbejderne, at de selv er villige til at deltage i opkvalificeringsforløb. Hermed gøres der ingen forskel på medarbejderne, da der stilles de samme krav om opkvalificering til alle.

## **Anvendelsen af integrations- og oplæringsstillinger**

Københavns Kommune er Danmarks største arbejdsplads med mere end 45.000 ansatte fordelt på syv forvaltninger. I kommunen arbejder bl.a. ingeniører, økonomer og andre akademikere, sosu-assistenten, socialrådgivere, pædagoger og kontorfuldmægtige.

[www.kk.dk](http://www.kk.dk)

Københavns Kommune har som den eneste kommune i Danmark oprettet 30 integrations- og oplæringsstillinger til nydanskere, der har behov for særlig sproglig og anden faglig opkvalificering. En integrations- og oplæringsstilling går ud på, at den nydanske medarbejder bruger 80 % af sin arbejdstid på arbejdsopgaver og 20 % på den nødvendige opkvalificering. Da medarbejderen kun udfører reelt arbejde 80 % af tiden, får denne også løn svarende til 80 % af den overenskomstmæssige løn. Opkvalificeringen kan udover danskundervisning eksempelvis indebære undervisning i it-systemer, det danske arbejdsmarkedet osv.

Med til denne type stilling hører, at den nydanske medarbejder deltager i et officielt introduktionsprogram og får tilknyttet en eller to mentorer. Der formuleres en udviklingsplan for den enkelte medarbejders integrations- og oplæringsforløb, hvori der afsættes ressourcer til, at den nyansatte får den faglige og sociale støtte, som vedkommende har behov for. Et integrations- og oplæringsforløb varer 12 måneder, og medarbejderen ansættes efterfølgende på samme løn- og arbejdsvilkår som de øvrige medarbejdere i samme type stilling.

## Dansksproglig kompetence og -udvikling

Dansk kan med fordel betragtes som en kompetence, der kan opkvalificeres på lige fod med kompetencer såsom engelsk, it-kundskaber, råvarekendskab eller andet og indgå som et naturligt led i efteruddannelsen af virksomhedens medarbejdere. Der er mange muligheder for at tilrettelægge et dansksprogligt opkvalificeringsforløb, så det passer netop jeres virksomhed og jeres medarbejdere.

Hvis en medarbejder ikke taler godt dansk, kan det være en udfordring både for virksomheden og for medarbejderen selv. Fra virksomhedens perspektiv kan det være, at den nydanske medarbejders danskniveau var tilstrækkeligt til de opgaver, han eller hun skulle løse ved ansættelsen. På sigt kan arbejdsopgaverne og virksomhedens behov dog udvikle sig, og det er derfor vigtigt, at virksomheder understøtter deres medarbejders gradvise udvikling – også den dansksproglige. Dette både for at imødekomme den enkelte medarbejders udviklingspotentiale og -ønsker, men også for at sikre at medarbejderne er fleksible og omstillingsparate og således løbende kan matche virksomhedens behov og krav.

For medarbejderen selv kan manglende dansksproglige kompetencer være en hæmsko både i forhold til at løse arbejdsopgaver, men også i relationen til kolleger og det sociale miljø på arbejdspladsen. Virksomheden bør derfor motivere sine medarbejdere til kompetenceudvikling og synliggøre sine forventninger hertil.

### Danskundervisning i små hold på arbejdspladsen

Micotron A/S er en mindre, privat virksomhed, der beskæftiger sig med plastløsninger. Virksomheden ligger i Sønderborg og har 45 medarbejdere, der arbejder inden for ledelse, salg, design og teknologi, produktion, logistik og service. I den store produktion anvender Micotron hovedsagligt ufaglært arbejdskraft.

[www.micotron.dk](http://www.micotron.dk)

På virksomheden Micotron i Sønderborg oplevede de, at en række af deres nydanske medarbejdere ikke havde et tilstrækkeligt dansk niveau til at kunne indgå i det sociale miljø i virksomheden. En lille gruppe af nydanske medarbejdere blev derfor tilbudt 13 lektioner i dansk i arbejdstiden på virksomheden. Dette tilbud blev vel modtaget af medarbejderne, der så frem til deres danskundervisning. Micotron har derfor besluttet, at nye medarbejdere også i fremtiden skal kunne modtage samme tilbud om danskundervisning. Kurset blev købt hos en AMU-udbyder og finansieret af Micotron.

## Sprogmentorer – fagsprog på arbejdspladsen

Københavns Kommune er Danmarks største arbejdsplads med mere end 45.000 ansatte fordelt på syv forvaltninger. I kommunen arbejder bl.a. ingeniører, økonomer og andre akademikere, sosu-assistenten, socialrådgivere, pædagoger og kontorfuldmægtige.

[www.micotron.dk](http://www.micotron.dk)

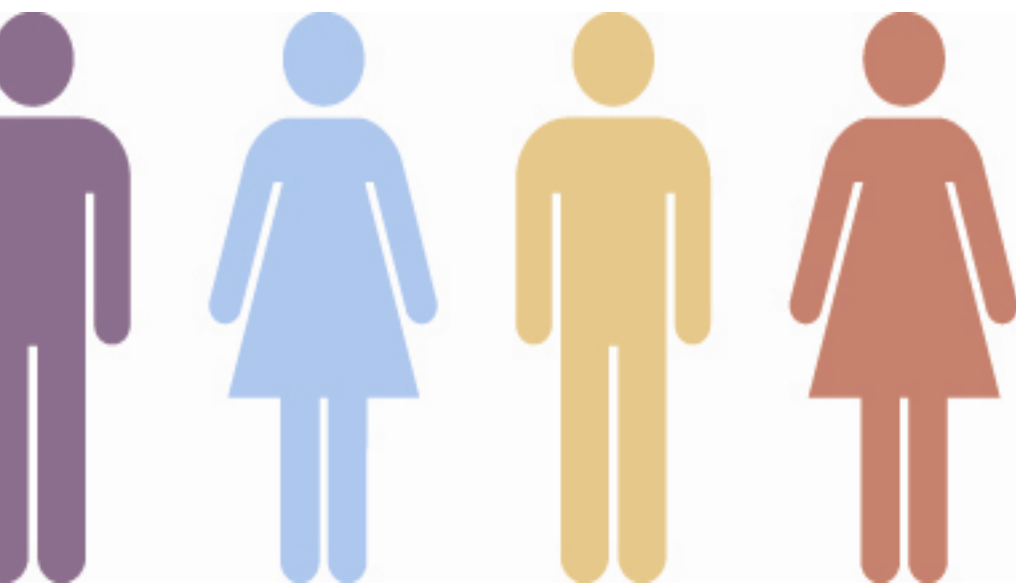
Selvom man som nydansker har lært både at tale og skrive dansk, er der langt fra at kunne begå sig i hverdagen til at kommunikere på jobbet, hvor der anvendes mange faglige termer. I Københavns Kommune har de taget denne udfordring op, da de ønsker at rekruttere og fastholde flere nydanske akademiske medarbejdere. Københavns Kommune har nu hyret en ekstern sprogmentor på et lokalt sprogcenter, der underviser i fagsproget på arbejdspladsen. En sprogmentor kan både undervise individuelt og i grupper, og der gives fagsproglig sparring og undervisning målrettet den enkeltes arbejdsopgaver i kommunen.

Mange nydanske medarbejdere giver udtryk for, at de har vanskeligt ved at udtrykke sig på dansk uden at lyde inkompetente eller bare mindre begavede. En sprogmentor kan hjælpe medarbejderen til at udnytte sit fulde potentiale og ikke mindst få mere sproglig selvtillid. Det er nemlig meget anderledes at tale dansk end at arbejde på dansk.

## Realistiske forventninger til dansksproglige kompetencer

Novozymes er en privat, bioteknologiske virksomhed. Novozymes beskæftiger internationalt omkring 5.000 personer med mange nationaliteter og fagligheder, heraf cirka halvdelen i Danmark.  
[www.novozymes.com](http://www.novozymes.com)

Hos Novozymes er man opmærksom på i en rekrutteringssituation ikke at dømme nydanske ansøgere for hårdt på deres sproglige kompetencer. Der fokuseres på arbejdsopgaven, og hvorvidt den kan løses med det dansksproglige niveau, den pågældende ansøger har. På denne måde sikres nydanske ansøgere samme chance for ansættelse som etniske danskere. Efter ansættelse kan medarbejderne tilbydes dansksproglig eller anden opkvalificering efter behov for at sikre, at medarbejderen udvikler sig for på sigt at kunne varetage en fuld, alsidig stilling i virksomheden.



## Fleksibel arbejdstilrettelæggelse

Flere virksomheder oplever, at konjunkturerne og manglen på arbejdskraft stiller større krav til virksomhedernes fleksibilitet og generelle medarbejderpleje. Medarbejdere stiller krav om arbejdspladser, der gør det muligt at forene arbejds-, familie- og fritidsliv. Dette kan blandt andet indebære goder som flextid, hjemmearbejdsplads, familievenlig arbejdsplads- og arbejdstider. FOA gennemførte i 2006 en undersøgelse blandt deres medlemmer, som viste, at 80 % ønskede indflydelse på egne arbejdstider. [Læs hele FOA's undersøgelse.](#)

### Fleksible arbejdstider i social- og sundhedssektoren

PlejeGribskov er en kommunal leverandør på ældreområdet i Gribskov Kommune. PlejeGribskov rummer både botilbud og ydelser til private hjem og tilbyder bl.a. pleje og praktisk hjælp, mad, aflastning samt genoptræning. Virksomheden blev etableret efter kommunalreformen og har ca. 400 medarbejdere.

[www.plejegribskov.dk](http://www.plejegribskov.dk)

På baggrund af resultaterne fra FOA's undersøgelse, samt behovet for at rekruttere arbejdskraft i Sverige, har PlejeGribskov igangsat et projekt omkring fleksible arbejdstider.

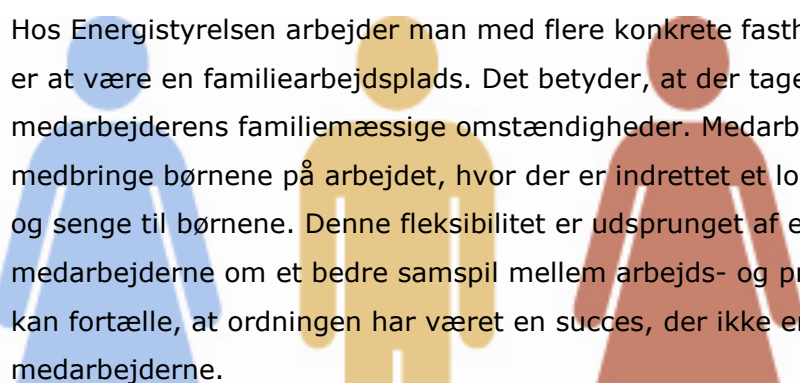
PlejeGribskov har oplevet, at det er blevet vanskeligere at rekruttere medarbejdere til fastlagte vagter på enten et morgen- eller et eftermiddagshold. Derfor gennemførtes i efteråret 2008 et projekt, med det formål at fremme medarbejdere og borgernes indflydelse på tilrettelæggelsen af hverdagen. Medarbejderen skal nu selv, med udgangspunkt i borgernes behov, planlægge sine arbejdstider. Det er således op til medarbejderen selv, om denne vil arbejde seks eller 12 timer på en

dag. På baggrund af borgernes behov tages alle ydelser ind i et program, så der skabes et overblik over, hvor mange medarbejdere, der skal arbejde i bestemte tidsrum. Medarbejderne er herefter med til at tilrettelægge arbejdsplanen selv. Denne metode er medvirkende til at imødekomme ønsker fra de svenske medarbejdere, der gerne vil arbejde flere timer om dagen og færre dage om ugen. Det er dog stadig muligt for den enkelte medarbejder at fortsætte med at arbejde fra eksempelvis 7 til 15, som han/hun hele tiden har gjort. PlejeGribskov oplever, at dette er et helt nødvendigt initiativ, der skal sikre, at de fortsat kan rekruttere nye medarbejdere og ikke mindst fastholde de allerede ansatte. Der stilles blandt medarbejderne i dag langt flere individuelle krav, der imødekommes med flere frie valg.

## Personalegoder på kontoret

Energistyrelsen ligger i København og er en styrelse under Klima- og Energiministeriet. Styrelsen er en mellemstor offentlig virksomhed med ca. 220 medarbejdere. Energistyrelsen beskæftiger hovedsagligt højtuddannede såsom ingeniører, jurister, geologer og økonomer.

[www.ens.dk](http://www.ens.dk)



Hos Energistyrelsen arbejder man med flere konkrete fastholdelsesredskaber – ét er at være en familierarbejdsplads. Det betyder, at der tages hensyn til medarbejderens familiemæssige omstændigheder. Medarbejderne må gerne medbringe børnene på arbejdet, hvor der er indrettet et lokale med computere, spil og senge til børnene. Denne fleksibilitet er udsprunget af et behov fra medarbejderne om et bedre samspil mellem arbejds- og privatliv. Energistyrelsen kan fortælle, at ordningen har været en succes, der ikke er blevet misbrugt af medarbejderne.

## Nydanskere i lederpositioner

Mange danske virksomheder har i dag nydanskere ansat, men nydanskere beklæder langt fra lederstillinger i det omfang, der svarer til deres beskæftigelsesgrad.

I et udviklingsperspektiv er det vigtigt for virksomheden at kunne rekruttere til lederstillinger fra så bredt et felt som muligt. Det er ikke mindst vigtigt, at nydanske medarbejdere gives mulighed for at avancere og varetage lederpositioner i virksomheden på lige fod med deres danske kolleger. I mange virksomheder vil man nok argumentere for, at mulighederne for at avancere allerede nu er de samme for alle medarbejdere uanset etnisk og kulturel baggrund. Årsagerne til at nydanske medarbejdere ikke avancerer i så høj grad som deres danske kolleger kan være mange, og barrierer hos både virksomheder og de nydanske medarbejdere kan spille ind.

Virksomheden kan imødekomme og nedbryde disse barrierer ved at klargøre sine forestillinger om, hvad et lederpotentiale er, at alle nydanske medarbejdere informeres om, hvad der kræves af en leder i den pågældende virksomhed, og at nydanske medarbejdere ligeledes motiveres til at søge lederstillinger. Endeligt er det afgørende, at virksomheder giver deres nydanske medarbejdere muligheden for at blive ledere.

Værktøjer til at sikre lige muligheder for advancement er desuden brug af ledercoaching, ledermentorer, mesterlæreforløb og rollemodeller.

## Fra medarbejder til leder

ISS Facility Services A/S er Danmarks største facility services virksomhed med mere end 11.000 medarbejdere. ISS løser en række serviceopgaver indenfor rengøring, ejendomsdrift, catering og office support for private og offentlige virksomheder og myndigheder.

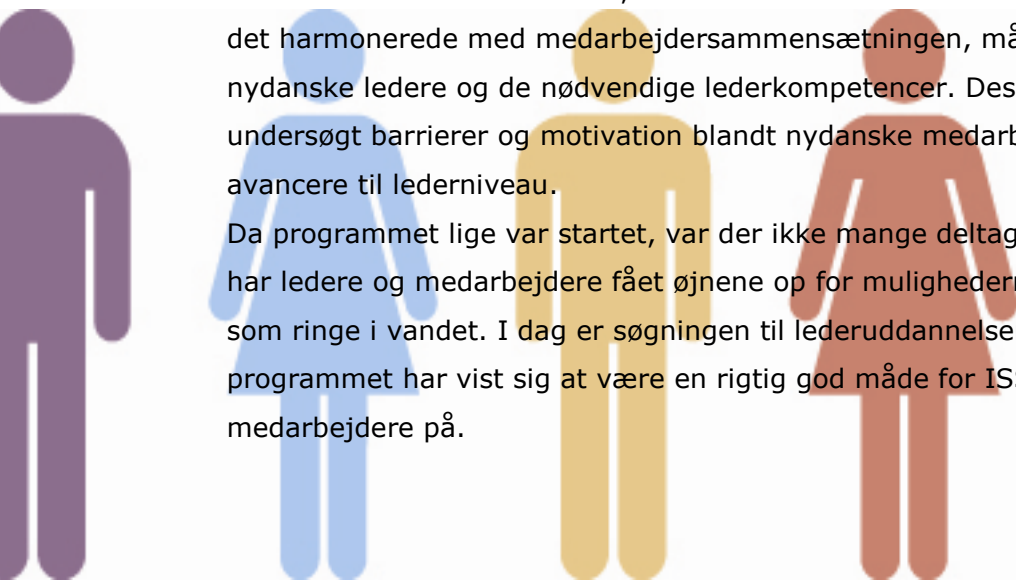
[www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)

En af de få danske virksomheder, der arbejder systematisk med at uddanne nydanske ledere er ISS. Hos ISS har man iværksat et 4-årigt projekt, der skal sikre, at 300 servicemedarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk løftes til lederniveau.

I ISS har 40 % af de ansatte anden etnisk baggrund end dansk, men kun ganske få avancerer til lederstillinger. Derudover er det en virksomhed med en medarbejderomsætning på 50 % på et år, hvilket ikke er unormalt for branchen. ISS oplevede, at gode medarbejdere blev tabt på gulvet, dels ved utidige opsigelser, dels ved uudnyttet potentiale. I den forbindelse er der blevet etableret et 'Center for Mangfoldighed'.

Der er i ISS foretaget en undersøgelse af barrierer i organisationens struktur og kultur, der kan udgøre en hindring for nydanske medarbejders advancement. Man har herunder reflekteret over, hvad der anses for at være et lederpotentiale, og om det harmonerede med medarbejdersammensætningen, målsætningen om 300 nydanske ledere og de nødvendige lederkompetencer. Desuden har virksomheden undersøgt barrierer og motivation blandt nydanske medarbejdere i forhold til at avancere til lederniveau.

Da programmet lige var startet, var der ikke mange deltagere, men efterhånden har ledere og medarbejdere fået øjnene op for mulighederne, og det har bredt sig som ringe i vandet. I dag er søgningen til lederuddannelserne stigende, og programmet har vist sig at være en rigtig god måde for ISS at fastholde de gode medarbejdere på.



## **Mesterlæreuddannelse**

I ISS er der flere lederudviklingsprogrammer. Et af dem er mesterlæreuddannelsen, som er målrettet medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk. Forud for et lederuddannelsesprogram gennemses virksomheden for potentielle ledere, herunder de der ikke umiddelbart har de rette uddannelsesmæssige og sproglige kompetencer.

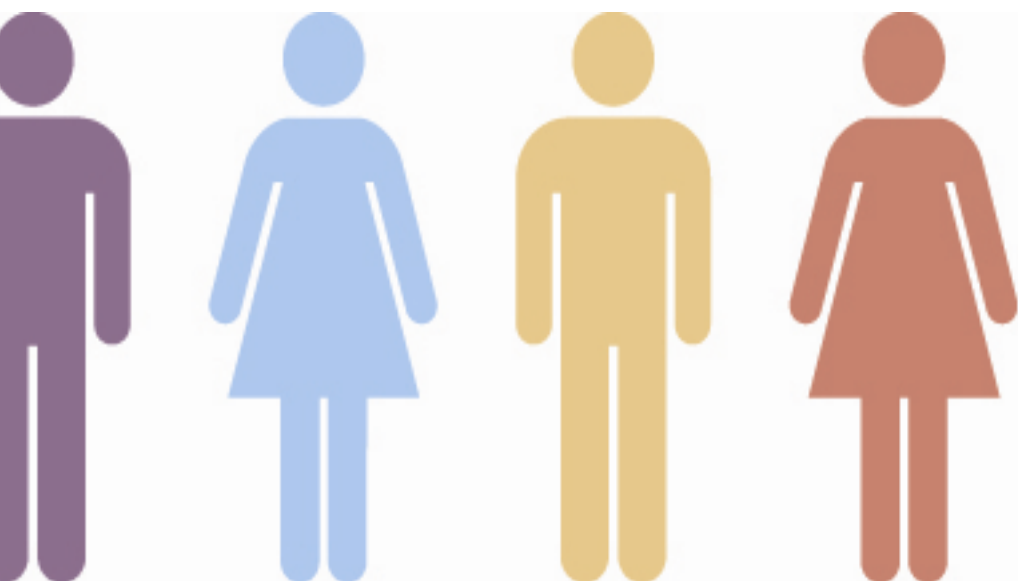
De potentielle ledere gennemgår et uddannelsesprogram bestående af både et mesterlæreforløb og kursusdage. Den nydanske medarbejder går med en erfaren leder tre dage om ugen og modtager klasseundervisning i eksempelvis dansk, IT, ledelse, kommunikation og oplæring i administrative systemer to dage om ugen. Desuden får alle de nyuddannede ledere en dansk mentor i organisationen. For at få ledelsens opbakning til projektet, har ISS besluttet, at der i god tid før uddannelsen begynder, oplæres og ansættes en til to nye servicemedarbejdere. Det gør de dels for at aflaste afdelingen i en overgangsperiode, dels for at bedre rekrutteringen af nye medarbejdere til afdelingen.

## **Hold kun for nydanske medarbejdere**

Hos ISS har man erfaret, at det mest effektive er at køre rene nydanske-hold. Tilbagemeldingen er her, at det giver tryghed for deltagerne. Heri ligger en oplevelse af, at folks potentialer kommer meget bedre i spil, fordi de herved aflægger sig den minoritetsadfærd, som langt de fleste har - enten bevidst eller ubevidst - når de er sammen med danskere. Her er de ikke bange for at dumme sig, de er ikke flove over at være dårlige til dansk. Undervisningens indhold er præcis den samme som til de blandede hold, hvor 90 % er etniske danskere, kun suppleret med danskundervisning.

Der er imidlertid også den ulempe, at der kan opstå misundelse fra etnisk danske kolleger, når nydanskere får særlige tilbud. Her er det derfor nødvendigt at

overveje nødvendigheden og relevansen af også at lave særlige tilbud for visse grupper blandt de etnisk danske medarbejdere.



## Organisationskultur

I alle virksomheder vil man finde en bestemt virksomhedskultur med særlige omgangsformer og uskrevne regler. For nye medarbejdere vil det altid tage tid at lære at tale virksomhedens 'sprog'. I nogle tilfælde kan det være så vanskeligt for medarbejderen, at det kan medføre konflikter på arbejdspladsen baseret på misforståelser og forudforståelser. Nydanske medarbejdere kan i nogle tilfælde have vanskeligt ved at forstå en dansk arbejdspladskultur. Dette kan bl.a. skyldes at medarbejderen ikke har tidligere erfaringer fra en dansk arbejdsplads, eller at medarbejderen har erfaringer fra en helt anderledes arbejdspladskultur i sit hjemland.

Virksomheden kan derfor også gøre sit for, at imødekomme udfordringen for nye medarbejdere og bestrebe sig på at italesætte nogle af disse uskrevne regler. Det kan være en positiv oplevelse for både ny- og gammeldanske medarbejdere. Det kan også være, at virksomheden ville have en fordel af at gentænke sin virksomhedskultur, så denne imødekomme en medarbejdergruppe, der bliver mere og mere mangfoldig.

Mange virksomheder, der har nydanskere ansat, har oplevet, at der i kulturmødet kan opstå konflikter. Derfor kan det også være en idé for virksomheder at opkvalificere deres medarbejdere i, hvad det vil sige, at være en del af en mangfoldig medarbejdergruppe. Centrale kompetencer i den forbindelse er kulturforståelse og interkulturelle kompetencer, som kan bidrage til bedre trivsel for såvel nydanske medarbejdere som deres kolleger. Erfaringer fra virksomheder viser, at denne opkvalificering er et positivt fastholdelsesredskab.

## Involvering og gensidig respekt

Dansk Tekstil Finish er en dansk virksomhed, der arbejder med at rense, presse og vaske forskellige former for tekstiler, skind og lædervarer. Arbejdet er sæsonbetonet, og medarbejderstaben kan variere mellem syv og 22 medarbejdere. Dansk Tekstil Finish ligger i Sønderborg.

[www.textilfinish.dk](http://www.textilfinish.dk)

Hos Dansk Tekstil Finish tager alle virksomhedens medarbejdere et ansvar for fællesskabet og for arbejdspladsen. Det gælder såvel den faglige oplæring af nye medarbejdere, medarbejdernes trivsel i virksomheden og arbejdets udførelse og kvalitet.

Dette ansvar bygger på en gensidig respekt og på en stor grad af involvering af medarbejderne i dagligdagen på arbejdspladsen. Ikke mindst bygger det på, at lederen selv går foran. Lederen viser hver enkelt medarbejder opmærksomhed og anerkendelse. Lederen er heller ikke hævet over at tage en kost og feje gulvet, når der er behov, ligesom han forventer, at medarbejderne gør det samme. På den måde viser lederen, hvad værdierne og kulturen er i virksomheden, og at også han som leder tager del i denne gensidige opmærksomhed og anerkendelse. Det at lederen viser vejen og viser medarbejderne respekt har resulteret i et stort engagement og loyalitet fra medarbejdernes side.



## Beskrivelse af uskrevne regler

Novozymes er en privat, bioteknologiske virksomhed. Novozymes beskæftiger internationalt omkring 5.000 personer med mange nationaliteter og fagligheder, heraf cirka halvdelen i Danmark.

[www.novozymes.com](http://www.novozymes.com)

Ved Novozymes har man igennem længere tid holdt oplæg om interkulturel forståelse for deres medarbejdere. Kurserne afholdes efter behov og kan være af kortere og længere varighed. Formålet kan være informativt, hvor medarbejderne skal opnå kendskab til et særligt samarbejdsland, landets kultur og skikke. Kurserne kan også have som formål gennem viden at fremme en gensidig forståelse blandt medarbejderne.

Endvidere er der formuleret et notat om uskrevne regler hos Novozymes. Dette skal anvendes aktivt og uddeles under introduktionsforløbet til de nydanske medarbejdere. Det overvejes, at de øvrige medarbejdere på sigt ligeledes skal modtage notatet, da alle kan have gavn af at blive opmærksomme på, hvordan man agerer uden at tænke nærmere over det.

Nydanske medarbejdere i Novozymes oplever bl.a., at det er vanskeligt at gennemskue forholdet mellem medarbejder og leder. Omgangsformen er ofte ganske uformel, og alligevel er der en distance. Dette er en del af en balance, der ikke tales om, og som derfor er vanskelig for de nydanske medarbejdere at forstå og på sigt mestre. Dette er en omgangstone og en ledelsesform, som er meget normal i Danmark, men som adskiller sig fra virksomheder i andre af verden.

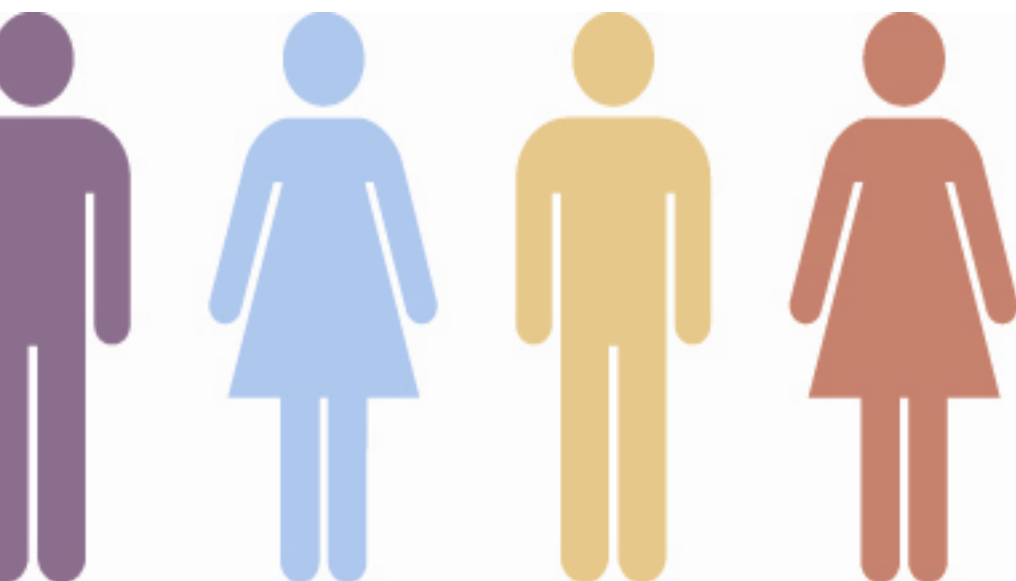
## Kursus i interkulturel forståelse

Siemens Flow Instruments ligger i Nordborg på Als og er en del af Siemens koncernen. Siemens Flow Instruments udvikler og producerer højteknologiske flowmålere. Virksomheden har i Nordborg 290 medarbejdere.

### Siemens Flow Instruments

Hos Siemens Flow Instruments vil man til at gennemføre et interkulturelt kursus for nye medarbejdere i introduktionsforløbet. Her skal man bl.a. tale om alle de små ting i hverdagen, der har betydning for medarbejderne på arbejdspladsen, herunder pauser, hvordan man går til frokost sammen, kommunikation osv. Fokus er ikke på national eller etnisk kultur, men på Siemens som en arbejdsplads med en mangfoldighed af medarbejdere.

Det at Siemens har en mangfoldig medarbejdergruppe betyder også, at alle de uskrevne regler udfordres og udvikles, da medarbejdere, der har andre forudsætninger for at tænke og handle, er med til at stille spørgsmålstejn ved måden hvorpå, hverdagen forløber i virksomheden.



## Det sociale miljø i virksomheden

Alle medarbejdere ved, hvor meget det betyder for glæden ved at arbejde at befinde sig godt socialt på sin arbejdsplads. Fornemmelsen af at man er accepteret af sine kolleger og bliver en del af fællesskabet er selvfølgelig også afgørende for, at nyansatte nydanske medarbejdere har mod på at fortsætte på arbejdspladsen. Der kan være forskellige sproglige og kulturelle forskelle, der kan gøre det vanskeligt for nogen at indgå socialt på arbejdspladsen. Eksempelvis kan en lille ting som humor være meget forskelligt afhængig af, hvilken kulturel baggrund man har, og ikke mindst hvilken branche man arbejder inden for. Forskellige sociale aktiviteter kan være medvirkende til at fremme et godt socialt miljø i virksomheden, så medarbejderne får en social såvel som en faglig relation. Som virksomhed bør man overveje, om de sociale aktiviteter på arbejdspladsen appellerer til alle medarbejdere, eller om det er værd at igangsætte nye aktiviteter.

### Sociale aktiviteter

Siemens Flow Instruments ligger i Nordborg på Als og er en del af Siemens koncernen. Siemens Flow Instruments udvikler og producerer højteknologiske flowmålere. Virksomheden har i Nordborg 290 medarbejdere.

**Siemens Flow Instruments**

I store internationale virksomheder som Siemens Flow Instruments har man erfaringer med at oprette en 'International Club', der samler og laver aktiviteter for de internationale medarbejdere. Her er udfordringen dog også at skabe socialt samvær med de danske medarbejdere.

Medarbejdere og deres familier oplever det i mange tilfælde også som positivt gennem virksomheden at blive inviteret til arrangementer for hele familien. Det

kunne være en skovtur, julehygge eller andet. Mange nydanske medarbejdere giver udtryk for, at det er en mulighed for at lære sine kolleger og deres baggrund bedre at kende.

## Et politisk frirum

Micotron A/S er en mindre, privat virksomhed, der beskæftiger sig med plastløsninger. Virksomheden ligger i Sønderborg og har 45 medarbejdere, der arbejder inden for ledelse, salg, design og teknologi, produktion, logistik og service. I den store produktion anvender Micotron hovedsagligt ufaglært arbejdskraft.

[www.micotron.dk](http://www.micotron.dk)

Hos Micotron er flere af medarbejderne fra Balkanregionen. Medarbejderne repræsenterer forskellige religiøse og etniske grupper i regionen, hvilket i en periode under krigen skabte problemer mellem kollegerne. For at forebygge en konflikt, blev det på et månedsmøde fremlagt af produktionschefen, at man ikke ville have, at krigen blev diskuteret på arbejdspladsen. Det var tale om en forebyggende indsats, og de involverede medarbejdere tog godt imod den. Dette er et eksempel på en virksomhed, der som beskrevet under temaet "Introduktion til arbejdspladsen", arbejder med pragmatiske løsninger i et åbent arbejdsmiljø. Der blev taget hånd om den potentielle konflikt ved at tale åbent om den og ved at tage nogle forhåndsregler. Herved blev det fra Micotron side anerkendt, at medarbejderne selvfølgelig var optagede af krigen på Balkan, men at arbejdspladsen ikke er et sted, hvor religiøse og politiske uoverensstemmelser tages op, når det samtidig skal være et sted, hvor alle har det rart og føler sig respekterede som kollega og som medarbejder.



## Gensidig forståelse på tværs af afdelinger

ISS Facility Services A/S er Danmarks største facility services virksomhed med mere end 11.000 medarbejdere. ISS løser en række serviceopgaver indenfor rengøring, ejendomsdrift, catering og office support for private og offentlige virksomheder og myndigheder.

[www.dk.issworld.com](http://www.dk.issworld.com)


Hos ISS skal alle medarbejdere i virksomhedens stabsfunktioner – fra bogholderen til den administrerende direktør – ud i praksis og opleve, hvordan det er at arbejde i driften. Medarbejdere får på denne måde mulighed for at møde hinanden på tværs af afdelinger, og dermed fremmes en god forståelse for hinandens arbejde og funktioner. Denne udvekslingsmetode er medvirkende til, at medarbejderne opnår en større grad af forståelse for deres kolleger, den virksomhed de er ansat i, og det danner grobund for et bedre arbejdsmiljø. Endvidere fremmes følelsen af ansvar og dermed et større engagement i virksomheden.

## Integration i lokalsamfundet

Hvis en medarbejder oplever store udfordringer i privatlivet, kan det være vanskeligt at fokusere på sit arbejde. Alle mennesker vil ind imellem møde modstand og udfordringer i det civile liv. For nogle nydanskere kan udfordringerne bl.a. skyldes et svagt socialt netværk, besvær med at få hul på et aktivt liv i lokalområdet, at partneren ikke er godt integreret, eller at det i forhold til børnene er vanskeligt at finde ud af det danske skolesystem.

Desværre hænger det ikke nødvendigvis sådan sammen, at bare fordi man har fået et job, er man som nydansker fuldt ud integreret i det danske samfund. Som virksomhed kan man vælge at fremme denne integration og trivsel på arbejdspladsen ved at investere mere eller mindre i sine medarbejders civile liv. Det kan være en god investering.

### Praktisk hjælp til løsning af hverdagsproblemer



Dansk Tekstil Finish er en dansk virksomhed, der arbejder med at rense, presse og vaske forskellige former for tekstiler, skind og lædervarer. Arbejdet er sæsonbetonet, og medarbejderstaben kan variere mellem syv og 22 medarbejdere. Dansk Tekstil Finish ligger i Sønderborg.

[www.textilfinish.dk](http://www.textilfinish.dk)

Hos Dansk Tekstil Finish gør de en indsats for at støtte deres nydanske medarbejders integration i lokalsamfundet. De er bevidste om, at flere af deres nydanske medarbejdere oplever nogle udfordringer i forhold til at begå sig i det danske samfund. Kollegerne hjælper eksempelvis med at forklare bankbreve og

forsikringspapirer, der ofte kan være vanskelige at forstå, hvis man ikke taler dansk på et højt niveau, eller hvis man ikke forstår det danske system.

Dette giver en positiv stemning i virksomheden, hvor alle hjælper alle. Årsagen til, at denne hjælp stilles til rådighed, er, at Micotron ser det som en del af deres sociale ansvar, men også fordi de er opmærksomme på, at en medarbejder der har problemer i det civile liv, heller ikke kan yde sit bedste i arbejdslivet.

## Mentorfamilier

Siemens Flow Instruments ligger i Nordborg på Als og er en del af Siemens koncernen. Siemens Flow Instruments udvikler og producerer højteknologiske flowmålere. Virksomheden har i Nordborg 290 medarbejdere.

### **Siemens Flow Instruments**

Hos Siemens Flow Instruments oplever man, at selvom man har års erfaring med at hente udenlandsk arbejdskraft til virksomheden og har mange nydanskere ansat, betyder det ikke nødvendigvis, at integrationen på arbejdspladsen og i det civile liv kommer af sig selv. For at fremme integrationen og fastholdelsen af sine medarbejdere deltager Siemens Flow Instruments sammen med otte andre virksomheder i et mentorfamilieprojekt, hvor en erfaren medarbejder og dennes familie matches med en nydansk medarbejder og dennes familie. Familierne skal i løbet af et halvt år mødes privat tre gange, og samværet ved middagsbordet skal danne rammen om integrationen. Parrene indgår i en ligeværdig relation, hvor begge parter skal lære af hinanden. De nydanske familier skal primært bidrage med viden om, hvad virksomhederne og deres medarbejdere kan gøre for at integrere og fastholde nydansk arbejdskraft. De erfarne danske mentorfamilier skal primært bidrage med at sikre, at de nydanske mentorfamilier bliver bedre introduceret til virksomheden, får udvidet deres sociale og faglige netværk, danske institutioner mv.

På arbejdet indgår kollegerne normalt kun i en professionel relation, hvor de ikke kender meget til hinandens historier, baggrund og familier. Det er dette projekt med til at ændre på. Læs mere om mentorordninger:

Foreningen Nydansker: "Mentorordninger – spørgsmål og svar."

Integrationsministeriet: "Gode råd til brug af mentorer"

## Sociale arrangementer for medarbejdere og deres familier

Novozymes er en privat, bioteknologiske virksomhed med afdelinger flere steder i landet. Novozymes beskæftiger internationalt omkring 5.000 personer med mange nationaliteter og fagligheder, heraf cirka halvdelen i Danmark.

[www.novozymes.com](http://www.novozymes.com)

På trods af mange års erfaring som en mangfoldig virksomhed, oplever Novozymes stadig, at der skal gøres en bevidst indsats for at få integrationen af nydanske medarbejdere til at lykkes. Integrationen på arbejdspladsen og i det civile liv kommer ikke af sig selv. En metode, der har været anvendt på nogle afdelinger i virksomheden, er blevet positivt modtaget af både ny- og gammeldanskere. Det går ud på, at medarbejdernes familier ind imellem inviteres med til et socialt arrangement i Novozymes. Hermed kan medarbejderens familie få et billede af mors, fars, mands eller kones arbejdsplads. Dette kan dels være med til styrke medarbejderens og dennes families relation til arbejdspladsen, og der skabes en fortrolighed med arbejdspladsen. Derudover får medarbejderne et større kendskab til kollegerne, en viden og en forståelse i mange tilfælde er med til at fremme et godt socialt miljø på arbejdspladsen og således trivsel blandt Novozymes medarbejdere.

