

# Nydanskere i bevægelse - fastholdelse, avancering og nyrekruttering

---

Erfaringsopsamling fra Virksomhedsturné til  
100 virksomheder i efteråret 2008  
- virksomhedernes kapacitet og behov og  
turnékonceptets potentialer

Januar 2009

Udarbejdet af Foreningen Nydansker, finansieret af LBR Københavns Kommune



I dette notat gør vi status over de samlede erfaringer, vi har gjort os på vores op mod 100 besøg og på baggrund af virksomhedernes evalueringer af besøgene<sup>1</sup>. Vi opridser nogle af de generelle tendenser, vi oplever på tværs af virksomhederne og nuancerer, når tendensen knytter sig til en bestemt type virksomheder. Denne status vil være disponeret ud fra overskrifterne:

- Virksomhedernes kapacitet
- Virksomhedernes behov
- Konceptets potentiale

Kort om målgruppen: De besøgte virksomheder repræsenterer små og mellemstore, private og offentlige storkøbenhavnske virksomheder, der har erfaringer med at have nydanske ansat. Der er en stor branchemæssig spredning, og virksomhederne har alt mellem 1 og 300 ansatte<sup>2</sup>.

## Virksomhedernes kapacitet

### Ser og bruger potentialerne i mangfoldigheden

Der er en generel positiv indstilling overfor den mangfoldige medarbejderstab, og både de små og store virksomheder kan se potentialet i mangfoldigheden. Mange af de, der tager imod et konsulentbesøg, har allerede positive erfaringer med deres nydanske medarbejdere og er nysgerrige efter at lære mere. Virksomhederne vil gerne fremme og understøtte mangfoldigheden og er derfor også interesserede i at integrere og fastholde deres nydanske medarbejdere. Hvordan den gode vilje overfor mangfoldigheden kommer til udtryk, varierer dog betydeligt fra virksomhed til virksomhed afhængigt af størrelse, medarbejdersammensætning osv. For nogle er der tale om en aktiv indsats igennem projekter, særligt tilrettelagte forløb eller en decideret integrationspolitik. For andre virksomheder igen er der tale om ad hoc løsninger.

---

<sup>1</sup> Efter virksomhedsbesøgene var gennemført bad vi virksomhederne evaluere besøget via elektroniske spørgeskemaer.

<sup>2</sup> For nærmere information om fordelingen af antal medarbejdere, branche og private/offentlige virksomheder og virksomhedernes tilfredshed, se vedlagte statistik.

### **Stort integrationspotentiale i de erfarne virksomheder**

Der er et enormt integrationspotentiale i de virksomheder, der har erfaringer med nydanske medarbejdere. I mange virksomheder hersker den gode vilje, hvilket er det første skridt på vejen i forhold til at skabe integration og fastholdelse. Nogle virksomheder har allerede gjort sig nogle praksiserfaringer, som der i høj grad kan trækkes på. Andre virksomheder har viljen, men mangler rådgivning, idéer og erfaringer fra andre virksomheder, så det ikke er forskellige strukturelle, administrative eller ressourcemæssige udfordringer, der står i vejen for, at virksomhederne handler på deres gode vilje.

### **Virksomhederne har praksiserfaringer med mangfoldighed**

Den etnisk og kulturelt mangfoldige medarbejdergruppe er virkeligheden for mange virksomheder, og disse virksomheder bliver jævnligt udfordret på deres gængse rutiner. Mange virksomheder har måttet 'genfortælle' deres historie – nytænke deres retningslinjer og principper, så de i det omfang, det er muligt, kan imødekomme alle de forskellige ønsker, forudsætninger og behov, der præsenteres af individer i det 21. århundrede. Virksomhederne skal have hverdagen til at fungere, og de er derfor nødsaget til at forholde sig til og finde løsninger på de udfordringer, der udspringer af at have medarbejdere med mange forskellige holdninger, værdier, ønsker og behov. Mange af virksomhederne er gode til at finde lokale, pragmatiske løsninger tilpasset den enkelte virksomhed og dennes medarbejdere. De har de gode erfaringer og den gode vilje, men giver udtryk for, at de også er interesserede i at udvikle sig og blive bedre.

# Virksomhedernes behov

## **Behov for information om redskaber, støttemuligheder og finansiering**

De temaer, der generelt interesserer virksomhederne er:

- Mentorordninger som introduktionsredskab
- Kompetenceudvikling af kortuddannede
- Dansksproglig kompetenceudvikling, herunder finansiering
- Den mangfoldige arbejdsplads – pragmatiske løsninger
- Mangfoldighedsledelse
- Den gode arbejdsplads - fremme af et godt socialt miljø
- Rekruttering - støttemuligheder
- Mentorordninger anvendt i forbindelse med trivsel og diffuse sygdomsopfattelser

Særligt i de små og mellemstore virksomheder er der et ringe kendskab til de forskellige redskaber og støttemuligheder, der findes i forhold til rekruttering, introduktion og fastholdelse af nydansk arbejdskraft, herunder trappemodellen, mentorordninger og de forskellige muligheder for økonomisk støtte, der eksisterer gennem det offentlige. Årsagen hertil er for manges vedkommende ikke manglende vilje, men manglende økonomiske og tidsmæssige ressourcer til at indsamle ny viden og til at prioritere HR-funktioner. Virksomhedslederne er generelt meget interesserede i at høre om kompetenceudvikling, særligt den dansksproglige kompetenceudvikling og finansieringen heraf, hvilket afspejler mange af virksomhedernes gode vilje i forhold til at arbejde med integration og fastholdelse, men manglende kendskab og ressourcer til at handle.

## **Behov for sparring og dialogforum i de store erfarne virksomheder**

Flere af de store virksomheder har mange års erfaring med at have en etnisk mangfoldig medarbejdergruppe og er derfor interesserede i at tale om mangfoldighed på et strategisk og udviklingsmæssigt plan. Her er behovet dialog- og sparringspartnere frem for informationer og ny viden. Dette hænger givetvis sammen med de store virksomheders større økonomiske råderum i forhold til HR-funktioner og administrativ nødvendighed.

## **Behov for dialog om interkulturel kommunikation**

Virksomhederne vil gerne mangfoldigheden. På alle arbejdspladser er der udfordringer og konflikter, men når disse relateres til etniske, kulturelle eller religiøse forskelle kan de være vanskelige at håndtere. Mange af

virksomhedslederne kan berette om situationer, hvor de som ledere har været nervøse for at gøre noget forkert og for at komme til at støde sin nydanske medarbejder. De har behov for en dialog om, hvorledes berøringsangst og fordomsfuldhed kan spille ind i relation til og i kommunikationen med deres nydanske medarbejde, og diskutere hvordan de kommer videre.

### **Behov for redskaber til at forebygge og håndtere diskrimination**

I enkelte af virksomhederne er der rapporteringer om oplevelser med diskrimination overfor deres nydanske medarbejdere særligt i kunde/bruger – relationen. Det er et ømtåleligt emne, som virksomhedslederne ikke uden videre taler om. Den generelle holdning er, at nydanske medarbejdere selvfølgelig ikke skal diskrimineres på arbejdspladsen. Men lederne mangler værktøjerne til dels at konstatere, hvornår der er tale om diskrimination, dels redskaberne til at kunne forebygge og håndtere situationen professionelt og bevidst, hvis den opstår. Særligt butikker og servicestationer er sårbare overfor diskrimination fra kunder, men også medarbejdere på eksempelvis plejehjem og i hjemmeplejen kan rapportere om diskriminerende oplevelser.

### **Behov for udvikling af generelle lederkompetencer**

Mange virksomheder, særligt indenfor branchen handel, hotel og restauration, rekrutterer deres ledere internt i medarbejdergruppen. Ikke alle steder er der dog de nødvendige ressourcer til at give de nye ledere en lederuddannelse eller ledersparring. Mange af disse ledere mangler derfor viden om ledelse generelt, herunder også mangfoldighedsledelse, kompetenceafklaring og -udvikling samt værktøjer til integration og fastholdelse. Fælles for mange af virksomhederne indenfor handel-, hotel- og restaurationsbranchen er, at de har en stor medarbejderudskiftning, bl.a. fordi det er vanskeligt at tilbyde medarbejderne et attraktivt arbejdsmiljø. De må derfor bruge ekstra ressourcer på, at understøtte og fremme det gode sociale miljø, men mangler i mange tilfælde inspiration til, hvorledes udfordringen imødekommes i praksis.

# Konceptets potentiale

I virksomhedernes evaluering af besøget kan vi se, at virksomhederne på baggrund af virksomhedsbesøgene i gennemsnit har mere end fordoblet deres viden om de temaer, der præsenteres i turnékonceptet. Evalueringen viser endvidere, at de deltagende virksomheder har fået et positivt udbytte af konceptet og er blevet mere opmærksomme på mulighederne for at arbejde med udvikling og fastholdelse af deres nydanske medarbejdere<sup>3</sup>.

I det følgende fremhæver vi en række af de potentialer, som det anvendte koncept for dialog med og information til virksomhederne indeholder.

## **Gratis og tidsøkonomisk input**

På trods af at der er en generel velvilje overfor mangfoldigheden blandt virksomhedslederne, har mange virksomheder ikke mulighed for at afsætte tidsmæssige ressourcer til at søge ny viden eller investere i et konsulentbesøg. De må klare deres udfordringer med de forhåndenværende ressourcer. I rekrutteringen af virksomheder til turnéen oplever vores mødebookere derfor også en vanskelighed ved at skabe adgang til virksomhederne. De omstændigheder, der alligevel gør det muligt for os at 'komme ind' i virksomhederne, er, at besøget er gratis, og vi kommer ud til dem på virksomheden. På den vis bliver virksomhederne ikke ressourcemæssigt belastet unødigt.

## **Individuel tilpasning af besøgene efter behov**

I spørgeskemaer udsendt til virksomhederne forud for besøget opnår vi tilbagemelding om, hvilke temaer der er prioriteret, og eventuelt om der er særlige forhold, der gør sig gældende. Det giver en nødvendig mulighed for at justere det i øvrigt faste koncept efter den enkelte virksomhed og for at komme godt fra start med et indledende kendskab til virksomheden. Dermed bliver konceptet anvendeligt over for en meget forskelligartet gruppe virksomheder, som regionens virksomheder består af. De små virksomheder søger både ny faktuel viden og mulighed for at få sparring og nye perspektiver på aktuelle udfordringer. Mange af de store virksomheder har mulighed for at holde sig opdateret om ordninger og metoder løbende og har derfor mere brugt mødet som et sparrings- og dialogforum. Her går opgaven mest af alt ud på at opmuntre virksomhedslederne

---

<sup>3</sup> For nærmere information om fordelingen af antal medarbejdere, branche og private/offentlige virksomheder samt virksomhedernes tilfredshed og udbytte, se vedlagte statistik).

til at fortsætte det gode arbejde og måske hjælpe dem til at strukturere og udvikle den eksisterende indsats.

### **Fokus på udvikling og potentiale – ikke på problemer**

Mangfoldigheden er en omstændighed, som virksomhederne har erkendt, og som de i de fleste tilfælde er positive overfor. Formålet med turnéen er at imødekomme nogle af de udfordringer, virksomheder kan opleve i forhold til en mangfoldig medarbejderstab. For mange virksomheder betragtes de nydanske medarbejdere som en naturlig del af medarbejderstaben. Som en naturlig del af hverdagen identificeres de derfor heller ikke i relation til problemer. Kommunikationen med virksomhederne skal derfor som hovedregel tage udgangspunkt i virksomhedernes udviklingsbestræbelser med fokus på potentialer og muligheder. Her ønskes begrebet 'problem' ofte ikke brugt.

### **Fokus på at lytte og anerkende**

En time til at give relevant, forståelig og anvendelig information til hver enkelt virksomhed er ikke meget. Hos nogle virksomheder er tilbøjeligheden begrænset i forhold til uden videre at lægge kortene på bordet omkring virksomhedens situation og udvikling. Tilgangen til besøgene har derfor været at lytte og at anerkende. De enkelte virksomheder har mange forskellige og væsentlige erfaringer med mangfoldighed, som informationerne og sparringen nødvendigvis skal tage udgangspunkt i. Endvidere kan både professionelle aktører og andre virksomheder have stor gavn af disse erfaringer, hvorfor vi skal sørge for at samle dem op og bringe videre.