

UDENLANDSK MEDARBEJDER?

Hvis du har eller overvejer at ansætte udlændinge i din virksomhed, er denne håndbog en genvej til et godt samarbejde.



Modtagelse **Lovgivning**
Integration Praktiske råd
Kommunikation
Kulturmødet **Mentorordning**
Konflikthåndtering

Hent Håndbogen elektronisk på
www.boimidtvest.dk
www.erhvervscentret.dk

Indholdsfortegnelse

Indledning

1. Overvejelser før ansættelse af udenlandske medarbejdere

- 1.1 Hvor findes den udenlandske arbejdskraft
- 1.2 Hvilket sprog bruger vi med den nye medarbejder
- 1.3 Mentorordninger

2. Overvejelser når man har udenlandske medarbejdere

- 2.1 Trin til bedre integration
- 2.2 Gode råd fra Udlændingestyrelsen

3. Lovgivning / regler omkring arbejde og ophold i Danmark

- 3.1 Vigtige regler om opholdstilladelse
- 3.2 Brug af praktikanter
- 3.3 Arbejdsmarkedsforhold
- 3.4 Regler om socialydelser, arbejdsløshedsforsikring og pension

4. Papirarbejdet omkring ansættelsen

- 4.1 Ansættelseskontrakten
- 4.2 Virksomhedsforpligtelser
- 4.3 Skat
- 4.4 Arbejdsløshedsforsikring
- 4.5 Registrering

5. Yderligere hjælp

- 5.1 God introduktion og udarbejdelse af velkomstfolder
- 5.2 Bolig
- 5.3 Sygesikring
- 5.4 Køretøj og kørekort
- 5.5 Danskundervisning
- 5.6 Husk familien (Børnepasning, ægtefællejob, fritid)

6. Mentorordning - praktiske værktøjer

- 6.1 Om brug af mentorer
- 6.2 Gode råd om at komme i gang
- 6.3 Mentorens rolle
- 6.4 Typiske opgaver
- 6.5 Værktøj til mentoren
- 6.6 Huskeliste til en god introduktion
- 6.7 Hvornår kan en virksomhed få tilskud?

7. Kommunikation og sprog

- 7.1 Kommunikation på en multikulturel virksomhed
- 7.2 Sproget
- 7.3 Gode råd om effektiv kommunikation

8. Kulturmødet

- 8.1 Hvad er kulturmødet
- 8.2 Hvad er kultur
- 8.3 Hvad er Danmark og hvem er danskerne
- 8.4 Vort modersmål
- 8.5 Hvordan ser vi os
- 8.6 Udlændinge i mødet med den danske kultur
- 8.7 De uskrevne regler på arbejdsmarkedet
- 8.8 Gode råd

9. Konflikter på arbejdspladsen

- 9.1 Konfliktskyhed
- 9.2 Konfliktyper
- 9.3 Forebyggelse

10. Kilde angivelser

Indledning

De senere års mangel på arbejdskraft i Danmark har resulteret i, at mange medarbejdere med udenlandsk baggrund er kommet ind på det danske arbejdsmarked, og flere arbejdsgivere kigger til udlandet for rekruttering af nye medarbejdere. Dette medfører en større etnisk variation på arbejdspladserne, men også større behov for at håndtere integrationen rigtigt.

Denne håndbog er et forsøg på at hjælpe virksomheder med integration af deres udenlandske medarbejdere, eller give nogle praktiske redskaber til dem, som overvejer at ansætte udenlandske medarbejdere.

Håndbogen er skrevet med tanke på ledere eller mellemledere i virksomheder, og er en del af projektet "Modtagelse og fastholdelse af udenlandsk arbejdskraft". Håndbogen er støttet af Integrationsministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Region Midtjylland og Den Europæiske Socialfond.

Håndbogen præsenterer praktiske redskaber knyttet til integration af udenlandske medarbejdere i virksomheden, men også i samfundet generelt.

Manualen giver ikke svar på alt. Til gengæld finder du undervejs i teksten henvisninger til hjemmesider, hvor myndigheder og andre fortæller mere og giver dig hjælp til at komme videre.

Virksomhedsmanualen er en håndbog, du kan slå op i, når du har behov for at vide noget om et bestemt emne. Men du kan også vælge at læse håndbogen fra ende til anden.

Du kan finde rundt i bogen ved at bruge indholdsfortegnelsen.

- Sektion 1-2 af bogen præsenterer overvejelser før og efter ansættelse af udenlandsk arbejdskraft.
- Sektion 3-5 er meget konkrete og koncentrerer sig om regler og papirarbejdet omkring selve ansættelsen samt opholdet i Danmark. Der sker løbende ændringer af love og regler. Derfor er de ikke gengivet i deres fulde ordlyd, men blot beskrevet i generelle vendinger eller med henvisning til nyttige links.
- Sektion 6 giver praktiske oplysninger til dig som gerne vil anvende en mentorordning til de nye ansatte.
- Sektion 7-9 beskæftiger sig med aspekter ved kommunikation, kultur og konflikter på arbejdspladsen, når man har udenlandske medarbejdere.

1. Overvejelser før ansættelse af udenlandsk arbejdskraft

Danske virksomheder har forskellige grunde til at overveje ansættelse af udenlandsk arbejdskraft. Uanset om man har lidt erfaring med det, eller man står i en hel ny situation, er det vigtigt, at man gør sig nogle overvejelser.

*Hvorfor?
Er vi enige?
Kan vi gøre det?
Hvordan?*

Det er ideelt at *være forberedt* på situationen, så det kan blive så god en oplevelse som muligt både for virksomheden og de kommende udenlandske medarbejdere.

Først og fremmest bør man vurdere, hvad der er relevant i forhold til ansættelse af udenlandsk arbejdskraft. Kun når man selv har fastslået grunden, formålet og forventningerne, kan man gå videre til de praktiske handlinger. Her er nogle generelle spørgsmål, man kan stille sig selv som virksomhedsleder,

før man kommer i gang:

- *Hvorfor vælger vi udenlandske medarbejdere, og hvad kan de tilføre virksomheden?*
- *Hvor lang ansættelsesperiode (fast ansættelse eller tidsbegrænset til specifikke opgaver)?*
- *Er der enighed internt i virksomheden om (behovet for og initiativet til) at rekruttere i udlandet?*
- *Har vi ressourcerne (både materielle og menneskelige) til at imødekomme de særlige behov, en udenlandsk medarbejder kan have?*
- *Har vi en profil, som den udenlandske medarbejder skal matche?*
- *Hvad er vores forventninger til den person, vi ansætter?*
- *Hvilket sprog bruger vi til at kommunikere med den nyankomne?*
- *Hvad kan vi tilbyde (mht. løn, oplæring, opkvalificering, bolig, registrering i Danmark, skat, pension, forsikringer, danskundervisning, m.m.)?*
- *Hvordan kommer vi i gang?*
- *Hvor finder vi de udenlandske medarbejdere?*
- *Hvem står for ansættelsen?*
- *Hvem står for integrationsrelaterede tiltag?*
- *Hvordan takler vi de kulturelle forskelle?*
- *Hvad kan konsekvenserne være både hvis det lykkes og mislykkes?*
- *Hvilke tilbud har min kommune / mit lokalområde til internationale medarbejdere?*
- *Hvis vedkommende har en ægtefælle, er der så mulighed for at finde beskæftigelse til denne?*

Det skal bemærkes, at svarene til alle overstående spørgsmål findes internt i virksomheden og varierer fra sted til sted. Derudover kan du finde inspiration i denne håndbog.

På de følgende sider findes der forslag til løsninger for nogle af de overvejelser, man kan have, før man beslutter sig for at rekruttere udenlandske medarbejdere.

1.1 Hvor findes den udenlandske arbejdskraft

Det nemmeste vil være at prøve at finde ud af, om der er mulighed for at finde udenlandske arbejdssøgere som allerede befinder sig i Danmark. Muligvis har de allerede erfaring med det danske arbejdsmarked, etableret bopæl, sprogkunderskaber og fået ordnet papirarbejdet.

Dem finder man ved at opslå jobannoncer (gerne på engelsk) på de danske jobsøgningsportaler, som er rettet til denne målgruppe – f.eks. *Work in Denmark*.

En anden mulighed er at skaffe kontakt til udenlandske arbejdstagere i lokalområdet og spørge om formidling af kontakt til interesserede kandidater. De har normalt et stort netværk af udlændinge, som kan bruges.

Sprogskolerne i regionen har også kursister, som er velkvalificerede og har lyst til at arbejde her, så dem kan du også kontakte og rekruttere fra.

Ved brug af internationale vikar- og rekrutteringsbureauer, skal du være opmærksom på, at disse formidler de rette forventninger og ansættelsesvilkår til ansøgerne.

Er du helt på bar bund, kan du kontakte rekrutteringsinstitutioner som f.eks. [Work in Denmark](#). De kan enten hjælpe dig direkte eller sætte dig i forbindelse med en relevant samarbejdspartner i andre lande.

1.2 Hvilket sprog bruger vi med den nye medarbejder

Det er vigtigt at tage stilling til sprog allerede fra starten. Hvilket sprog skal være kommunikationssproget? Skal den nye medarbejder lære dansk? Skal virksomheden have et fælles kommunikationssprog? Skal der anvendes tolk – og i hvilke situationer vil det være hensigtsmæssigt at anvende tolk?

Selvom de fleste danskere taler flere sprog, er det vigtigt for integrationen, både på arbejdspladen og i fritiden, at den udenlandske medarbejder får kendskab til det danske sprog. Det giver dem også mulighed for at forstå danskerne og den danske kultur.

Husk at, det danske sprog ikke kan beherskes fra den ene dag til den anden! At lære dansk kræver tid, beslutsomhed og tålmodighed for både dig og dine medarbejdere.

Heldigvis er det nemt og billigt at finde gode undervisningstilbud i dansk som andetsprog for virksomhedens medarbejdere. Nyankomne udlændinge har ret til grundlæggende danskuddannelse på det kommunale sprogcenter i op til tre år. Desuden er det muligt at lære dansk som andet sprog på [AMU](#) eller [VUC](#) så vel som online.

Læs mere om danskundervisning i kapitlerne [Yderligere hjælp til din nye medarbejder](#) og [Kommunikation og sprog](#).

1.3 Mentorordninger

Mentorordninger er et effektivt redskab, når udenlandske medarbejdere skal have hjælp til at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

Et mentorforløb i en virksomhed indebærer, at en medarbejder får ansvar for at bistå en ny kollega med faglig og/eller personlig sparring.

En mentor er en ansat, som sikrer, at nye medarbejdere kommer godt i gang med arbejdet og falder til i det sociale fællesskab på virksomheden. Mentoren tilrettelægger i samarbejde med nærmeste leder f.eks. oplæringsforløbet, så den nye medarbejder hurtigt bliver sat ind i opgaverne og fungerer på lige fod med kollegerne. Faglige spørgsmål, kurser og sidemandsoplæring kan være andre opgaver for mentoren. Mentoren holder også snor i alt det, der på andre planer betyder noget for nye medarbejdere: *Hvordan er kulturen her? Hvordan er omgangsformen? Og hvordan forholder man sig til lederne?*

En vigtig forudsætning for at mentorordning kommer til at fungere er, at der bliver afsat tid og sker en forventningsafstemning mellem leder, mentor og mentee.

Et mentorforløb kan således tage noget arbejdstid. I nogle tilfælde yder jobcentret økonomisk refusion for de timer, som medarbejderen anslås at bruge på mentoropgaver. Desuden har kommunen mulighed for at yde støtte til uddannelse af mentoren.

Læs mere om mentorordning, vejledning og kommunalt tilskud i kapitlet [Mentorordning](#).

2. Overvejelser når man har udenlandske medarbejdere

At drive en mangfoldig virksomhed kan sammenlignes med at supplere sin hjerne med en ekstra '**kultur motor**', som kører rundt i baghovedet på en.

- Den skal generere tanker om det nye internationale aspekt, virksomheden har fået den dag, de nye udenlandske medarbejdere træder ind af døren,
- den må helst ikke slukkes, så længe de er ansat,
- den bør ikke glemmes, men 'smøres' med nye tanker og ideer.

Gode tanker og grundige tilgange til integrationen gør forskellen mellem succes og fiasko, produktivitet og ineffektivitet, når man har ansat udenlandske medarbejdere.

Der kan være **forskellige grunde** til, at en dansk virksomhed har ansat mennesker af forskellige nationaliteter og baggrunde. Disse kan for eksempel være:

- Følge erhvervmæssige interesser eller samfundsudvikling.
- Ønsket om at imødekomme krav fra et internationalt marked eller bestemte kundegrupper.
- Udvikle nye produkter, serviceydelser eller udvide eksisterende markeder.
- Mangel på kvalificeret dansk arbejdskraft.

Uanset grunden til de internationale ansættelser, oplever disse virksomheder ofte, hvor vigtigt det er at **gøre en særlig indsats**, så den udenlandske medarbejder kommer til at falde til på den danske arbejdsplads. Alt fra forskellige faglige handlinger og opgaveløsninger til evnen til at afkode selv almindelige dagligdags situationer kan være særlige udfordringer for dem.

Husk at:

- En god integration af de udenlandske medarbejdere gør dem til tilfredse, loyale og meget produktive medarbejdere.
- De fleste af udlændingene er glade for arbejdsforholdene og levevilkårene i Danmark og motiverede for at blive integreret. Det er den motivation, der skal udnyttes.

2.1 Vigtige trin for bedre integration

Der findes mere end én opskrift på succes i ledelse af en mangfoldigt sammensat virksomhed, og fælles for dem er, at der er nogle vigtige trin, man gerne skal have med på vejen dertil.

1. Forstå din virksomhedskultur og sørg for, at den bliver formidlet til den nye medarbejder

Først og fremmest er det vigtigt, at man er klar over og kan definere sin virksomheds egen kultur, og at man har god forståelse for, hvordan integrationsprocessen fungerer. Her er en række spørgsmål, der kan hjælpe ledere med forståelse af mangfoldighed i en virksomhed.

Hvad er det egentlig, der kendetegner os som virksomhed? Hvilke rutiner har vi? Hvordan er omgangstonen? Har vi vejledninger i forhold til arbejdsopgaverne?

Hvordan ser vi os selv som dansk virksomhed? Hvordan ser andre os?

På hvilken måde gør de nye medarbejdere en forskel på, hvem vi er som virksomhed?

Hvilke detaljer har ændret sig i vores daglige arbejdsliv, siden de nye medarbejderes ankomst?

Er ansættelsen af udenlandske medarbejdere en succes?

Hvad er gået godt, og hvad skal der arbejdes mere på i fremtiden?

Trives de udenlandske medarbejdere? Hvordan har de andre medarbejdere haft det?

Hvor mange ressourcer har vi brugt på at indsluse og oplære dem? Hvor mange flere ressourcer har vi til rådighed til dette?

Har vi etableret en mentorordning? Hvis ja, hvordan har det fungeret indtil videre? Kan den forbedres? Hvis nej, er det relevant at prøve at implementere en?

Tegn på at integrationen er en succes:

- Arbejdsopgaverne løses på en hurtig, effektiv og kreativ måde.
- Der er en god, afslappet stemning på arbejdspladsen.
- Alle medarbejdere kommunikerer godt sammen.
- Stigning i produktion / kundeantal / omsætning.
- Lavt fravær / sygemelding.
- Man fornemmer en høj grad af medarbejdertilfredshed.

2. Forstå dine udenlandske medarbejders kultur

Forsøg at finde information om dine nye medarbejders kultur. Det vil både give dig mulighed for at forstå dem og give jer noget fælles at snakke om.

Vis respekt og interesse for din nye medarbejder. En gensidig kulturforståelse på arbejdspladsen fungerer mest effektivt.

Stol ikke kun på din almene viden eller personlig erfaring. Undgå generalisering. Ligesom alle danskerne ikke er som dig, er alle spanierne heller ikke ens.

3. Tilpas dine forventninger til din udenlandske medarbejder

Tegn på at det ikke er en succes:

- Splittelse og lav moral: Konflikter mellem grupper der fører til lav produktivitet.
- Dårlig kommunikation, misforståelser, uenighed og ineffektivitet som har effekt på hele organisationen.
- Høj medarbejderudskiftning.
- Svagere kundebase: Kundepotentialet mindskes.

Som leder har man forventninger om, hvordan arbejdsopgaverne fuldføres, hvor lang tid tilpasningsprocessen skal vare, hvordan kommunikationen fungerer med ledelsen og de andre medarbejdere, m.m.

Står man i en situation, hvor en eller flere af disse forventninger ikke er opfyldt, er det en god idé, at man begynder at træffe beslutninger om, hvad der skal til for at ændre på det. Husk at integrationsprocessen kræver *tålmodighed, udholdenhed og forståelse*.

Der er altid en god ide at starte med at *indstille sine forventninger* til det enkelte individ. *Prøv at forstå ham/hende, og få ham/hende til at forstå dig og dine krav.*

Som leder skal du tænke på, at integrationen på det danske arbejdsmarked betyder en stor omvæltning for den enkelte udenlandske medarbejder og er en proces, som kræver

følelsesmæssige anstrengelser. Der opleves ofte stress og angst for det ukendte, og du får mest ud af at hjælpe de nye medarbejdere på vej.

4. Sæt ord på tingene

De udfordringer, man oftest møder på arbejdspladser med udenlandske medarbejdere, er *kommunikationsproblemer*. Dette skyldes først og fremmest den ansattes manglende danske sprogkundskaber eller det sprog, som er valgt som fælles kommunikationssprog på arbejdspladsen.

Kommunikationen er i mange tilfælde væsentligt langsommere end sædvanligt.

*Tjek at du har forstået
Tjek at du blev forstået
Forklar mere end én gang*

Væsentlige misforståelser kan forekomme på grund af oversættelsesproblemer eller forskellige fortolkninger af den samme information.

'Kulturmotoren' som blev nævnt i starten af kapitlet må gerne udsende påmindelser om, at mennesker ser, fortolker og reagerer forskelligt i forskellige sammenhænge. Husk altid at medarbejdere fra forskellige kulturer ikke ser tingene på samme måde, som danskere gør.

Som leder eller dansk kollega behøver man ikke vide på forhånd, hvordan andre ser på tingene. Man skal **spørge om det, man ikke ved**. Man får ikke svar ud af at tie.

Vær åben, forklar dine handlinger og spørg ind til begrundelsen for dine medarbejders handlinger. Svarene kan hjælpe jer begge.

Læs mere om effektiv kommunikation i sektionen [Kommunikation og sprog](#).

Et socialt arrangement vil give medarbejderne lejlighed til at lære hinanden bedre at kende. De nye kolleger skal ikke føles som en trussel.

5. Få støtte fra og til alle medarbejderne

Integrationen er en langvarig proces, som starter før ansættelsen og ikke udløber efter en bestemt periode.

I det hele taget slutter den først, når de nye ansatte er faldet til i virksomheden, når de fungerer fuldstændig som deres danske kollegaer, når de ikke føler sig 'fremmede' i forskellige jobsituationer, og når kollegaerne ikke ser dem som 'fremmede' i de samme situationer.

Hvor lang, denne proces er, afhænger primært af hvert individs tilpasningsevne, men også af omfanget af hjælp og støtte man får undervejs. Jo flere medarbejdere, der gør en særlig indsats for at integrere de udenlandske medarbejdere, og jo større engagement der lægges i denne indsats, desto hurtigere forekommer integrationen.

Det er vigtigt at huske, at integrationsprocessen ikke kun gælder de udenlandske medarbejdere, men hele organisationen. Alle medarbejders accept og støtte er afgørende for, at integrationen lykkes. Det er *ikke* kun lederens eller mentorens ansvar at beskæftige sig med de nye ansatte.

6. Grib fat i konflikterne

Det er nemmere at forebygge end at løse konflikter. Opstår der vanskelige situationer eller konflikter, skal de håndteres hurtigt. Der er selvfølgelig misforståelser, der løser sig selv med tiden, men det er ikke altid en god idé at vente på, at løsninger kommer af sig selv.

Du kan læse mere om konflikter på arbejdspladsen og konfliktløsningsstrategier i kapitlet [Konflikter på arbejdspladsen](#).

2.2 Gode råd fra Udlændingestyrelsen om personalepolitik

- ✓ Anvend andre virksomheders gode erfaringer (kontakt evt. dit lokale erhvervsråd).
- ✓ En leder bliver bedømt på sine handlinger – ikke på sine intentioner. Så tingene behøver ikke stå på guldrandet papir.
- ✓ Lav et enkelt og overskueligt dokument, der forklarer jeres mål og plan med mangfoldighed. Det er vigtigt, at dokumentet afspejler holdningen hos så mange kolleger som muligt.
- ✓ Tag hensyn til medarbejdernes forskellighed, når I tilrettelægger kurser, fester og andre fælles arrangementer.

Det er ikke kun de udenlandske medarbejdere, der skal integreres. Alle medarbejdere har brug for løbende støtte gennem processen

For lidt større virksomheder

- ✓ Sæt klare mål for indsatsen. Hvordan måler I jeres succes, og hvornår vil I se resultater.
- ✓ Sæt konkrete initiativer i gang, der kan hjælpe med at nå målsætningen og opstil en tidsplan for, hvornår målene skal nås.
- ✓ Udnævn én eller flere ansvarlige, der kan hjælpe med at holde fast på de indgåede aftaler.
- ✓ Undersøg om kommunen, relevante ministerier eller andre partnere kan bidrage med ressourcer til jeres mangfoldighedsproces.
- ✓ Undersøg, om I kan deltage i eksisterende mangfoldighedstiltag i brancheregion, via lokale initiativer el.lign.
- ✓ Hold medarbejderne orienteret om udviklingen.
- ✓ Hvis planlægningen virker alt for uoverskuelig, kan man også bare kaste sig ud i det og lære undervejs.

3. Lovgivning og regler omkring arbejde og ophold i Danmark

Mange udlændinge kan uden videre bo og arbejde i Danmark.

Nogle skal dog have **opholds- og arbejdstilladelse**.

Muligheden for at arbejde i Danmark afhænger først og fremmest af udlændingens nationalitet og kvalifikationer.

3.1 Vigtige regler om arbejdstilladelse

- **EU /EØS – lande, Norden og Schweiz**

Alle EU-borgere har ret til at arbejde i Danmark uden arbejdstilladelse. Borgere fra EU-lande skal søge om registreringsbevis hos statsforvaltningen senest tre måneder efter, at de er kommet til Danmark. EU-borgere, som rejser til Danmark for at søge job, skal kunne forsørge sig selv. Hvis en udlænding arbejder ulovligt i Danmark, kan vedkommende udvises af landet, og både udlændingen og arbejdsgiveren kan straffes med bøde eller fængsel.

Hvis udlændingen allerede har en opholdstilladelse som familiesammenført eller flygtning eller har humanitær opholdstilladelse, behøver han/hun ikke arbejdstilladelse for at arbejde i Danmark.

Læs mere på
www.erhvervscentret.dk

Det er udlændingens eget ansvar at få en arbejdstilladelse, hvis reglerne kræver det. Det danske bureaukrati omkring registrering og arbejdstilladelse kan lægge beslag på medarbejderens energi og opmærksomhed i første omgang. Det er tid, som den nye medarbejder kunne bruge på sit job i virksomheden. Derfor hjælper mange virksomheder deres nye medarbejdere med papirarbejdet.

- **Ikke - EU lande**

Borgere fra ikke - EU/ EØS og Nordiske lande skal have en opholds- og arbejdstilladelse for at arbejde i Danmark.

Der kan gives opholdstilladelse til arbejdstagere fra disse lande i overensstemmelse med forskellige ordninger som f.eks. regulerede professioner på positivlisten, beløbsordningen, koncernordningen, greencard-ordningen, arbejdsmarkedstilknytning eller hvis væsentlige beskæftigelses- eller erhvervs-mæssige hensyn i øvrigt taler for det.

Positivlisten er en liste over de erhverv, hvor der er mangel på kvalificeret arbejdskraft. Personer uddannet inden for et af disse erhverv har særlig let adgang til det danske arbejdsmarked.

Beløbsordningen betyder, at udlændinge, som er tilbudt et job med en løn over et vist beløb, har særlig let adgang til det danske arbejdsmarked.

Koncernordningen gør det muligt for ansatte i en virksomhed i udlandet at blive udstationeret i virksomhedens danske datter-, søster-, moderselskab eller lignende i en periode.

Læs mere på
www.nyidanmark.dk

Greencard-ordningen gør det muligt for højt kvalificerede udlændinge at komme til Danmark for at søge job samt efterfølgende at arbejde her.

3.2 Brug af praktikanter

Praktikanter kan arbejde i en virksomhed i Danmark i en kortere periode for at uddanne sig. Det kan være en god måde for dem at lære de danske arbejdsmarkedsforhold at kende, men også en mulighed for de danske arbejdsgivere at lære potentielle udenlandske arbejdstagere at kende.

Når man ansætter praktikanter fra udlandet er der særlige ansættelsesvilkår:

- Praktikanterne skal være mellem 18 til 29 år og have særlige uddannelsesmæssige grunde til et praktikophold her i landet dvs. at praktikopholdet har *en naturlig tilknytning til en uddannelse*, som ansøgeren er i gang med eller har afsluttet.
- Der kan gives opholdstilladelse som praktikant i *18 måneder*. Hvis der indgår et skoleforløb i praktikopholdet, kan der gives opholdstilladelse i yderligere 6 måneder.

Yderlige oplysninger og hjælp med at anskaffe udenlandske praktikanter kan fås fra

Work in Denmark
www.workindenmark.dk

3.3 Arbejdsmarkedsforhold (de skrevne regler)

Den danske arbejdsmarkedsmodel indebærer, at der er særlige forhold og regler, man skal være opmærksom på, hvis man har udenlandske medarbejdere. Udenlandske borgere kender som regel ikke til de forhold og regler, der gælder på det danske arbejdsmarked.

Det er derfor vigtigt, at arbejdsgiveren påtager sig at informere dem, så misforståelser undgås og et godt samarbejde mellem danske og udenlandske arbejdstagere fremmes.

Læs mere på
www.workinfo.dk

Herunder findes nogle punkter, der er hensigtsmæssige at give information om i forhold til de danske arbejdsmarkedsforhold. Ikke alle udenlandske arbejdstagere ved at:

- ✓ **Løn** i Danmark er sammensat efter den overenskomst, arbejdstageren er omfattet af eller individuelle samtaler. De skal forklares om grundløn, bonus, tillæg m.m.
- ✓ Den **ugentlige arbejdstid** er fastsat i overenskomsten. Normalt er den 37 timer. Arbejdstiden må ikke overstige 48 timer i gennemsnit pr. uge. Arbejdstiden skal stå i ansættelseskontrakten. Det gælder også, hvis der ikke er overenskomst på arbejdspladsen.
- ✓ I nogle overenskomster står der, at den effektive **arbejdstid** er 37 timer om ugen. Det betyder, at din medarbejder selv skal betale sine pauser. Forklar dette!
- ✓ Arbejde ud over den ugentlige arbejdstid skal normalt aflønnes som **overtid**. Reglerne for overtidbetaling og varsling er forskellige i overenskomsterne. Der kan desuden være regler for afspadsering, som udenlandske arbejdstagere ikke kender til.
- ✓ **Søgnehelligdagsbetaling** er en erstatning for tabt løn, hvis en helligdag falder på en hverdag.
- ✓ Din medarbejder har ret til 25 dages **ferie** om året (5 uger). Medarbejderen har ret til 3 ugers sammenhængende ferie, mens resten af ferien kan placeres hele året. Tag hensyn til at nogle medarbejdere gerne vil tilbringe julen f.eks. i hjemlandet eller har særlige behov i forhold til planlægning af ferie. Få en snak om det allerede under samtalen og vær fleksibel, medmindre din virksomhed har ferielukket, eller der er andre forhold, man skal tage hensyn til.
- ✓ Hvis din medarbejder fratræder sin stilling, skal du som arbejdsgiver afregne **feriegodtgørelse** på en feriekonto. Feriegodtgørelsen svarer til 12,5 % af din medarbejders løn indtil fratrædelsen.
- ✓ Du eller din medarbejder kan meddele, at du/I ikke ønsker at fortsætte samarbejdet. Hvis der er en overenskomst på arbejdspladsen, er der også regler for varslet på **opsigelsen** både fra din og medarbejderens side.
- ✓ Hvis én af parterne ikke overholder overenskomsten, risikerer denne part at skulle betale en bod, som parterne enten selv forhandler sig frem til, eller som Arbejdsretten pålægger én af parterne.
- ✓ Medlemskab af en **fagforening** er et grundlæggende træk ved den danske arbejdsmarkedsmodel (ca. 75 % af de danske arbejdstagere er medlem af en fagforening).

Husk at forklare om:

Løn
Arbejdstid
Deltid / Overtid
Pauser
Helligdage
Ferie
Feriepenge
Opsigelse
men også Fagforeninger

3.4 Regler om sociale ydelser, arbejdsløshedsforsikring og pension

Når en person er under dansk social sikringslovgivning skal vedkommende opfylde samme betingelser som danske borgere for at modtage ydelser. Eksempler på sikringsordninger er: Arbejdsskadeforsikring, syge/barseldagpenge, sygeforsikring, arbejdsløshedsforsikring og social pension.

Med hensyn til arbejdsløshedsforsikringen skal de udenlandske arbejdstagere informeres om, at det er frivilligt at være forsikret i Danmark.

Yderligere oplysninger findes på
Arbejdsdirektoratets hjemmeside
www.adir.dk

- ✓ Vælger man at blive forsikret, skal man selv søge om optagelse i en arbejdsløshedskasse (A-kasse). Ansøgningen skal være skriftlig, og man kan blive optaget, når man er i beskæftigelse i Danmark.
- ✓ Forsikrings- og beskæftigelsesperioder fra andre EU-lande kan medregnes.
- ✓ Visse betingelser skal opfyldes, før man kan få dagpenge.

I Danmark skelner man mellem to overordnede pensionstyper:

- ✓ Sociale pensioner (udbetalt af staten).
- ✓ Supplerende pensioner (betalt af arbejdsgiver og lønmodtager i fællesskab).

Ved jobskifte til udlandet kan man vælge at få sine indbetalinger til en supplerende pension udbetalt. Vælger man dette, skal man betale skat af det man får udbetalt.

Udover disse faste skrevne regler om det danske arbejdsmarked, er det også vigtigt, at man er opmærksom på og informerer om **de "uskrevne" regler** i virksomheden. Læs mere om de "uskrevne" regler under [Kulturmødet](#).

4. Papirarbejdet omkring ansættelsen

4.1 Ansættelseskontrakten

Når du har besluttet dig for at ansætte en udenlandsk medarbejder kan det være relevant at orientere dig om følgende forhold. Ifølge *ansættelsesbevisloven* har lønmodtagere i Danmark krav på en ansættelseskontrakt, hvis:

- Ansættelsesforholdet varer mindst en måned.
- Arbejdstiden overstiger mere end eller 8 timer om ugen i gennemsnit.

Læs om Translatørforeningen på www.translatorforeningen.dk

Kontrakten kan være på dansk, engelsk eller et andet sprog.

Når en udenlandsk medarbejder bliver ansat på en dansk virksomhed, er det en god idé at få ansættelseskontrakten oversat til et sprog arbejdstageren er fortrolig med, så der ikke opstår misforståelser eller tvivl om, hvad der står i kontrakten. Dette er ikke et krav, men kan være en hjælp for både dig og din nye medarbejder. Du kan eventuelt få oversat kontrakten ved at kontakte Translatørforeningen eller andre lokale oversættelsesvirksomheder.

Kontraktens indehold

Ansættelseskontrakten skal som udgangspunkt indeholde oplysninger om følgende:

- ✓ Medarbejderens navn og adresse.
- ✓ Arbejdsgiverens navn og adresse.
- ✓ Adressen på arbejdspladsen.
- ✓ Beskrivelse af arbejdet eller angivelse af arbejdstagerens stillingsbetegnelse, titel, rang eller jobkategori.
- ✓ Ansættelsesforholdets begyndelsestidspunkt.
- ✓ Forventet varighed af ansættelsen.
- ✓ Ferie – beskriv hvorvidt ansættelsen er med betalt ferie.
- ✓ Opsigelsesregler – arbejdsgiverens og arbejdstagerens opsigelsesvarsler.
- ✓ Løn, tillæg og andre former for løn som f.eks. pension.
- ✓ Hvornår lønudbetaling finder sted.
- ✓ Arbejdstid – bestemmelse om normal daglig eller ugentlig arbejdstid.

- ✓ Overarbejde – bestemmelse om din medarbejder har pligt til at tage overarbejde, og hvor meget overarbejde han/hun har pligt til at tage samt afviklingen af dette overarbejde.
- ✓ Angivelse af evt. kollektive overenskomster, som regulerer ansættelsesforholdet samt overenskomsternes parter.
- ✓ Specielle forudsætninger og forhold for ansættelse skal fremgå direkte af ansættelseskontrakten for senere at kunne påberåbes.

Derudover kan kontrakten typisk indeholde bestemmelser om følgende:

- Prøvetid og opsigelsesvarsel inden for prøvetiden.
- Stillingtagen til situationer ved længerevarende sygdom.
- Stillingtagen til, hvorvidt arbejdstageren må have bibeskæftigelse.
- Kunde- eller konkurrenceklausul, når der er tale om en arbejdstager i en betroet stilling.
- Individuelle bestemmelser om rettigheder/forpligtelser i det konkrete ansættelsesforhold.

4.2 Virksomhedens forpligtelser

Din medarbejder er omfattet af lovgivningen om social sikring i Danmark, og virksomheden har derfor samme forpligtelser over for den udenlandske medarbejder som over for sine danske medarbejdere. Virksomheden skal:

- Tegne arbejdsskadeforsikring for medarbejderen.
- Yde dagpenge til medarbejderen i forbindelse med sygdom og barsel.
- Betale ATP.
- Anmelde ulykkestilfælde til forsikringsselskabet.
- Betale bidrag til Arbejdsmarkedets Erhvervssygdomssikring for følgerne af pludselige løfteskader og erhvervssygdomme.

Kontakt **Sikringsstyrelsen** for yderligere oplysninger om virksomheders forpligtelser vedr. social sikring

Midlertidigt ophold

Hvis der er tale om et kort, midlertidigt ophold i Danmark, som f.eks. sæsonarbejde, kan den udenlandske medarbejder ikke få tildelt et CPR-nummer på kommunens Borgerservice. I stedet kan vedkommende få et kildeskattenummer i det skattecenter, virksomheden tilhører.

Yderligere informationer om sæsonarbejde kan findes på www.seasonalwork.dk

4.3 Skat

Som udgangspunkt er en udenlandsk arbejdstager skattepligtig af den indkomst, der er optjent hos en dansk arbejdsgiver i Danmark. Skattepligten bestemmes dog af opholdets varighed og medarbejderens bopæl, mens vedkommende arbejder i Danmark.

Husk skattekortet

Det er vigtigt, at medarbejderen får lavet et e-skatte kort hurtigst muligt, da han/hun ellers vil blive beskattet med 55 %.

Det kan være relevant at forklare medarbejderen, hvordan han/hun tjekker/ændrer i sin årsopgørelse. Det er vigtigt at kontakte Skat med henblik på ændringer i ens indtægt, hvis man køber hus, opretter lån og ikke mindst, *hvis man flytter fra Danmark.*

4.4 Arbejdsløshedsforsikring og a-kasse

I Danmark er det frivilligt, om man vil forsikre sig mod arbejdsløshed, mens det i mange andre lande er noget, der sker automatisk. Derfor bør du gøre din udenlandske medarbejder opmærksom på, at man i Danmark *ikke* er forsikret mod arbejdsløshed, med mindre man er medlem af en arbejdsløshedskasse.

Hvis din medarbejder er EU borger og skal arbejdsløshedsforsikres i en a-kasse, skal vedkommende indmeldes senest 8 uger efter, at han/hun ophørte med at være forsikret i hjemlandet. Medarbejderen skal udfylde den relevante a-kasses indmeldelsesblanket og medbringe personlig legitimation. Se liste over de danske fagforeninger på Arbejdsdirektoratets hjemmeside.

Reglerne for
arbejdsløshedsforsikring findes på
Arbejdsdirektoratets hjemmeside
www.adir.dk

4.5 Registrering

Reglerne for ophold og arbejde i Danmark afhænger af, hvor den udenlandske medarbejder kommer fra, hvad formålet med opholdet i Danmark er, hvor længe personen skal være i landet osv. Der skelnes mellem nordiske statsborgere, EU / EØS-borgere og borgere fra 3. lande. Medarbejdere, der skal opholde sig mere end tre måneder her i landet, skal tilmelde sig folkeregistret for at få udstedt et CPR-nr.

For at få et registrerings-/opholdsbevis skal din nye medarbejder umiddelbart efter ankomsten til Danmark, kontakte de relevante myndigheder i den rigtige rækkefølge. Rækkefølgen afhænger af, hvor medarbejderen kommer fra.

Se yderligere oplysninger på
www.erhvervscentret.dk

På www.boimidtvest.dk findes de nedenstående flowdiagrammer, som skaber et klart billede af arbejdsgangen vedrørende myndighedskontakten ved ansættelse af udenlandske medarbejdere.

Borgere fra de nordiske lande		
Borgerservice	Skat	Bank
Tilmelding til Folkeregisteret CPR-nr. + sundhedskort	Skattekort	Oprettelse af bankkonto
Medbring: <ul style="list-style-type: none"> • Billedlegitimation (pas eller legitimationsbevis) • Personnummer fra hjemland • Civilstandsdocumentation (vielses-/skilsmissepapirer eller enkestand) • Fødselsattest (hvis børn) 	Udfyld skema 04.063, som sendes til: Skattecenter Herning Brændgårdvej 10 7400 Herning Vedlæg i kopiform: <ul style="list-style-type: none"> • Billedlegitimation (pas eller legitimationsbevis) • Ansættelseskontrakt Erklæring om bopæl i hjemland 02.038, såfremt der ønskes fradrag efter rejsereglerne	Medbring: <ul style="list-style-type: none"> • Ansættelseskontrakt • Billedlegitimation (pas eller legitimationsbevis) • Dokumentation for adresse i Danmark

Borgere fra EU lande			
Statsforvaltning	Borgerservice	Skat	Bank
Registreringsbevis	Tilmelding til Folkeregistret CPR-nr. + sundhedskort	Skattekort	Oprettelse af bankkonto
Udfyld skema OD1, som medbringes personligt til: Statsforvaltningen St. Blichers vej 6 6950 Ringkøbing Medbring yderligere: <ul style="list-style-type: none"> • Billedlegitimation (pas eller legitimationsbevis) • 1 pasfoto • Relevant dokumentation for opholdsgrundlaget (ansættelseskontrakt og arbejdsgivererklæring max. 1 måned gammel) 	Medbring: <ul style="list-style-type: none"> • Billedlegitimation (pas eller legitimationsbevis) • EU registreringsbevis/opholdsbevis • Civilstandsdocumentation (vielses-/skilsmissepapirer eller enkestand) • Fødselsattest (hvis børn) 	Udfyld skema 04.063 (både af arbejdstager og arbejdsgiver) og send til: Skattecenter Herning Brændgårdvej 10 7400 Herning Medbring: <ul style="list-style-type: none"> • Billedlegitimation (pas eller legitimationsbevis) • Ansættelseskontrakt • Erklæring om bopæl i hjemlandet 02.034 (engelsk), 02.035 (tysk) såfremt der ønskes fradrag efter rejsereglerne. 	Medbring: <ul style="list-style-type: none"> • Ansættelseskontrakt • Billedlegitimation (pas eller legitimationsbevis) • CPR-nr.

Borgere fra ikke - EU/EØS lande			
Udlændinge-service	Borgerservice	Skat	Bank
Opholds- og arbejdstilladelse	Tilmelding til Folkeregistret CPR-nr. + sundhedskort	Skattekort	Oprettelse af bankkonto
<p>Ansøgningskema findes på www.nyidanmark.dk</p> <p><i>Bemærk:</i> Borgere fra 3. lande skal have søgt og fået opholds- og arbejdstilladelse før de kan begynde at arbejde.</p>	<p>Medbring:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Billedlegitimation (pas eller legitimationsbevis) • EU registreringsbevis/opholds-bevis • Civilstandsdokumentation (vielses-/skilsmissepapirer eller enkestand) • Fødselsattest (hvis børn) 	<p>Udfyld skema 04.063 (både af arbejdstager og arbejdsgiver), som sendes til:</p> <p>Skattecenter Herning Brændgårdvej 10 7400 Herning</p> <p>Medbring:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opholds- og arbejdstilladelse • Billedlegitimation (pas eller legitimationsbevis) • Ansættelseskontrakt • Dokumentation om civilstand og børn • Nyeste skatteopgørelse fra tidligere bopælsland • Bankoplysninger fra hjemlandet 	<p>Medbring:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansættelseskontrakt • Billedlegitimation (pas eller legitimationsbevis) • Dokumentation for adresse i Danmark / CPR-nr.

5. Yderligere hjælp til din nye medarbejder

5.1 God introduktion og udarbejdelse af velkomstfolder

Allerede inden ankomsten kan det være hensigtsmæssigt at vejlede jeres nye medarbejder om, hvad I kan være behjælpelige med, og hvilke ting de selv skal stå for. På den måde sikrer I forventningsafstemning og kan komme eventuelle misforståelser i forkøbet. En måde at gøre dette på kan f.eks. være at sende den nye medarbejder en e-mail, hvor I ønsker ham/hende velkommen og samtidig giver nogle praktiske oplysninger.

I løbet af de første par dage i virksomheden, kan den ny medarbejder have behov for:

- At blive vist rundt i virksomheden.
- At høre om virksomhedens historie, udvikling, værdier, kultur, forretningsopgaver, mål og visioner; i andre ord: *hvordan arbejder vi her, hvad er vigtigt for os, hvad arbejder vi med, og hvor er vi på vej hen?*
- At få en introduktion om arbejdsstedets uskrevne regler som f.eks. pauser, frokost, påklædning, sygemelding, rutiner, osv. Er du ikke klar over, hvilke uskrevne regler virksomheden har, kan du gå rundt et par dage og spørge dig selv: *hvorfor har jeg lige gjort det?* om alt, du foretager på en arbejdsdag. Hvis du opdager, at du gør mange ting, fordi det plejer du at gøre, har du en regel, som måske ikke findes nedskrevet.
- At få at vide:
 - ✓ Hvilke opgaver han/hun skal løse nu og på sigt
 - ✓ Hvordan opgaverne er prioriteret
 - ✓ Hvilke deadlines der er
 - ✓ Hvornår og hvordan der afholdes kontor- og personalemøder
 - ✓ Hvilken kompetence han/hun har
 - ✓ Hvad ledelsen forventer af ham/hende
 - ✓ Hvem han/hun skal samarbejde med både internt og eksternt
 - ✓ Hvilke kvalitetskrav der er
 - ✓ Hvornår han/hun skal deltage i møder, kurser, m.v.
 - ✓ Hvordan den videre introduktion kommer til at forløbe
- At blive sat ind i forskellige ordninger og arrangementer, herunder:
 - ✓ Kaffe- og madordninger
 - ✓ Hvorledes gives melding til sygdom, lægebehandling, m.v.
 - ✓ Hvorledes afholdes ferie og fridage
 - ✓ Fællesarrangementer (fx sport, fredagsøl, personalefester)
 - ✓ Frokost og rygepauser
 - ✓ Kørselsordninger

- At få introduktion i virksomhedens IT- systemer:
 - ✓ Tidsregistrering
 - ✓ Kalender
 - ✓ Kørselsregnskab
 - ✓ Kvalitetssikring
 - ✓ Viden- /kompetencedatabase m.v.

- At få information om virksomhedens
 - ✓ Telefonsystemer
 - ✓ Udlevering af arbejdsmaterialer, fx værktøj, kuglepenne og papir
 - ✓ Regler om sikkerhed, arbejdstider, afspadsering, påklædning, m.v.
 - ✓ Forretningsgange
 - ✓ Tillidsmand
 - ✓ Medarbejdergoder

Husk at fokusere på: *hvad gør vi, hvad gør vi ikke, hvordan gør vi det?*

Fordel oplysningerne over tid, så den nye medarbejder ikke drukner i informationer de første dage, hvor alting er nyt og forvirrende.

Den nye medarbejder må ikke blive overladt til sig selv de første dage. Det er vigtigt, at den nye medarbejder oplever, at han/hun er prioriteret.

Hjælp i forbindelse med opholdet

Forskelle i kultur og bureaukrati, selv mellem lande, som anses for at ligge tæt op ad hinanden, kan være meget store og lægge beslag på medarbejderens energi og opmærksomhed de første måneder. Det er tid, som den nye medarbejder kunne bruge på sit job i virksomheden. Derfor hjælper mange virksomheder deres nye medarbejdere med at falde til.

Det er forskelligt, hvor meget arbejdsgivere hjælper deres udenlandske medarbejdere. Men jo mere hjælp medarbejderen og familien modtager, desto hurtigere bliver medarbejderen i stand til at fokusere på sit job efter sin ankomst, og desto bedre bliver den ny medarbejder integreret.

5.2 Bolig

Det er altid hensigtsmæssigt at hjælpe den udenlandske medarbejder med at finde en bolig. Det vil f.eks. lette medarbejderens første tid i Danmark, hvis virksomheden hjælper med at finde noget, hvor medarbejderen kan bo midlertidigt, mens han/hun leder efter en bolig – eksempelvis et sommerhus eller et vandrehjem.

Langt de fleste udenlandske arbejdstagere vælger at leje en bolig, især

*Se bomuligheder i
Ringkøbing-Skjern
på
www.erhvervscentret.dk*

hvis opholdet i Danmark er af kortere varighed. Afhængig af økonomi og opholdets varighed kan man dog også vælge at eje sin bolig eller en andel af den.

Der findes flere hjemmesider, der formidler boliger, men man kan også få indgang til boligsøgning i aviserne. En lejekontrakt fastsætter nogle rettigheder og pligter, udlejer og lejer har overfor hinanden.

Yderligere information om lejeaftaler, opsigelsesvarsler, boligsikring og lignende findes på hjemmesiden www.borger.dk. Her har man også mulighed for at beregne, om man har ret til boligsikring.

Oplysninger til din udenlandske medarbejder, som vil leje/ købe en bolig

- ✓ Hvis man ønsker at leje et værelse eller et hus i Danmark, er det en god idé at lave en lejekontrakt. Det gælder blandet andet huslejens størrelse og krav til boligens stand ved indflytning og fraflytning. Som arbejdsgiver kan du hjælpe og sørge for, at de forstår det, der står i lejekontrakten, især når den ikke er oversat til andre sprog end dansk.
- ✓ Endvidere er det normalt at betale både depositum og et indskud svarende til 3 måneders leje, forud for eller når lejen begynder.
Hvis lejen er for høj, kan den udenlandske person søge om boligsikring hos kommunen. Retten til boligsikring afhænger af den enkelte persons indkomst.
- ✓ Det er den danske lejekontrakt, der er juridisk gældende, også selv om der foreligger en oversat version. Husk at informere om, at opsigelse af lejemålet skal ske skriftligt. For at få indskud tilbage skal man aflevere boligen i samme stand, som da man flyttede ind, med mindre der står andet i kontrakten.
- ✓ Hvis jeres nye medarbejder ønsker at medbringe et kæledyr, skal han/hun rette henvendelse til dyrlægen i hjemlandet inden afrejsen for at sikre, at dyret opfylder de nødvendige krav til indførslen og sikre sig at de må være i lejeboligen.

Læs mere på Fødevarestyrelsens hjemmeside www.foedevarestyrelsen.dk/dyr/Rejse_med_kaele_dyr/forside

5.3 Offentlig sygesikring i Danmark

I Danmark har man en offentlig sygesikring, hvilket betyder, at som udgangspunkt har alle ret til gratis behandling hos lægen og på sygehuset.

Man kan vælge mellem to sygesikringsgrupper, Gruppe 1, hvor man er tilmeldt en bestemt praktiserende læge. Hvis man er i gruppe 1, skal man have henvisning fra sin læge til behandling hos speciallæge, dog kræves der ikke henvisning til øre- og øjenlæge, tandlæge og kiropraktor. Behandling hos tandlæge og kiropraktor er ikke gratis.

Forsikrede i Gruppe 2 har frit læge- og speciallægevalg, men i denne gruppe skal de forsikrede betale en del af omkostningerne selv.

Alle, som tilmeldes i *Folkeregistret*, får tilsendt et *sundhedskort*. Kortet er dokumentation for, at man har ret til ydelser fra sygesikringen. På kortet står navn og kontaktoplysninger på ens læge.

De nyankomne ved måske ikke, at kortet altid skal medbringes, når man skal have behandling og det anbefales i øvrigt, at man altid har det med sig, da det skal bruges i forhold til kontakt til læger, hospitaler og tandlæge. Kortet kan endvidere bruges til at låne bøger på biblioteket gratis.

På Skats hjemmeside
www.skat.dk
findes mere information om
dette.

For at tilmelde sig i Folkeregistret skal man henvende sig personligt til den lokale *Borgerservice* og medbringe:

- ✓ Opholds- / EU-registreringsbevis
- ✓ Pas eller personlig legitimation med foto
- ✓ Evt. vielsesattest og børns dåbs- / fødselsattester

I forbindelse med tilmeldingen i Folkeregisteret skal man vælge læge, hvis man er i gruppe 1. Valg af læge foregår på Borgerservice. Et billede af arbejdsgangen vedrørende kontakten til myndighederne findes i flowdiagrammerne i kapitlet [Papirarbejdet omkring ansættelse af udenlandske medarbejdere](#).

5.4 Køretøj – registrering af udenlandsk bil / kørekort

Reglerne for *kørsel i et udenlandsk registreret køretøj* er ikke enkle. Det er Skat, der administrerer, rådgiver og vejleder om reglerne. Hvis din medarbejder bruger en bil i Danmark, som er registreret i et andet land, kan de danske regler betyde, at man skal betale en speciel *registreringsafgift*.

Man kan dog søge Skat om *tilladelse til at køre afgiftsfrit* i Danmark (blanket [21.059](#))

Tilladelse gives som hovedregel, hvis man opholder sig i Danmark i mindre end 365 dage indenfor 24 måneder, men spørgsmålet om registreringspligt afhænger af en konkret vurdering af ansøgerens bopælsforhold. Indtil man har fået tilladelsen, medbringes en kopi af ansøgningen ved kørsel i Danmark.

Hvis den udenlandske medarbejder *flytter sin folkeregisteradresse* til Danmark, skal det udenlandsk registrerede køretøj omregistreres til danske nummerplader *senest 14 dage* efter flytning. Der skal betales registreringsafgift af nye og brugte køretøjer ved indførelse.

Inden man kan få danske nummerplader på et importeret motorkøretøj, skal køretøjet først synes ved en bilsynsvirksomhed, og efterfølgende skal køretøjet anmeldes til afgiftsberigtigelse hos Skat, som fastsætter en afgiftspligtig værdi og beregner registreringsafgiften ud fra køretøjets markedspris og oprindelige nypris.

Registreringsafgiften udgør almindeligvis omkring 60 % af handelsprisen her i landet.

Den pågældende person skal medbringe/indsende:

- ✓ Anmeldelsesblanket [21.016](#)
- ✓ Dokumentation for syn / todsyn fra synsvirksomheden
- ✓ Registreringsattest og evt. toldattest
- ✓ Evt. kvittering for betaling af told (ved køb fra ikke EU-lande)
- ✓ Penge i form af kontanter eller bankudstedt check til betaling af afgiften

Fortoldning af køretøjer

Brugte køretøjer, der har været registreret i et andet EU-land, kan indføres told- og moms frit. Momsfriheden er betinget af, at køretøjet har kørt mere end 6.000 km og er mere end 6 måneder gammel. Ved indførsel af brugte biler fra andre lande end EU-lande skal der normalt betales told og moms. Tolden er 10 % og beregnes af fakturaprisen, plus fragt og forsikringsomkostninger.

Forsikring af køretøj

I Danmark er det lovpligtigt at tegne en ansvarsforsikring. Forsikringen dækker de skader, som måtte blive forvoldt på andre personer og andre personers ting. De danske forsikringsselskaber har forskellige tilbud og priser.

Fra udenlandsk til dansk kørekort

Hvis din medarbejder har fået fast bopæl i Danmark, og har et kørekort udstedt i et EU land, er dette gyldigt i Danmark og skal *ikke* ombyttes til et dansk kørekort.

Et godt råd fra Skat er, at man straks efter ankomst til Danmark skal henvende sig hos Skat for at høre nærmere om reglerne.

**Nummerpladeekspedition
Århus
Lyseng Alle 1
8270 Århus**

Personligt fremmøde

Mandag, tirsdag og onsdag:
8.30 - 14.00
Torsdag: 8.30 - 17.00
Fredag: 8.30 - 14.00

Telefon

(SKATs hovednummer 72 22 18 18)
Mandag, tirsdag og onsdag:
9.00 - 16.00
Torsdag: 9.00 - 18.00
Fredag: 9.00 - 14.00

Forsikringsselskaberne i Danmark findes under www.degulesider.dk/forsikrings-selskab

Er kørekortet udstedt i et ikke EU land, skal det ombyttes. Ombytningen foregår på Borgerservice og skal ske senest *14 dage* efter registrering af dansk bopæl. Personen skal møde personligt op i et af kommunens Borgerservicecentre.

Den pågældende person skal medbringe:

- ✓ Det gyldige udenlandske kørekort
- ✓ Hvis du ikke er dansk eller nordisk statsborger, skal du medbringe en gyldig opholdstilladelse
- ✓ Gyldigt pas / billedlegitimation
- ✓ Lægeattest, udstedt af din egen læge
- ✓ Et fotografi (farve eller sort/hvid) som skal leve op til de nyeste retningslinjer for foto til kørekort

Oversættelse af kørekort skal også medbringes, hvis dette ikke er udstedt med latinske bogstaver, eller hvis det ikke findes i en oversættelse til tysk, engelsk eller fransk. Oversættelsen skal være udstedt af en translatør eller en af Rigspolitiet godkendt oversætter.

Hvis personen ikke har et gyldigt pas, skal denne medbringe sin originale dåbs-, navne- eller fødselsattest samt billedlegitimation.

Kontrollerende køreprøve

Ombygningen af et udenlandsk kørekort til et dansk kørekort kræver, at man skal op til en kontrollerende køreprøve (teoretisk- og praktisk prøve).

Med virkning fra 1. juli 2009 skal der dog ikke aflægges kontrollerende køreprøve ved ombygning af kørekort udstedt i Australien, Capitol Territory, Japan, kinesisk Taipei (Taiwan), Republikken Korea (Sydkorea), Rusland, Schweiz, Brasilien og Ukraine.

5.5 Det danske sprog og dansk undervisning

Selvom de fleste danskere taler flere sprog, er det vigtigt for integrationen, både på arbejdspladsen men også i fritiden, at den udenlandske medarbejder får kendskab til det danske sprog.

Tolkebistand

Hvis din medarbejder ikke kan tale dansk endnu, er der i mange situationer mulighed for at få hjælp af en tolk, når vedkommende er i kontakt med kommunen eller en anden offentlig myndighed. Det er de

offentlige myndigheder, der vurderer, om der er brug for tolkning, og det er også de offentlige myndigheder, der er ansvarlige for at bestille en tolk.

Danskundervisning for udenlandske medarbejdere

Hvis din medarbejder har behov for at forbedre sine dansksproglige færdigheder eller opkvalificere sine faglige kompetencer, udbydes der mange gode kurser og uddannelser. Der findes kurser på alle niveauer fra begynder til viderekommende, og der findes både fuldtids- og deltidsuddannelser. Kurserne kan enten være dagskurser eller aftenkurser, og der bliver stadig flere muligheder for at følge kurser som fjernundervisning. Dertil tilbydes undervisning i dansk som andetsprog også i arbejdsmarkedsuddannelserne (AMU) med mulighed for lønrefusion, hvis undervisningen foregår i arbejdstiden.

Endvidere tilrettelægger nogle sprogcentre rekvirerede forløb for den enkelte virksomhed, hvor undervisning i dansk sprog, kultur og samfund placeres i virksomhedens fagspecifikke kontekst. Danskuddannelsesforløbet kan afvikles både på sprogcentret, i virksomheden eller online – hvilket giver en fleksibel mulighed for at deltage i danskundervisning, når og hvor det passer medarbejderen bedst. Den udenlandske medarbejder kan også tilmelde sig danskundervisning via bopælskommunen. Tilmeldingen kan ske, når CPR-nummer er modtaget.

5.6 Husk familien!

Det er meget vigtigt, at virksomheden bakker op om den udenlandske familie

En medarbejder, der har sin familie med, har brug for at arbejdsgiveren forstår, hvor vigtigt det er, at familien befinder sig godt i de nye omgivelser.

Den væsentligste årsag til, at udenlandske medarbejdere i visse tilfælde rejser hjem før tiden er, at familien ikke har fundet sig til rette. Hvis man som arbejdsgiver vil sikre en vellykket integration, er det derfor vigtigt, at man er opmærksom på at bakke op om medarbejderens familie.

Det vil være kulturen på den enkelte virksomhed, der afgør, om det er naturligt at inddrage medarbejderens ægtefælle i sociale aktiviteter på virksomheden, eller om det er muligt at involvere eller støtte familien på andre måder.

Børnepasning

Det kan være en god hjælp for den nye medarbejder, hvis firmaet kan rådgive om børnepasning. Det er langt fra alle lande, der som Danmark har tradition for, at familiens børn bliver passet af det offentlige. Derfor rådes virksomheden til at henvise til information om vuggestuer, børnehaver og øvrige pasningsmuligheder. Både om de offentlige, de private, indskrivningsforhold, ventelister og forskellige typer af institutioner.

I modsætning til Danmark har en lang række andre lande en førskole, og det kan derfor være en overraskelse, at den danske børnehave ikke indeholder undervisning, men alene består af leg og udvikling af børnenes sociale, sproglige og demokratiske evner. Husk også i den sammenhæng, at det ikke er alle udlændinge, der er vant til daginstitutioner, hvor drenge og piger eller forskellige religioner og samfundsgrupper er sammen.

Udlændinge er i almindelighed glade og overraskede over det danske pasningsystem, hvor der er gode forhold for børnene.

Job til den medfølgende ægtefælle

Som arbejdsgiver kan man tilbyde at hjælpe sin medarbejders medfølgende ægtefælle med jobsøgningen, hvis vedkommende søger job i Danmark. Når en udenlandsk familie ikke falder til i Danmark og som konsekvens heraf rejser hjem før tid, skyldes det ofte, at ægtefællen til medarbejderen ikke har kunnet få arbejde i Danmark. Her kan arbejdsgiveren være behjælpelig ved at henvise til relevante virksomheder og jobportaler. Desuden findes der i nogle kommuner ægtefælleordninger som man kan benytte sig af. Et eksempel på et ægtefælleinitiativ er Work in Denmark's "Jobs for spouses".

Læs mere om Jobs for ægtefæller på www.workindenmark.dk

Kultur og fritid

Som arbejdsgiver bør man naturligvis være opmærksom på, hvordan medarbejderen trives i virksomheden, men man bør også være opmærksom på, hvordan medarbejderen og eventuelt medarbejderens familie trives i fritiden.

Danskerne vægter deres fritid højt, og mange har et aktivt fritidsliv, hvor de for eksempel dyrker sport, går på aftenskole, deltager i kulturelle aktiviteter som museumsbesøg og teaterforestillinger eller går i foreninger og klubber. I alle kommuner er der desuden særlige tilbud til børn. Det kan være vigtigt at informere den udenlandske medarbejder om dette og eventuelt hjælpe medarbejderen med at finde information om, hvor og hvordan man kan deltage i aktiviteter.

Der findes lokale internationale netværk i flere kommuner:

- International Community, Ringkøbing-Skjern
- Holstebro International
- Struer International Living
- Lemvig International
- International Society, Herning - Ikast Brande

Læs mere på www.boimidtvest.dk

6. Mentorordning - praktiske værktøjer

6.1 Om brug af mentorer

Et mentorforløb i en virksomhed indebærer, at en medarbejder får ansvar for at bistå en ny kollega med faglig og/eller personlig sparring.

Mentorordninger er et effektivt redskab, man kan bruge, til at integrere udenlandske medarbejdere i virksomheder.

Virksomheder oplever, at nye medarbejdere hurtigere falder til ved brug af mentorordninger

6.2 Gode råd til at komme godt i gang

Tre skridt er afgørende, hvis en mentorordning skal fungere.

1. Find den rigtige mentor: Det er ikke en god idé at tvinge nogen til at påtage sig rollen som mentor. Interessen skal være der.

Overvej hvem der har den faglige og sproglige kunnen, der skal til for at klare opgaven? Hvem er åben og interesseret i opgaven og i at møde og hjælpe den udenlandske medarbejder? Kan han eller hun oplære, give kritik og ros, og er der en evne til at kommunikere?

2. Skru et program sammen: Vær præcis, når du lægger dig fast på, hvilke opgaver den nyansatte skal løse. Både medarbejder og mentor skal vide, hvad den nye medarbejder skal støttes i, og I skal være enige om, hvor lang tid mentoren skal bruge på den nye medarbejder.

3. Ledelsen skal bakke op: Det kan være en ny og uvant oplevelse for både nye og gamle medarbejdere, at en ny kollega skal have en mentor. Derfor er det vigtigt, at ledelsen sender et klart signal til resten af virksomheden om, at det er en god idé, og at den nye kollega hurtigere vil blive integreret med en mentorordning.

6.3 Hvad er mentorens rolle?

En mentor er en ansat, der har tid til at sikre, at nye medarbejdere kommer godt i gang med arbejdet og falder til i det sociale fællesskab på virksomheden. Mentoren tilrettelægger gerne i samarbejde med nærmeste leder f.eks. oplæringsforløbet, så den nye medarbejder hurtigt bliver sat ind i opgaverne og fungerer på lige fod med kollegerne.

Faglige spørgsmål, kurser og sidemandsoplæring men også information om kulturen, registrering eller en velkomstpakke til den nyankomne – er alle opgaver en mentor kan have.

Hvordan er kulturen her? Hvordan er omgangsformerne? Er der faste pladser i kantinen? Og hvordan forholder man sig til lederne? Disse er spørgsmål en mentor skal kunne svare på.

Mentoren kan også tage fat i øvrige kolleger og opfordre dem til at give "den nye kollega" en chance for at blive en del af "sjakket".

6.4 Hvad er en mentors typiske opgaver?

- Byde velkommen til arbejdspladsen og kollegerne
- Oplære i arbejdsfunktioner
- Yde sproglig støtte
- Fortælle om skrevne og uskrevne regler på arbejdspladsen
- Stå til rådighed for spørgsmål
- Være bindeled til ledelse og kollegaer
- Yde personlig, social og kulturel støtte (papirarbejdet, dannelse af socialt netværk og familien)
- Følge op på den nye medarbejders udvikling
- Koordinere kompetence afklaring og opkvalificering

6.5 Værktøj til mentoren

For at fungere som mentor for en udenlandsk medarbejder, er der nogle punkter, man skal tage stilling til inden, undervejs og ved afslutning af mentorforløbet.

- Mentoren skal være ordentligt *forberedt til opgaven*. Prøv at søge viden om den nye medarbejder og eventuelt dele den med de andre medarbejdere. Afklar roller i forhold til mentoropgaven. Det er en god idé at inddrage kolleger i introduktionen af den nye medarbejder, så de også har mulighed for at lære hinanden at kende.
- Mentoren skal lave en *plan* for, hvad der skal ske med den nye medarbejder den første tid. Det er en god idé at lave en *mødeplan*, men giv også mulighed for *løbende vejledning*.
- *Afstem mentorrollen* med den nyankomne. Formuler tydeligt, hvad vedkommende kan bruge mentoren til.
- Mentoren skal følge op på den nye medarbejder.
- *Tal klart og tydeligt*. Vær opmærksom på, om mentoren bruger et sprog, der kan være svært for den nye at forstå (fx fagsprog eller slang), eller om det er nødvendigt at sige ting flere gange eller på forskellige måder.
- Mentoren skal vise og træne opgaverne *i praksis*. Hvis den nye medarbejder kun taler begrænset dansk eller engelsk, kan det være bedst at træne i praksis og begrænse den mundtlige instruktion.

- Mentoren skal give løbende *tilbagemeldinger* til den nye medarbejder. Husk at han/hun er i gang med en læreproces, hvor der er brug for, at mentoren giver løbende, tydelige og konstruktive tilbagemeldinger på, hvordan den nye medarbejder klarer sine opgaver.
- Mentoren skal lægge op til en åben og ærlig dialog om, hvordan den nye medarbejder kan nå sine mål, og hvordan du som mentor kan hjælpe i den proces.
- Mentoren skal være nysgerrig og vise interesse for den nye og *spørge ind* til vedkommende. Spørg hellere en gang for meget end en gang for lidt.
- Mentoren skal inddrage sin nye kollega *i fællesskabet*, hjælp dem med at skabe kontakt til andre kolleger – at de fx deltager i fælles frokost og andre sociale begivenheder.
- Mentoren skal være opmærksom på egne og den nye medarbejders *grænser*. Før man påtager sig mentorrollen, skal man tage stilling til, hvilke ting man vil og ikke vil hjælpe med. Det er vigtigt at det afklares med medarbejderen. Husk at den nye medarbejder også kan have grænser, som du skal kende til og respektere.
- Det skal aftales *hvornår mentorordningen slutter* og fortælles til de andre medarbejdere, så de ved, hvordan de forholder sig til det. Lav en formel eller uformel evaluering af forløbet og afklar, hvad der skal ske efterfølgende.

6.6 Huskeliste til en god introduktion

I løbet af de første par dage i virksomheden, kan den ny medarbejder have behov for:

- At blive vist rundt i virksomheden
- At høre om virksomhedens historie, udvikling, værdier, kultur, forretningsopgaver, mål og visioner; med andre ord: *Hvordan arbejder vi her, hvad er vigtigt for os, hvad arbejder vi med og hvor er vi på vej hen?*
- At få en introduktion om arbejdsstedets uskrevne regler som f.eks. pauser, frokost, påklædning, sygemelding, rutiner, osv. Er du ikke klar over hvilke uskrevne regler virksomheden har, kan du gå rundt et par dage og spørge dig selv hvorfor du gør de ting, du foretager dig på en arbejdsdag. Hvis du opdager, at du gør mange ting, fordi det plejer du at gøre, har de en regel, som måske ikke findes nedskrevet.

- At få at vide:
 - ✓ Hvilke opgaver han/hun skal løse nu og på sigt
 - ✓ Hvordan opgaverne er prioriteret
 - ✓ Hvilke deadlines der er
 - ✓ Hvornår og hvordan der afholdes kontor- og personalemøder
 - ✓ Hvilken kompetence han/hun har
 - ✓ Hvad ledelsen forventer af ham/hende
 - ✓ Hvem han/hun skal samarbejde med både internt og eksternt
 - ✓ Hvilke kvalitetskrav der er
 - ✓ Hvornår han/hun skal deltage i møder, kurser, m.v.
 - ✓ Hvordan den videre introduktion kommer til at forløbe

- At blive sat ind i forskellige ordninger og arrangementer, herunder:
 - ✓ Kaffe- og madordninger
 - ✓ Hvorledes gives melding til sygdom, lægebehandling, m.v.
 - ✓ Hvorledes afholdes ferie og fridage
 - ✓ Fællesarrangementer (fx sport, fredagsøl, personalefester)
 - ✓ Frokost og rygepauser
 - ✓ Kørselsordninger

- At få introduktion i virksomhedens IT- systemer:
 - ✓ Tidsregistrering
 - ✓ Kalender
 - ✓ Kørselsregnskab
 - ✓ Kvalitetssikring
 - ✓ Viden- /kompetencedatabase m.v.

- At få information om virksomhedens
 - ✓ Telefonsystemer
 - ✓ Udlevering af arbejdsmaterialer, fx værktøj, kuglepenne og papir
 - ✓ Regler om sikkerhed, arbejdstider, afspadsering, påklædning, m.v.
 - ✓ Forretningsgange
 - ✓ Tillidsmand
 - ✓ Medarbejdergoder

Husk at fokusere på: *hvad gør vi, og hvordan gør vi det?*

Fordel oplysningerne over tid, så den nye medarbejder ikke drukner i informationer de første dage, hvor alting er nyt og forvirrende.

Den nye medarbejder må ikke blive overladt til sig selv de første dage. Det er vigtigt at den nye medarbejder oplever, at vedkommende er prioriteret.

Sådan gør du som arbejdsgiver

Et mentorforløb kan tage noget arbejdstid. I nogle tilfælde yder jobcentret økonomisk refusion for de timer, som medarbejderen ansås at bruge på mentoropgaver. Desuden har kommunen mulighed for at yde støtte til uddannelse af mentoren.

6.7 Hvornår kan en virksomhed få tilskud?

Jobcentret har ifølge lov om en aktiv beskæftigelsesindsats mulighed for at bevilge tilskud til en mentor, hvis en virksomhed eller en uddannelsesinstitution har en særlig opgave med at introducere, vejlede og oplære den nye medarbejder. Opgaven skal ligge ud over, hvad man sædvanligvis kan forvente, at arbejdspladsen eller uddannelsesstedet varetager.

Pengene følger den nyansatte – så det afgørende er, om din virksomhed ansætter én, der har brug for ekstra støtte, og som kan få tilskud. Kommunen vil i sin behandling af ansøgningen tage udgangspunkt i den enkeltes behov og evt. hvilken overførselsindkomst, personen har forud for ansættelsen.

Hovedreglen er, at han eller hun før ansættelsen skal modtage en bestemt offentlig ydelse for at kunne komme i betragtning. Det drejer sig om enten *starthjælp*, *introduktionsydelse*, *dagpenge*, *kontanthjælp*, *sygedagpenge* eller *førtidspension*. Selvforsørgende familiesammenførte udlændinge kan også i visse tilfælde være under ordningen.

Det er muligt at få rådgivning om mentorstøtte hos jobcentret i den kommune, hvor den ledige udenlandske person har bopæl.

Der er ingen fast formel for mentorordningen eller for, hvor stort et tilskud man kan få. Udgangspunktet er, at man kan frikøbe en eller flere medarbejdere i et aftalt antal timer, som man så kan fordele over nogle uger eller måneder. Tilskuddet udbetales på baggrund af dokumenterede udgifter, f.eks. mentorens lønsedler.

Jobcentrets virksomheds- eller jobkonsulent besvarer spørgsmål, hjælper med at fortolke regler og bistår med at udfylde ansøgningen om mentorstøtte.

Om det konkret kan lade sig gøre at få tilskud, tager kommunen stilling til.

Hvad dækker tilskuddet?

Mentortilskuddet dækker mentors løn inklusiv feriepenge og pension i det antal timer, som jobcentret i samarbejde med virksomheden skønner, der er behov for.

7. Kommunikation og Sprog

7.1 Kommunikation på en multikulturel virksomhed

Kommunikation er mange ting. Den er tale og dialog, kobling mellem mennesker, overbringelse af budskaber, handling, interaktion og symbol for meninger, værdier og fortolkninger. Når vi ser, hører og forstår hinanden, har vi mulighed for at udveksle ideer, udtrykke holdninger og skabe tillid. Denne udveksling kan også rumme konflikter, især fordi mennesker tyder og tolker forskelligt og har forskellige meninger og mål.

Kommunikationen på en multikulturel virksomhed kan opleves som et møde med det 'ukendte' og give store udfordringer.

På den ene side skyldes det forskellene i sprogfærdigheder og på den anden de forskellige kommunikationskoder, folk med andre kulturelle baggrunde har. Det kan være i forhold til dialog, stilhed, åbenhed, ironi, humor osv. Derfor betyder kommunikationskompetencerne rigtig meget for både ledelsen og medarbejderne på en multikulturel virksomhed.

Husk at:

*Kommunikativ kompetence er en kompetence i hoved og krop.
Mennesker tyder og tolker forskelligt.
God dialog skaber gode resultater.*

I praksis bliver det lettere, hvis man ser det som en chance for at udvikle sin egen og sine medarbejders både sproglige og øvrige kompetencer for at kommunikere internationalt.

7.2 Sproget

Sproget er kraftfuldt og spiller den største rolle i kommunikationen. Det er derfor bedst, at valget af sprog på arbejdspladsen træffes for at sikre den mest effektive kommunikation. *Hvilket sprog er vi alle trykke ved?*

Mange virksomheder træffer beslutningen om at snakke et fælles sprog, engelsk eller tysk, så de nye udenlandske medarbejdere får tid til at blive bekendte med det danske sprog, inden de skal bruge det på arbejdspladsen.

I praksis har det vist sig, at sproget i bestemte professioner (f.eks. håndværkere) ikke er et stort problem, fordi folk med samme professionelle baggrund udveksler samtaler baseret på deres fælles faglige begreber. Kort sagt, de 'forstår hinandens sprog', uden at de faktisk snakker det samme sprog.

Man behøver ikke være superkyndig i sprog, for at kommunikationen lykkes, og man kan få en god oplevelse ud af at ansætte udenlandske medarbejdere. En god afslappet stemning, åbenhed og inkluderende samtaler, nysgerrighed frem for tilbageholdenhed, værdsættelse og ros, kan alle tilføre effektiv kommunikation på trods af eventuelle sproglige fejl eller forvirringer.

Der er selvfølgelig også tilfælde, hvor kommunikationen går i stå, og disse er tit årsag til frustration for begge parter. Derfor kan det være praktisk at knytte en sprogkyndig medarbejder til de udenlandske medarbejdere, som kan bruges enten efter behov eller i regelmæssige møder, så spørgsmål kan afklares.

Der er nye udfordringer for den danske leder eller medarbejder, når der skal kommunikeres med en ny kollega, som ikke kan dansk.

Udfordringen er dog endnu større for den nyankomne, som skal fungere på en arbejdsplads, hvor de fleste snakker et sprog, vedkommende ikke forstår.

Hvis man gerne vil hjælpe med at integrere de udenlandske medarbejdere, er det vigtigt at inkludere dem i alle fællesaktiviteter, og dermed give dem følelsen af, at de tilhører gruppen.

Et godt udgangspunkt er at hjælpe med at lære sproget.

Sprogskolerne kan give information om pris samt mulighed for økonomisk godtgørelse/lønrefusion under uddannelsesforløb

Åbenhed og inkluderende samtaler, nysgerrighed frem for tilbageholdenhed, værdsættelse og ros.

Hvordan gør man det?

For det første kan man hjælpe dem med at blive meldt til danskundervisning i området hurtigst muligt. Tilmeldingen kan ske ved henvendelse til kommunen, når CPR-nummer er modtaget.

Husk, at jo hurtigere de er i gang, jo hurtigere bliver de til dansktalende medarbejdere.

Desuden får de også mulighed for at benytte det 3 års undervisningstilbud fra sprogcentrene. Dertil tilbydes undervisning i dansk som andetsprog også i arbejdsmarkedsuddannelserne (AMU) med mulighed for lønrefusion, hvis undervisningen foregår i arbejdstiden, eller på VUC.

For det andet kan virksomhederne supplere danskundervisningen med interne kurser for at dække særlige faglige behov.

Hvis undervisningen skal være virksomhedsbaseret, kan du kontakte en ekstern underviser for at aftale et virksomhedsspecifikt uddannelsesforløb.

Sprogskolerne tilbyder danskundervisning til udenlandske borgere. Tilrettelæggelsen kan ske iflg. Danskuddannelsesloven, herunder det aktuelle tilbud om "Introdansk" – et begynderkursus møntet på beskæftigede udlændinge, hvor kurset kan organiseres specifikt rettet mod arbejdsmarkedet. Find den lokale sprogskole på www.boimidtvest.dk

7.3 Gode råd om effektiv kommunikation

Hvad gør vi i starten, når vores medarbejdere/kollegaer ikke snakker vores sprog?

Der er bestemte ting, man kan gøre for at forbedre kommunikationen, både når det omhandler et fremmed sprog og 'dansk for begyndere'.

Rent praktisk:

- Tal *langsomt og tydeligt*. Undgå ordsprog og slang.
- *Gentag* de vigtigste ideer og udtryk dem på forskellige måder.
- Formuler *enkle sætninger* og undgå lange, komplicerede vendinger.
- Brug aktive verber frem for passive, f.eks. "*læs instruktionerne*" i stedet for "*instruktionerne skal læses*".
- Giv plads til '*tænke pauser*'. Når der er stilhed, afbryd den ikke. Det kan være, at medarbejderne har brug for at analysere eller oversætte det, der er blevet sagt.
- Antag ikke, at dårlig grammatik eller udtale er lig med mangel på intelligens.
- Antag ikke, at de har forstået. *Antag, at de ikke har forstået.*
- Tjek at dine medarbejdere/ kolleger har forstået, og du selv har forstået. Det er ikke nok at spørge, om de har forstået. Du kan bede dem om at gengive deres forståelse af det, du har forklaret.
- Send *samme besked via forskellige kanaler* – mundtligt, skriftligt: E-mail, sms osv.
- Brug *visuelle midler* for at forstærke forståelsen – f.eks. billeder, grafer, tabeller.
- Brug *ansigtsudtryk og armbevægelser* for at lægge vægt på bestemte sætninger /ord.
- Tag *flere pauser* når du snakker.
- Sæt *sammenfatninger* af vigtige instrukser på tilgængelige steder. Få dem oversat til andre sprog. Husk at fortælle dine medarbejdere, at det er vigtigt at tjekke opslagstavlerne.
- Opdel dine *præsentationer i mindre dele* og tag dig mere tid til at forklare delene, end du vil gøre det på dansk til indfødte danskere.
- Forsøg på at opmuntre medarbejderne til *at spørge ind*, hvor de tvivler, *at bede om hjælp*, når de har brug for det.
- Undgå at være indirekte. Det er ikke sikkert, at folk fra andre kulturer forstår indirekte hentydninger.
- Vær forsigtig med brug af *humor og ironi*. Disse er meget kulturbestemte, og du risikerer at fornærme i stedet for at sætte en afslappet stemning.
- Husk også at *kropssproget* fortolkes forskelligt i forskellige kulturer og vær forberedt på, at andre sender kropssignaler, som du ikke forstår. Nogle kigger ikke i øjnene, mens de snakker, nogle kysser på kinden, nogle afspejler dit kropssprog osv.
- Det er også hensigtsmæssigt at involvere dem i *samtaler, der ikke er arbejdsrelaterede*. Diskuter også relevante emner i frokostpauserne, eller forklar lidt af det, de ikke har kendskab til.

Tror du, at vi kan...?
 Hvorfor har du valgt at ...?
 Hvad mener du med...?
 Kan vi...?
 Du behøver ikke...
 Jeg kan godt forstå, at du....
 Er det her nyt for dig?

8. Kulturmødet

8.1 Hvad er kulturmødet?

Arbejdsmarkedet er det område i samfundet, hvor flest danskere og udlændinge møder hinanden i hverdagen. Dagligt sker der et møde mellem den danske og udenlandske kultur, normer og traditioner.

Dette møde kan være en udfordring for alle, men det kan også medføre fornyelse og dynamik.

Kulturmødets utilsigtede virkninger kan mindskes af, at man er åben over for andre og overvinder sine fordomme og stereotype forestillinger.

Vi har alle stereotype forestillinger om dem, vi møder i vores hverdag. Det afgørende er, hvordan vi håndterer disse forestillinger og ikke fastlåses i dem. Gennem dialogen kan vi ofte nå frem til, at det, vi i første omgang anså for at være ubehøvet adfærd i vores kultur, har en helt anden betydning i den kultur, udlændingen kommer fra. Vi må derfor lade usikkerheden komme den anden til gode.

At begynde et nyt liv i et nyt land indebærer store omvæltninger. Man møder nye mennesker og nye måder at gøre tingene på. Især den første tid vil rumme mange udfordringer og kan opleves som uoverskuelig.

Desuden oplever nogle udlændinge et kulturchock – nogle med det samme og andre først efter noget tid.

Det er vigtigt at være åben og søge dialogen med sine udenlandske medarbejdere.

Man kan godt beholde sin danske identitet, samtidig med, at man accepterer og respekterer, at andre er anderledes.

Det er vigtigt ikke på forhånd at afvise dialogen med folk, som er anderledes, fordi man mener det er besværligt.

Det er vigtigt at udvikle en virksomhedskultur, som er så rummelig, at alle kan få plads der.

8.2 Hvad er kultur?

På et overordnet niveau er alle mennesker lige:

- Vi har alle et verbalt sprog: Vi bruger ord til at kommunikere og alle sprog indeholder begreber som f.eks. *Gud, samfund og død*.
- Alle mennesker er sociale i den forstand, at vi lærer sproget, skik og brug, forskelle på rigtigt og forkert gennem kontakt med andre mennesker.

Mennesker er forskellige og unikke. Vi har forskellige fingeraftryk, udseende, evner, anlæg, og forskellige muligheder.

Alle mennesker er således både ens og forskellige. Nogle af vores ligheder og forskelle kalder vi kulturelle.

Mennesker indenfor samme kulturelle opfattelse har:

- Fælles sprog, erfaringsverden og moral,
- De lærer de samme normer for skik og brug,
- De samme værdier og det samme syn på rigtigt og forkert, fordi de er opvokset i ens miljøer.

Når vi snakker om *kulturforskelle*, *kultur mødet* eller *kulturkonflikter*, betyder ordet "kultur" som regel disse fælles træk mennesker har, fordi de tilhører fælles etniske, nationale eller regionale baggrunde.

Når du ansætter udenlandske medarbejdere, er det vigtigt at huske, at disse forskelle eksisterer. I stedet for at fokusere på potentielle kulturkonflikter, kan du arbejde på at skabe én fælles virksomhedskultur, som indeholder gensidig forståelse mellem medarbejdernes kulturer.

På trods af vores kulturelle forskelle, er vi stadigvæk ens på nogle områder.

Alt, som er tillært i et samfund, er kultur, mens alt medfødt er naturligt.

Kulturelle træk skyldes bl.a., at der stilles forskellige krav i de forskellige samfund, og den måde folk lever på og det miljø, de er omgivet af.

8.3 Hvad er Danmark, og hvem er danskerne?

Danmark er et demokratisk samfund med frihed, ansvar og muligheder for alle uanset køn, alder og livsopfattelse.

Alle kan tænke og tale frit, danne foreninger, dyrke en religion eller et andet livssyn. Den enkeltes personlige frihed og lighed er grundlæggende i det danske samfund - kun begrænset af ansvaret for at respektere andres tilsvarende krav på frihed og lighed.

Danmark har en moderne, veludviklet økonomi og er blandt de førende indenfor miljø- og bioteknologi, design og andre områder, hvor viden og dygtighed er afgørende.

Dialog og medbestemmelse er vigtig på alle niveauer i samfundet.

Husk at dette ikke er en selvfølge for alle.

Danske værdier

Særligt vigtige værdier i Danmark er: Lighed, samarbejde, tillid og folkeligt fællesskab. Folkelig debat, nærdemokrati og offentlig adgang til videreuddannelse tillægges også stor vægt.

Danskerne er meget optagede af at fastholde social lighed. Derfor nedtones de hierarkiske forskelle i dagligdagen. Der udvises begrænset respekt for autoriteter og alle parter inddrages i beslutningsprocesser.

Danmark er blandt de lande i verden, hvor den største del af befolkningen er medlem af en forening. Der findes et utal af foreninger, organisationer og klubber: Idrætsforeninger, politiske foreninger, boligforeninger, kunstforeninger, musikforeninger, indvandrerforeninger, religiøse foreninger og foreninger for folk med en særlig hobby.

I fritidslivet mødes traditioner og vaner, der knytter sig til byliv, naboskab, venskaber, sammenkomster, fester og fødselsdage. Mange skoler, daginstitutioner og idrætsforeninger har fester og sociale arrangementer. Mange byer og boligområder har deres egne traditioner for at feste og være sammen.

Hvis dine nye udenlandske medarbejdere hurtigt skal blive integreret i virksomhedskulturen og dygtige til det danske sprog, skal du også være dygtig til at formidle disse værdier til dem. Du kan for eksempel hjælpe dem i gang i fritids- eller foreningslivet, for det er ikke sikkert, at den nye udenlandske medarbejder kender til det.

8.4 Vores sprog

Der er en tæt sammenhæng mellem et lands sprog og dets kultur. Når man lærer et nyt ord, lærer man også i hvilke sammenhænge, det skal bruges. På den måde er sproget en vigtig nøgle til at forstå kulturen. Ligesom det tager lang tid at lære sproget, tager det også lang tid at vænne sig til kulturen.

Mangel på sproglige kundskaber kommer tit i vejen for kontakt med andre. Det danske sprog får mange udlændinge, som befinder sig i Danmark, til at føle sig udenforstående og begrænsede i deres muligheder for at kommunikere og interagere med danskere. Som følge heraf føler de sig isolerede og afhængige af andre. Nogle oplever også, at hvis man ikke snakker fejlfrit dansk eller taler med udenlandsk accent, kan de blive opfattet som mindre intelligente.

Det er en god idé at opmuntre og hjælpe. Lyt og spørg, hvis du ikke forstår.

8.5 Hvordan er danskere?

Her er nogle nøgleord, som betegner vores selvopfattelse:

- Hygge – danskerne sætter stor fokus på hygge, og kan næsten ikke forestille sig livet uden.
- Danskerne har en uformel omgangstone, hvor der altid er plads til smil.
- Tillidsforhold er vigtigt inden danskerne involverer sig i andre.
- Ligestilling.
- Selv om man afviser en idé, afviser man ikke nødvendigvis personen, der fik den. Danskerne er uformelle og humoristiske på arbejdspladsen.
- Danskerne forventer, at medarbejdere er velforbredte, resultat- og procesorienterede.

- Aftaler og tidsfrister skal overholdes.
- Møder er en vigtig informations- og kommunikationsvej.
- De fleste danskere har en forholdsvis afslappet holdning til påklædning.
- Medarbejdere inddrages i virksomhedens beslutninger.
- Arbejdspladser råder som regel over moderne faciliteter og teknisk udstyr af høj kvalitet.
- Kompetenceudvikling og efteruddannelse har høj prioritet.
- De fleste danske virksomheder har en flad ledelsesstruktur med åben dialog.
- Arbejdsmarkedet er mere aftalereguleret end lovreguleret.

Dette er danskernes opfattelse af deres egen kultur. Andre kan måske have en anden oplevelse, som danskerne bliver nødt til at forholde sig til i mødet med en anden kultur.

8.6 Udlændinge i mødet med den danske kultur

Her er nogle typiske nøgleord for, hvordan udenlandske arbejdstagere oplever os. De er samlet op af forfatteren Dagmar Fink i *The Worktrotter's Guide to Denmark* gennem flere interviews med forskellige udlændinge, som arbejder og bor i Danmark.

- Danskerne er velinformerede og pålidelige.
- Lukkede og stolte af dansk identitet og værdier.
- Fleksible inden for egen kultur, men kan være ufleksible over for elementer fra andre kulturer – *"sådan gør vi ting her"*.
- Danmark er et sikkert land med lav kriminalitet.
- Selvom engelsk kan anvendes i offentlige institutioner, og de fleste danskere forstår og taler det, findes mange offentlige informationer kun på dansk.
- Man bliver tit mødt med smil i banker eller på offentlige kontorer.
- God og afslappet stemning på arbejde.
- Der afholdes mange møder, så alle meninger høres, og beslutningsprocessen tager derfor lang tid.
- Udlændinge føler tit, at de skal bevise og retfærdiggøre deres kompetencer, og de oplever, at der bliver set skævt til dem, hvis de arbejder for hårdt.

- Udenlandske kvinder, som stammer fra kulturer med mindre ligestilling, er vant til mere hjælp fra mænd og har derfor svært ved at forstå manglende hjælp fra de danske mænd, de omgås.
- Der er ikke meget plads til spontanitet og impulsive påfund. Alt skal planlægges lang tid i forvejen. Der er ikke mange undtagelser fra, hvad 'vi plejer at gøre'.
- Dagliglivet er stille og afslappet uden stress og jag.
- Det er ikke let at lære danskere at kende. Mange danskere har allerede omfattende netværk, og derfor er deres interesse i at lære udlændinge at kende relativ lav.
- Der tales meget om integration, men vestlige udlændinge føler sig ikke inkluderet i indsatsen, fordi de ikke forventes at opleve vanskeligheder med at tilpasse sig.
- Danskerne tror, at alt dansk er bedst. Hvis udlændinge taler om deres hjemland, mødes de ofte med begrænset interesse.
- Danskere er beskedne og nede på jorden. De fokuserer meget på deres familie og hjemmeliv.
- I forhold til andre kulturer er skilsmisse i Danmark meget accepteret, og børn lider ikke under det.
- Nogle danskere er meget direkte nogle gange grove på en vikingagtig måde.
- Danskere er meget hjælpsomme, hvis de bliver bedt om hjælp. Det sker sjældent, at de tilbyder hjælp uden at blive spurgt.

8. 7 De uskrevne regler på arbejdsmarkedet

I ethvert samfund og inden for ethvert område findes der en række skrevne regler: Love, politikker, kontrakter og aftaler, som angiver, hvordan mennesket bør eller skal opføre sig i bestemte situationer. Udover dem findes der også en række uskrevne regler, som regulerer forholdet mellem mennesker i en given situation.

De uskrevne regler kan være sociale og kulturelle normer, traditioner, rutiner, fortolkninger, skjulte koder og krav, som ikke er officielt vedtaget, men som bare opstår i virksomheden.

Det er meget vigtigt for en udenlandsk person at få kendskab til både de skrevne og uskrevne regler på en arbejdsplads, og i det danske samfund for at begå sig i Danmark.

De skrevne regler (love, bekendtgørelser osv.) er tilgængelige på mange offentlige informationssider, men de er ikke alle oversat til andre sprog.

Selvom arbejdsgivere generelt er tilfredse med deres udenlandske arbejdstagere, og disse trives med at arbejde i Danmark, sker det, at de løber ind i problemer på grund af deres manglende kendskab til og forståelse for de uskrevne regler.

Dette er en liste af uskrevne regler nedskrevet af Mehmet Yuksekkaya, "Uskrevne regler på det Danske Arbejdsmarked." Læs den igennem og reflekter over, hvilke er relevante i forhold til jeres arbejdskultur. Når I har udvalgt disse, kan I overveje måder at formidle dem til jeres udenlandske medarbejdere.

På en dansk arbejdsplads er det ofte god skik at medarbejdere:

- Udviser tilbageholdenhed i begyndelsen
- Deler sin viden med kolleger
- Deltager i det sociale samvær
- Forholder sig professionelt til sit arbejde
- Forholder sig til myter og fordomme på arbejdspladsen
- Forstår det skjulte budskab
- Forstår ironi og humor
- Kender den flade ledelsesstruktur
- Hilser på kollegerne, når man kommer og går
- Husker at religion er en privat sag
- Spiser frokost sammen med kollegerne
- Chefen ikke er ens ven
- Kender kommandovejen på arbejdspladsen
- Kender virksomhedsånden på arbejdspladsen
- Lærer at håndtere ris og ros
- Lærer kunsten at samarbejde
- Overholder mødetider og aftaler
- Taler dansk på jobbet
- Spørger hvis man er i tvivl
- Stiller krav til sig selv og arbejdsgiveren

- Efterlever virksomhedens værdier
- Træder varsomt i konfliktsituationer
- Er hjælpsomme og solidariske
- Er gode ambassadører for arbejdspladsen
- Ikke er bange for at påtage sig ansvar
- Er innovative og nytænkende
- Er selvstændige
- Er synlige på arbejdspladsen
- Er fleksible og omstillingsparate
- Ingen regel uden undtagelse

8.8 Gode råd

- *Respektér andre og deres kultur for at opnå respekt for dig og din kultur.*
- *Korrekt og positiv formidling af dansk kultur – folk har lettere ved at acceptere værdier, de har respekt for end påtvungne regler eller værdier.*
- *Husk at vi alle har tendensen til 'etnisk revitalisering', når vi rejser fra vort hjemland. Det betyder, at vores nye medarbejdere højst sandsynligt føler sig mere polske, tyske, indiske osv. her i Danmark, end de gjorde i deres hjemland.*
- *Afstem at i virksomheden forventes det, at alle skal tilpasse sig den fælles kultur, og at der ikke er tale om en afvisning af deres kultur. De vil sikkert trives, når de føler, at deres etniske baggrund er respekteret.*
- *Forklar, at det er vigtigt at lære det danske sprog og kende den danske kultur, fordi dette er en stor hjælp i forhold til at kunne begå sig på arbejdspladsen og i det danske samfund. Det danske sprog, de danske værdier og den danske kultur skal ikke medføre afvisning af egen kultur.*
- *Undgå at skelne mellem "dem og os" og fokuser på "os alle", når I kommunikerer. På denne måde føler alle sig inkluderet og værdsat som en del af virksomheden.*
- *Husk at enhver forandring i en persons 'kendte' miljø er en naturlig grund til usikkerhed, angst, skepsis og nogle gange aggression. Men hvis det nye 'ukendte' miljø åbner sig for en, er det også mere sandsynligt, at man bliver spørgelyst og nysgerrig, lærer det nye miljø godt at kende og identificerer sig med dette til sidst.*

9. Konflikter på arbejdspladsen

”Vi har en tendens til at undgå konflikter i Danmark” påstår Tina Monberg i ”Konfliktens redskaber – fra ubevidst kultur til bevidst strategi”. Trods det er det stadigvæk en god ide at være klar til at håndtere konflikter. For at være forberedt på at agere og håndtere konflikter er det vigtigt at tænke en konfliktstrategi gennem før selve ansættelsen, eller før konflikterne opstår.

En konfliktstrategi er ligesom et brandreglement. Man mener ikke, man har behov for det, før branden er en realitet. Grundige overvejelser om en konfliktstrategi giver mulighed for at forebygge, håndtere og løse problemer på en positiv måde.

Hvis en virksomhed ikke er i stand til at rumme forskellighed, kan arbejdet sammen med kolleger, som har anden kulturel baggrund, være årsag til forskellige typer konflikter på arbejdspladsen.

Trods det er det vigtigt at huske, at der ikke findes problemer uden løsninger. I stedet for bevidst at fravælge at ansætte medarbejdere med anden etnisk oprindelse end dansk af denne grund, kan man fokusere på de ressourcer, man har, til at finde gode løsninger.

9.1 Konfliktskyhed

Der kan være store forskelle på, hvordan mennesker fra forskellige kulturer reagerer i konfliktsituationer.

Vi, danskere, har en tendens til at føre en 'strudsepolitik' i stedet for en konfliktpolitik, fordi vi ikke vil røre ved konflikter i vores verden. Man håber, at konflikten løser sig selv eller forsvinder
– Tina Monborg - partner i
Mediationcenter a/s

Principielt er det danske samfund kendetegnet ved en konfliktsky adfærd. Der findes kulturer som agerer hensigtsmæssigt med hensyn til konflikter, men også kulturer som handler mindre konstruktivt.

*En god samarbejdsmentalitet bygger på **anerkendelse** og **respekt** mellem mennesker.*

Det er vigtigt at gribe fat i små konflikter fra starten, før de bliver store.

Hvordan mennesker fra en bestemt kultur reagerer i forhold til konfliktsituationen er ikke noget, man selv er klar over. For dem er kulturen både fornuftig og hensigtsmæssig. Det er 'sådan ting skal være' i deres verden.

Uanset hvilke kulturelle træk man har i forhold til konfliktløsning, skal man huske, at alle folk *kan* opføre sig vidt forskelligt i forskellige situationer. En bestemt *adfærd kan tillæres* og *fastholdes* af et system. Det er enhver virksomhed

og dennes kultur, der afgør, hvad der er hensigtsmæssigt på arbejdspladsen.

Derfor er det vigtigt, at virksomhedens kultur har defineret bestemte værdier og måder at være på, så alle medarbejdere i virksomheden kan rette sig efter det. Det er også vigtigt, at disse værdier opfattes som hensigtsmæssige og giver mening i forhold til arbejdssituationerne. På den måde skabes der en virksomhedskultur, som alle respekterer.

Brug derfor lidt tid på at forklare de udenlandske medarbejdere, hvad der forventes af dem, og hvad de kan forvente i konfliktsituationer. Sørg for at I når den samme forståelse af, hvad en konflikt er, og hvordan den forventes løst.

Husk også at forklare at ikke alle uenigheder eller forskelle i adfærd fører til konflikter. Hvis man har denne indstilling i en virksomhed, er det vigtigt at formidle det til de udenlandske medarbejdere. Det kan gøres ved brug af praktiske eksempler eller fortællinger om situationer, hvor modsatte ideer blev værdsat og førte til kreative løsninger. De giver et bedre billede af konfliktkulturen i virksomheden.

Generelt tør medarbejderne i Danmark være uenige og herved skabe ny viden eller innovative løsninger til problemer. Det er vigtigt at formidle det til de udenlandske medarbejdere, så de ikke er bange for at udtrykke uenighed.

9.2 Konflikttyper

Der er forskellige typer konflikter:

- Konflikter mellem mennesker.

Konflikter mellem mennesker skyldes som regel samarbejdsvanskeligheder eller dårlig kemi. De kan opstå mellem alle uanset etnisk baggrund.

- Konflikter som er opstået som følge af uhensigtsmæssige forhold i organisationen.

Organisatoriske forhold kan indrettes, så de ikke forårsager konflikter mellem mennesker.

- Konflikter en person har med sig selv.

At befinde sig et sted, hvor alt er fremmed, kan betyde en stor omvæltning, og tilpasningsprocessen kan være vanskelig. Dette kan medføre en intern konflikt hos en udenlandsk medarbejder.

Husk at vi alle har brug for anerkendelse og værdsættelse både på det arbejdsmæssige område men også som menneske. Specielt kan de mennesker, som ikke tilhører den dominerende kultur, have behov for at føle sig accepteret og mærke, at de er en vigtig del af organisationen.

Konflikterne en person har med sig selv er ikke altid synlige, og derfor er det ikke nemt at reagere på dem. Som leder kan du alligevel hjælpe med at forebygge negative følelser gennem åben og direkte kommunikation. Trives dine medarbejdere ikke kan du spørge, hvad der er galt i stedet for at vente på, at de siger noget selv.

9.3 Forebyggelse

Nedenfor er der nogle retningslinjer for adfærd, som en virksomhed kan vælge at arbejde med for at forebygge konflikter på arbejdspladsen:

- *Vi vil arbejde sammen*
- *Vi vil hjælpe og støtte hinanden*
- *Vi vil arbejde for win-win løsninger*
- *Vi vil fremme konstruktiv kommunikation*
- *Vi vil lytte og spørge til hinanden, indtil vi kender hinandens intentioner*
- *Vi vil dele viden loyalt, respektfuldt og åbent med hinanden*
- *Vi vil betragte ethvert problem som værende en fælles udfordring og ikke kun deres*
- *Vi vil arbejde mod samme mål og med samme formål*
- *Vi vil komme til hinanden, hvis der er noget vi er utilfreds med*
- *Vi vil ikke tale negativt om hinanden men fokusere på hinandens styrker*

10. Kildeangivelser

- Annie Aarup Jensen & Kirsten Jæger: *Mangfoldighed og Læring – Betydning af Kulturel Mangfoldighed for Ledelse og Læring i Organisationen*, Aalborg Universitetsforlag, 2009
- Dagmar Fink: *The Worktrotters Guide to Denmark: Practical Step-by-step Instructions for Living and Working in Denmark*, Worktrotter Forlag, 2009
- Mehmet Yükksekaya: *Uskrevne regler på det Danske Arbejdsmarked*, People's Press, 2007
- Nancy Adler: *International Dimensions of Organizational Behavior*, Thomson Publishing, 1997
- Susanne Nour & Lars Nellemann Thisted: *Mangfoldighed i Arbejdslivet: Når vi er lige men ikke ens*, Institut for menneskenes rettigheder, 2008
- Thomas Hylland Eriksen & Torunn Arntsen Sørheim: *Kultur Forskelle: Kulturmøder i Praksis*, Munksgaard Danmark, 2003
- Tina Monberg: *Konfliktens Redskaber*, Børsens Forlag, 2005

- Links
- www.boimidtvest.dk
- www.workindenmark.dk
- www.nyidanmark.dk
- www.erhvervscentret.dk
- www.workinfo.dk
- www.adir.dk
- www.translatorforeningen.dk
- www.seasonalwork.dk
- www.borger.dk
- www.skat.dk
- www.degulesider.dk
- www.foedevarestyrelsen.dk