



Arbejdspladskultur.

Generelt.

Hver eneste arbejdsplads er unik. Forskellige hensyn, vaner og strukturer bevirker at det altid er nødvendigt med en god introduktion af nye medarbejdere, for at de så hurtigt som muligt kan falde ind i arbejdspladsens rytme.

Det er ekstra vigtigt med en grundig introduktion, når den ny medarbejder kommer fra et andet land og en anden arbejdskultur, fordi der så vil være en række forhold som kan være helt ukendte, men som af danske medarbejdere betragtes som normal og rutinepræget praksis – en "tavs viden", som kan være svær at beskrive for personer, der ikke er vokset op i den kultur.

En flad ledelsesstruktur, teamsamarbejde, selvstændig tilrettelæggelse, diskussion og medinddragelse fremhæves ofte som danske karakteristika på mange arbejdspladser, og det er ikke nødvendigvis noget alle har erfaring med fra en tidligere arbejdsplads. Det er derfor lige så væsentligt at give en god introduktion til arbejdspladskulturen, som til de mere faktuelle ting som arbejdstid, faglige forhold, pauser og hvad man ellers kan finde i en eventuel personalehåndbog.

I forbindelse med welcometo.dk projektet har vi gennemført en lille miniundersøgelse i et antal virksomheder i modelkommunerne, som har udenlandsk arbejdskraft ansat. Der blev stillet følgende spørgsmål:

1. Hvor mange udlændinge har I ansat?
2. Har I gjort noget særligt for at introducere de udenlandske ansatte til jeres arbejdsplads?
3. Har I gjort særlige tiltag for at lette tilpasningen til jeres specifikke arbejdspladskultur?
4. Har de dansksproglige kompetencer betydning for hvor godt den udenlandske ansatte fungerer i virksomheden?
5. Udover at udgøre en arbejdskraft, føler I så at udenlandske ansatte giver jeres virksomhed fordele?
6. Har I gjort noget særligt for at forberede de danske kolleger på udlændingenes ankomst?
7. Må welcometo.dk sekretariatet kontakte jer for uddybning af ovennævnte spørgsmål?

Der kan ikke udledes entydige konklusioner fra svarene, men det er slående at generel introduktion til arbejdspladsen er normalt, men introduktion til specifik arbejdspladskultur er mere svingende.

Det er dog ret gennemgående i svarene at det er vigtigt at sikre en fælles sproglig base. Det er principielt ligegyldigt om arbejds sproget er dansk, engelsk eller et helt tredje sprog, men hvis ikke det gennemføres og overholdes konsekvent vil der meget nemt kunne opstå uhensigtsmæssige subkulturer.

Virksomheder med udenlandsk arbejdskraft, er meget opmærksomme på den mere praktiske hjælp i forbindelse med ankomst og opstart, især i forbindelse med diverse myndigheder og yder gerne "starthjælp" i en vis udstrækning,

men hjælpen koncentrerer sig mere på det som foregår uden for arbejdspladsen, end forståelsen for, hvorfor vi gør tingene som vi gør på arbejdspladsen.

Dette bekræftes også af en supplerende undersøgelse der er foretaget i Roskilde, hvor man har spurgt 23 virksomheder og 139 sprogskolekursister om praktiske problemstillinger i forbindelse med at starte tilværelse i Danmark. Her nævnes især problemer med at finde arbejde, bolig, venner og at lære dansk.

I øvrigt er arbejdspladserne med udenlandsk arbejdskraft opmærksomme på at inddrage de udenlandske medarbejdere – og ofte også deres familier – i de sociale arrangementer, som virksomheden afholder, og det lyder ganske enstemmigt at udenlandsk arbejdskraft er både god og stabil.

Derimod er virksomheder uden erfaringer med udenlandsk arbejdskraft præget af forestillinger om, at det er forbundet med store vanskeligheder at ansætte og have dem ansat jf. *"KickStart" - din arbejdsplads med tilhørende mangfoldighedsfremmende materiale*. I det følgende vil projektet prøve at udtrække både problemstillinger og løsningsideer til hvordan udenlandsk arbejdskraft bedst muligt introduceres og fastholdes på arbejdspladsen.

Kapitlet er delt ind i 5 hovedområder:

1. Velkomst og introduktion
2. Når den ny er fra udlandet
3. I den lille virksomhed
4. I den store virksomhed
5. Den praktiske hjælp

Velkomst og introduktion.

Så godt som alle arbejdspladser har et særligt velkomst- og introduktionsprogram for nye medarbejdere. Formålet med dette program er at sikre kendskab til virksomheden, og så hurtigt som muligt at få medarbejderen til at fungere fagligt og socialt i arbejdssituationen ved at orientere om daglig praksis.

Programmerne er naturligvis tilpasset den enkelte arbejdsplads og dens vilkår, og kan være mere eller mindre formaliserede.

Ved introduktion af udenlandske medarbejdere bør man være opmærksom på at der kan være en række generelle træk ved arbejdsformerne i Danmark som ikke er lige så indlysende for en udenlandsk som for en dansk medarbejder. Der gives en række eksempler og ideer i næste kapitel, men mere generelt er det vigtigt at man har overvejet følgende:

Arbejdssproget.

Hvis arbejdssproget er dansk; er der så afsat ressourcer til at den ny udenlandske medarbejder får noget tid til at lære dansk på sprogskole – er der

aftaler om danskuddannelse, er der midlertidig tolkebistand osv. Er de danske kolleger bekendt med disse vilkår – så de kan være behjælpelige og bakke op under indlæringen? Er der sproglige mentorer, det kan støtte specifikt?

Hvis arbejdssproget er engelsk; er der så tilbud om engelskundervisning for både danske og udenlandske medarbejdere, findes personalehåndbog og arbejdsinstruktioner etc. på engelsk, er der konsekvens i brugen af engelsk, for eksempel således at nyheder og interne informationer også gives på engelsk, osv. (Det kunne selvfølgelig lige så vel være tysk eller et andet sprog).

Hvis arbejdssproget er blandet; er der så sikret at de forskellige sproggrupper kan kommunikere, er instruktioner og håndbøger etc. tilgængelige på flere sprog, osv.

Ligeledes bør det overvejes om der gælder samme regler for det sociale omgangssprog på arbejdspladsen som for arbejdssproget; og om skal der tages højde for sproglige kompetencer ved rekruttering og ansættelse?

Informationsniveauet.

Meget introduktion gives i mundtlig form understøttet af skriftligt materiale i form af for eksempel personalepolitik, instruktioner og vejledninger. Men en stor del af forståelsen for arbejdspladskulturen forventes en dansk medarbejder at have som "forudsat" viden, opnået som erfaring fra andre danske arbejdspladser. Det ligger som en underforstået og forventet "tavs viden", det ikke er nødvendigt at beskrive eller omtale.

Men hvis den ny medarbejder kommer fra et andet land er det en anderledes "tavs viden" og erfaring vedkommende medbringer, derfor vil det oftest være formålstjenligt med en grundigere både mundtlig og skriftlig introduktion, hvor også alt det "mellem linjerne" beskrives og tydeliggøres. Det gælder ikke alene de verbalt kommunikerede formelle forhold, men også ikke kommunikerede uformelle forhold, som er langt vanskeligere at håndtere.

At udarbejde en engelsksproget miniudgave af en personalepolitik er således nærmest det modsatte af, hvad der er behov for. Ved udarbejdelse af fremmedsproget materiale skal man ikke blot tænke på en fornuftig oversættelse, men også sætte det ind i en forståelsesramme, der tager hensyn til den kulturelle og erfaringsmæssige baggrund hos medarbejdere med en kulturbaggrund, der kan adskille sig på en række punkter.

Medarbejderinddragelse.

Hvis man i forvejen har udenlandske ansatte, kan man med fordel inddrage dem i forberedelse af introduktionsprogrammerne og i velkomsten – de har ofte en anden vinkel på baggrund af egen erfaring.

Også tillidsrepræsentanten og/eller kolleger i afdelingen bør være en naturlig del af introduktionen, og en helt afgørende del for at sikre social integration på arbejdspladsen. Ved at inddrage medarbejderne i forberedelse og modtagelse af en ny udenlandsk medarbejder kan man sikre både forståelse af de konkrete aftalte løn- og arbejdsvilkår og positiv opfattelse af mulighederne i den ny mangfoldighed på arbejdspladsen. Man bør også overveje om man vil give specifikke kolleger særligt ansvar ved at benytte sig af forskellige former for mentorordninger (fagligt, socialt, sprogligt).

Om arbejdspladskultur generelt (arbejdsformer) se "Living and Working in Denmark". Side 7 og frem.

Når den ny er fra udlandet.

Arbejdspladskulturen er en vigtig identifikation for enhver arbejdsplads, det er med til at gøre arbejdspladsen unik og kan være en væsentlig del af en virksomheds succes. Men i hvor mange virksomheder er man i stand til at give en samlet og struktureret beskrivelse af egen kultur og baggrunden for at det netop er sådan vi gør her ud fra de konkrete vilkår?

Når den ny medarbejder så er fra udlandet bliver det endnu vigtigere at man er i stand til at formidle og forklare sin egen virksomhedskultur. Det drejer sig både om de mere overordnede forhold som ledelsesstil og (sam)arbejdsformer, men også om de konkrete vilkår og det som i det daglige måske bare opfattes som "vaner".

Det som den danske medarbejder opfatter som en del af arbejdspladsens systematik, og dermed underforstået, er ikke nødvendigvis viden en ny udenlandsk medarbejder kan gennemskue. Denne "tavse viden" er man nødt til at tydeliggøre og udtrykke for medarbejdere som medbringer en anden arbejdspladskulturel erfaring.

Samtidig kan det være en lejlighed til dels at tjekke om der måske i de erfaringer som den ny medarbejder medbringer, kan bidrages til en positiv udvikling og ændring i egen kultur i form af større grad af mangfoldighed, dels få tjekket om nogle af de vaner man har opbygget, måske har udviklet sig til dårlige vaner.

For at den ny medarbejder skal fungere godt på virksomheden er det i alle tilfælde vigtigt at være opmærksom på både de konkrete vilkår og eventuelle kulturforskelle. Det, der blandt danske kolleger kan opfattes som mærkværdige handlinger, skyldes måske bare en anden kulturel erfaring og er ikke et udslag af en mystisk personlighed.

Hvis man er opmærksom på de kulturelle forskelle og italesætter dem, både overfor danske og udenlandske medarbejdere, er der bedre chance for at mangfoldigheden vil kunne blomstre til gavn for alle på virksomheden.

Hvis man så oven i købet lader alle medarbejdere udvikle "kulturantenner", hvor de er bevidste om, at der nok er forskelle i kulturer, som man skal være opmærksom på, men der kan også være arbejdspladsmæssige gevinster ved at være åbne overfor, at der kan være elementer i den nyankomnes kultur, som man med fordel kan tage til sig. Det kan således blive en fælles opgave at bruge tidligere erfaringer til at berige (frem for at bekrige) hinanden.

Ud over kulturbevidsthed både i virksomhed og hos medarbejdere kan man bidrage til at den ny medarbejder hurtigere falder til med en række tiltag - eksempler, plukket fra projektet, følger her:

- Inddrage og forberede de medarbejdere som skal indgå i team med den ny medarbejder, og meget gerne give dem opgaver som mentorer eller sidemænd/"buddies" – det være sig på det faglige sociale eller sproglige plan.
- Hvis arbejdssproget er dansk, kan det være en god ide at give den ny medarbejder en sproglig mentor. En, der har som opgave at rette sproglige fejl og træne medarbejderen i at udtrykke sig på dansk – dette som supplement til eventuel danskuddannelse på et sprogcenter eller lignende.
- Normalt opfattes det som positivt af kolleger at udlændinge forsøger at lære og bruge dansk – også selv om arbejdssproget er et andet. Her kan en sproglig mentor også være en stor hjælp. Man skal være opmærksom på at sproglige vanskeligheder kan medføre at udlændingen føler sig undervurderet – ofte med rette, fordi danskerne ofte forbinder sproglig formåen med faglig (og personlig) dygtighed.
- Mulighed for feedback både for involverede udlændinge og danskere - herunder opsamling af spørgsmål og evaluering af introduktionen. Jo mere dialog jo nemmere udryddes misforståelser og fordomme.
- Tænke på at den ny udenlandske medarbejder måske har en familie med – og at virksomheden kan være den eneste kontakt familien har udadtil – i hvert fald i begyndelsen.
- Hvis man har andre udlændinge på arbejdspladsen eller der er udenlandske familier i lokalområdet kan man inddrage disse som netværk og støttegruppe.
- Ved afholdelse af sociale arrangementer skal man være opmærksom på at den udenlandsk medarbejder deltager. Det kan også være en god ide indimellem at inddrage hele familien, for eksempel ved afholdelse af en kulturdag, hvor særlige træk ved de nationale kulturer der findes på arbejdspladsen fremhæves (mad - mode - musik), og dermed også underbygge virksomhedens mangfoldighed.
- Der er selvfølgelig forskel på hvordan man tilrettelægger vejen ind på virksomheden. Kommer der mange på en gang – eller er det kun en enkelt? Ansættes der til fastansættelse eller til kortere periode. Slår den nyansatte sig ned i lokalområdet eller er han/hun grænsegænger. Det bør alt sammen tages i betragtning – det vigtigste er dog at man både overfor nye medarbejdere og kolleger griber velkomsten systematisk an.

CABI (Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats) har i pjece om dansk arbejdspladskultur udgivet en lille tjekliste til virksomheden. Den kan findes her:

<http://www.cabiweb.dk/forside/temasider/arbejdspladskultur>

Se i øvrigt kapitel 2 i virksomhedsguiden "Udenlandsk medarbejder?", som kan downloades her: <http://www.erhvervscentret.dk/Udenlandske-medarbejdere-1218.aspx>

Se også materialet til KickStart din virksomhed og Uskrevne regler på det danske arbejdsmarked, Nehmet Yükksekaya

I den lille virksomhed. (ofte hér man ikke har udenlandsk arbejdskraft)

Side 6

Specielt i mindre virksomheder skal man være opmærksom på hvor uformel man kan være i velkomsten af en ny udenlandsk kollega. Det er en styrke at man kan personliggøre introduktionen til arbejdet for den nyansatte, men det kan være en faldgrube, hvis man med udenlandske medarbejdere gør helt som man plejer, da der er en del baggrundserfaring de ikke har med i bagagen.

Det er godt at vise måden man gør tingene på i praksis og give tydelige instruktioner, men samtidig skal man have gjort op med resten af medarbejderne hvilket sprog man benytter og hvem der primært er ansvarlig for introduktionen. Man skal passe meget på med at bruge humor der grænser op til ironi, da udlændinge sjældent vil forstå ironien i en startfase i et nyt job. Desuden skal man sikre sig at der introduceres både til de skrevne og uskrevne regler på arbejdspladsen.

Hvis integrationen på arbejdspladsen skal lykkes er det desuden vigtigt at få skabt en ansvarsfølelse for introduktionen hos de nærmeste samarbejdskolleger. Dette indebærer ikke blot en fordeling af introduktionsopgaverne, men også skabelse af forståelse for, hvorfor den nyansatte kommer fra udlandet, og på hvilken måde den ny kan bidrage til virksomhedens vækst. Ikke blot som arbejdskraft, men også som mangfoldighedsressource i kraft af anderledes erfaringsbaggrund og tænkning.

Hvis det er muligt er det en rigtig god ide at inddrage ikke arbejdsrelaterede arrangementer, hvor hele familien kan deltage både fra danske og udenlandske medarbejdere – fælles sociale oplevelser er med til at fremme integrationen på arbejdspladsen.

Samtidig skal man passe på at virksomheden og dens medarbejdere ikke bliver de eneste relationer de nye udenlandske medarbejdere har til omverdenen – det er en vigtig opgave at vise muligheder for aktiviteter, relationer og netværk, som ligger i lokalsamfundet og tiden uden for arbejdspladsen. Dette er med til at skabe integration i lokalsamfundet og dermed fastholdelse af medarbejderne og deres eventuelle familie.

Som mindre virksomhed kan man danne mindre lokale erfaringsnetværk med andre som har rekrutteret udenlandske medarbejdere – dette kan både være med til at sprede god praksis og viden blandt virksomhederne, men kan måske også bidrage til mulige ansættelsesforhold for medfølgende partnere.

I kapitel 5 i virksomhedsguiden er der yderligere gode råd om god introduktion af den ny medarbejder. <http://www.erhvervscentret.dk/Udenlandske-medarbejdere-1218.aspx>

I den store virksomhed.

Side 7

På større virksomheder, hvor man bruger betydelige ressourcer for at rekruttere kvalificeret arbejdskraft fra udlandet, er det vigtigt at indsatsen også fortsætter i introduktionen til arbejdspladsen.

Dette kan blandt andet være udarbejdelse af "A practical guide to working at X", en engelsksproget personalehåndbog, som er skrevet specifikt til en målgruppe uden dansk arbejdspladserfaring, og som tydeliggør vilkår, kultur, vaner og forventninger. Man skal være opmærksom på at man ved beskrivelse af systemer og strukturer også får forklaret alt det, som for danskere er underforstået.

Hvis man i forvejen har ansatte med udenlandsk oprindelse kan de med fordel inddrages både i udarbejdelse af introduktionsmateriale og i planlægning og gennemførelse af introduktionsforløb. Dette kan ske ad hoc eller man kan oprette et lokalt "integrationsudvalg", som kan involveres både i introduktion og integrationsopgaver i øvrigt. Hvis man nedsætter et integrationsudvalg bør der tillige deltage danske kolleger og tillidsrepræsentanter for at understrege at integration er et fælles ansvar.

Typisk vil man benytte sig af en eller anden form for mentorordning – det kan dreje sig om et fagligt program med en faglig mentor, et socialt program med en social mentor, og måske en sproglig mentor, hvis det forventes at den ny medarbejder skal kommunikere på dansk, der fungerer som en kritisk sproglig ven. Mentorordning kan kombineres og udvides efter behov, men det er under alle omstændigheder en god ide, at den nyansatte har en person, som tager specielt ansvar for at der bliver introduceret godt til job og arbejdsplads. Der kan læses mere om mentorordninger i virksomhedsguidens kapitel 6. <http://www.erhvervscentret.dk/Udenlandske-medarbejdere-1218.aspx>

På en stor arbejdsplads med stor mangfoldighed kan det være nødvendigt på et eller andet niveau at uddanne medarbejderne i at arbejde og fungere i en multikulturel sammenhæng ved at tilbyde kurser i kulturel intelligens og/eller forståelse. Hvis man ikke finder behov for at uddanne alle medarbejdere kan man uddanne nøglemedarbejdere til at være kulturagenter, trivselsagenter eller integrationsagenter.

Inspiration kan blandt andet findes her: <http://dakuonline.dk/> og her: <http://www.lo.dk/Politik/Integration/KickStart/OmKickStart.aspx>

På en stor arbejdsplads kan det være svært at overskue alle de ny kolleger, især for de nyankomne, men også for eksisterende medarbejdere. Det er derfor en god ide at lade hver medarbejder udarbejde en kort introduktion til intranet eller lignende, hvor det er muligt at orientere sig lidt om de ny kolleger.

Ved sociale arrangementer i virksomheden bør man også i den store virksomhed være opmærksom på om man med fordel kan inddrage hele medarbejderens familie. Fastholdelse af medarbejderen er ofte tæt forbundet med trivslen i resten af familien, så overvejelser og tiltag, der kan fremme denne trivsel, kan ofte være medvirkende til at fastholde den ny medarbejder.

Den praktiske hjælp.

Når der rekrutteres fra udlandet indebærer det ofte en ganske pæn udgift at få engageret de rette kvalifikationer. Derfor er det vigtigt at ofre yderligere ressourcer på at få overgangen til at arbejde og fungere i det danske samfund til at være så let som muligt for den ny medarbejder og dennes eventuelt medfølgende familie. Det kan være det afgørende for om det også lykkes at fastholde den ny medarbejder.

Udover de tiltag som er direkte arbejdspladsrelaterede, og som er beskrevet ovenfor, er der en række praktiske ting den ny arbejdsplads kan være behjælpelig med. Det kan være at skaffe bolig eller gå med til de offentlige myndigheder, så cpr-nummer, skatte- og sundhedskort kommer i orden, gå med i banken og få oprettet en bankkonto – alle de ting, der skal til før den ny medarbejder kan fungere i det danske samfund. Der findes en række private firmaer, som man kan hyre til at hjælpe de nyankomne med disse sager, men ofte kan det være tilstrækkeligt at man viser interesse og at man er parat til at hjælpe når der er et stort eller lille behov. Det kan også være helt banale ting som hvordan man bruger den offentlige transport eller henter en pakke på posthuset.

Det er også vigtigt at forklare hvordan man kan dyrke sine fritidsinteresser i foreninger og klubber, samt at det er sådanne steder man kan finde private venner og danne netværk. Ligeledes kan man henvise til eventuelle lokale netværk for udlændinge.

I virksomhedsguiden "Udenlandsk medarbejder?" kan man finde en række eksempler på, hvor man kan være den ny medarbejder behjælpelig med at falde godt til.

Fremtidige fokusområder.

Som vist i ovenstående er der i fremtiden især behov for at være opmærksom på

- Involvering af medarbejdere allerede tidligt i forløbet, både ved tilrettelæggelse af introduktionsforløbet og i den senere sociale og kulturelle tilpasning. Mere fokus på hvordan den ny medarbejder med sin baggrund kan være med til at berige virksomheden, og at den danske medarbejder i kulturmødet kan udfordres både på viden og kulturel intelligens.
- Hvordan man kan indtænke hele familien i en introduktions- og velkomstproces. Det er et klart fastholdelsesparameter at en virksomhed ser på den ny medarbejder og dennes familie som en helhed, man har medansvar for i arbejdssammenhæng såvel som i trivselssammenhæng.

- Det skal tydeligt vises at man er parat til at hjælpe den ny medarbejder ind på arbejdsplads og i samfundet. Men hjælpen skal ydes med omtanke, det skal være hjælp til selvhjælp, så man får klædt de nyankomne på til at kunne klare sig selv. Det er først når den ny medarbejder i alle dagligdags gøremål føler han/hun tager ansvar for egne handlinger, at de holder op med at føle sig som turister, og integration og aktiv deltagelse i samfundet kan begynde.

3 gode råd.

Som opsummering er her 3 gode råd:

1. Inddrag **andres erfaringer**, både egne medarbejdere og andre virksomheder, se for eksempel:

[http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Integration/beskaeftigelse/arbejdsplads til nye danskere](http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Integration/beskaeftigelse/arbejdsplads%20til%20nye%20danskere)

2. Øg virksomhedens **kulturelle kompetence**, se for eksempel:

<http://dakuonline.dk/vaerktojer/13-bud.html>

3. Indtænk den ny medarbejders **familie** tidligt i processen, afklaring om bolig, skole, sprog, fritid er vigtige for at fastholde, se for eksempel:

<http://www.internationalcommunity.dk/arhus/572/10-tips-retention>