



**arbejdsplads
til nye danskere**

MINISTERIET FOR FLYGTNINGE INDVANDRERE OG INTEGRATION



Fra leder til leder
– inspiration til god ledelse af
mangfoldige medarbejdergrupper

LEDERNE 
bringer dig videre

CABi
- plads til rummelighed

Forord

Lederen spiller en nøglerolle i forhold til integration. Det er lederen med det direkte personaleansvar, der kan få integration på arbejdspladsen til at lykkes. Det skal lederen klædes på til.

Det er en opgave, som den enkelte leder ikke kan løfte alene. Det kræver klare holdninger fra virksomhedens topledelse, opbakning og accept fra medarbejderne og en ordentlig service fra de offentlige myndigheder.

Gode eksempler er med til at skubbe integrationen i den rigtige retning. De skal i fokus, så vi kan lære af dem. Integration på arbejdspladsen er en ledelsesopgave, så derfor skal vi også være opmærksomme på de ledelsesudfordringer, som en øget integration på arbejdspladsen indebærer.

Den læring kan ske på mange måder. En måde er erfaringsudveksling mellem ledere, så vi kan få nedbrudt nogle af de barrierer, som fortsat findes. Dialog og samtale fra "**leder til leder**" kan være med til at fjerne nogle af de usikkerheder, man står overfor som leder, når man skal have nydanskere ind på arbejdspladsen.

Med projekt **Fra leder til leder** vil vi formidle erfaringerne fra de ledere, der har nydanske medarbejdere til de ledere, der endnu ikke har det. Derfor har vi i Ledernes Hovedorganisation sammen med CABI iværksat netværksprojektet **Fra leder til leder**.

Fra leder til leder vil være med til at udbrede viden om god ledelse af mangfoldigt sammensatte medarbejdergrupper til mange ledere til gavn for både lederen, virksomheden, samfundet og de mange nydanskere, der gerne vil ind på arbejdsmarkedet.

Svend Askær
Formand, Ledernes Hovedorganisation



Fra leder til leder

Mange ledere har godt fat på opgaven med integration og fastholdelse af nydanske medarbejdere og har gode erfaringer. Men i omkring 40 % af de danske virksomheder har man stadig ingen erfaringer med at lede mangfoldige medarbejdergrupper. Og manglende erfaringer følges tit af bekymringer og spekulationer om, hvad der skal til for at lykkes med opgaven. Skal mange flere virksomheder i gang med integrationsopgaven, skal lederne gå forrest, for de spiller en nøglerolle både i rekrutteringsarbejdet og efterfølgende i den daglige ledelse.

En god måde at ruste sig til opgaven på er gennem dialog med og inspiration fra andre ledere. Ledernes Hovedorganisation har sammen med CABI (Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats) udviklet netværkstilbuddet **Fra leder til leder**. Her er grundtanken at brede viden om god ledelse af etnisk mangfoldige medarbejdergrupper ud til så mange ledere som muligt.

Omdrejningspunktet er vidensdeling mellem ledere med og uden erfaringer med ledelse af etnisk mangfoldige medarbejdergrupper. Vidensdelingen sker på netværksmøder med en professionel tovholder. Sigtet er, at netværksdeltagerne går fra møderne med konkret viden og redskaber, de umiddelbart kan bruge på jobbet. Og at netværksdeltagerne får nye netværkskontakter og sparringspartnere til arbejdet i det daglige.

Vidensdelingen foregår også på temasider på www.lederen.dk Læs mere om netværksgrupperne og temasiderne på disse sider.

Fra leder til leder løber i 2007 – 2008 og er et af 10 initiativer i Integrationsministeriets mangfoldighedsprogram "Arbejdsplads til nye danskere."



**arbejdsplads
til nye danskere**

Fordele fik fordomme på flugt

Værkfører Jes Jensen fra Gern Glas var forbeholden over for at rekruttere nydanskere. Men da han i 2004 manglede folk, tog han chancen. Og trods udfordringer, hvad angår bl.a. sprog, blev rekrutteringen en succes, som han har gentaget ofte siden.

Værkfører Jes Jensen kom til Gern Glas i 2004. Og efter kun en måneds ansættelse blev han kontaktet af den lokale sprogskole med et tilbud om at tage to somaliere i praktik:

"Jeg var egentlig ikke meget for det. Jeg havde ingen erfaringer med at ansætte nydanskere, og jeg havde mange indgroede forestillinger om, hvordan de var. Men jeg tænkte, at når det nu var gratis, kunne det komme an på en prøve. Jeg havde også svært ved at få folk til aftenholdet. Jeg fik så de to, og den ene er her endnu og er en af mine kernemedarbejdere", forklarer Jes Jensen.

Lige meget hvor man kommer fra

Siden har Jes Jensen haft mange

forskellige nationaliteter igennem både som vikarer og som fastansatte. For tiden består aftenholdet af syv nationaliteter, og halvdelen af medarbejderne er nydanskere.

"Jeg nåede hurtigt frem til, at det er fuldstændig lige meget, hvad man er, og hvor man kommer fra. I bund og grund ønsker alle at udføre jobbet godt og tjene penge", fortæller Jes Jensen.

Han er dog ikke blind for, at der er særlige udfordringer ved at ansætte nydanskere:

"Nydanskere har tit andre forudsætninger for at træde ind på arbejdspladsen, og det skal man være opmærksom på. Men er man det, er der ikke den store forskel, og man får oven i købet ofte nogle anderledes kompetencer ind i virksomheden", mener han.

Alle kan bidrage

De nydanske medarbejdere, Jes Jensen ansætter, har gerne erfaringer med sig fra hjemlandet, der kan bruges til noget:

"Til samtalen spørger jeg konse-

kvent om, hvad de har lavet, før de kom til Danmark. For de fortæller ikke af sig selv. De tror, jeg kun vil vide, hvad de har lavet i Danmark, men hvis nu en mand er 35 år og har været fem år i Danmark, så har han jo også lavet noget i 15 år derhjemme. Det er da også vigtigt at få med", fremhæver Jes Jensen og fortsætter:

"Mange har også en uddannelse med hjemmefra. De har ikke papir på den, og så siger de ikke noget. Men derfor kan jeg måske bruge det alligevel – fx er det en fordel her at have it-kompetencer. Rigtig mange kan også tre-fire sprog, og det kan vi også få brug for."

Dansk i forskellige grader

Medarbejderne skal kunne tale dansk, når de bliver ansat. Først og fremmest skal de kunne læse og skrive standardblanketter, og det lærer de hurtigt. Men dansk er mange ting:

"Der er jo mange grader af dansk. En ting er at tale sammen om, hvordan det går, og hvordan konen har det. Men når det handler om, at der ikke må være grater hen ad

kanten på et emne, så aner de måske ikke, hvad jeg taler om. Og så må instruktionen være mere grundig. Der er også nogle, der af høflighed svarer ja uden at have forstået. Jeg sikrer mig, at opgaven er forstået, ved fx at stille spørgsmål", forklarer Jes Jensen.

God personlig kontakt giver bonus

Som leder bør man altid have en god, personlig kontakt til sine medarbejdere, og i forhold til nydanskere er værdien ofte ekstra stor, mener Jes Jensen:

"Du skal passe på med at tale for indforstået. Mister man et ord eller to, føler man sig hurtigt udenfor. Derfor giver jeg stort set heller aldrig kollektive beskeder. Jeg er næsten altid rundt til hver enkelt", fortæller han og uddyber:

"Mange nydanskere er ikke vant til at blive taget med på råd af chefen. Drøfter vi noget om produktionen alle sammen, må jeg derfor lige rundt bagefter og høre dem ad, for de siger ikke så meget i den store forsamling. Men de har tit en mening og måske endda løsningen."

For Jes Jensen omfatter en god kontakt også at spørge til familien, og hvad der optager medarbejderne. Og han giver tit de nydanske medarbejdere en håndsrækning med skattepapirer og andet:

"Mange af de nydanskere, jeg ansætter, er nye på det danske arbejdsmarked. Og sådan noget med hvordan fx skattesystemet, ferieregler og sundhedsvæsenet fungerer, det kniber det altså med. Så jeg siger: "Tag det med herhen!". Det betyder intet for mig at kigge på det – og det kommer dobbelt igen. Der kan jo komme tidspunkter, hvor jeg har brug for en ekstra indsats", fortæller Jes Jensen.

Tro og kammeratligt drilleri

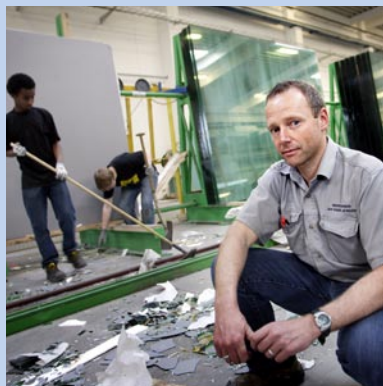
For Jes Jensen er det alfa og omega, at arbejdspladsen fungerer socialt. Og en af udfordringerne i at lede en blandet medarbejdergruppe er at undgå gruppedannelser:

"Min erfaring er, at både integrationen og det sociale fungerer bedst, hvis folk blander sig. Hvis fx nogle taler deres eget sprog i pauserne, ja, så føler resten og ikke mindst de danske medarbejdere sig lynhurtigt udenfor", fortæller han og fortsætter:

"Jeg siger altid under ansættelsesamtalen, at vi godt kan drille hinanden lidt – men kun så længe alle er med på den. Og vi er jo vidt forskellige", forklarer Jes Jensen.

Folk er bl.a. forskellige, når det kommer til religion. På Gern Glas må man ikke bede i arbejdstiden, men gerne i pauserne:

"Alle skal kunne være her. Men det må ikke betyde, at kollegerne bliver generet af bønner, eller at de bedende medarbejdere ikke får holdt pause eller spist. Troen – ligegyldigt hvad den er – skal kunne forenes med at være på arbejdspladsen", slutter Jes Jensen.



Jes Rask Jensen

Gern Glas A/S producerer glas og spejle til møbelindustrien. Virksomheden ligger i Sorring i Østjylland og har 60 medarbejdere. Ca. 40 % af medarbejderne har anden etnisk baggrund end dansk. De kommer fra Afrika, Asien, Mellemøsten og Østeuropa. De fleste medarbejdere er ufaglærte. Oplæring foregår ved sidemandsoplæring.

Kontakt værkfører Jes Rask Jensen på jj@gernglas.com eller på telefon 5126 0106.

Godt i gang med integration og ledelse af mangfoldige medarbejdergrupper

Du kommer som leder meget langt med de erfaringer, du allerede har, når du skal i gang med at integrere nydanske medarbejdere på arbejdspladsen. Men der er områder, hvor du kan være ekstra opmærksom eller måske gøre noget andet, end du plejer. Læs også mere på www.lederne.dk

Grundlaget

Etnisk mangfoldighed i virksomheden kommer ikke altid af sig selv. Der kan være flere veje til at sætte gang i udviklingen af en mangfoldig rekrutteringspraksis. Nogle steder er det en god idé at forberede en strategi, før man kaster sig ud i at rekruttere anderledes. I andre virksomheder kommer man længst ved at gå i gang og lære af de erfaringer, man gør sig undervejs.

Som leder spiller du en nøglerolle uanset hvilken vej, du og virksomheden vælger at gå. Tit er der tale om en kombination – en konkret mulighed viser sig, og derefter kan det blive aktuelt at drøfte politikker og mål for virksomhedens indsats.

Rekruttering

Ønsket om at rekruttere mangfoldigt er ikke altid lige til at opfylde. Måske oplever du, at der ingen ansøgere er. Eller at ansøgernes kvalifikationer ikke matcher jobbet. Skal du tiltrække nydanskere til virksomheden, skal du måske være mere aktivt opsøgende, end du er vant til, og tænke i alternative rekrutteringskanaler. Det kan være et opslag på biblioteket eller en snak i fodboldklubben giver en kontakt. Eller prøv at deltage på en jobmesse, hvis det lokale jobcenter eller andre arrangerer en sådan.





Når du vurderer ansøgninger, er det vigtigt at overveje de kompetencekrav, der er til jobbet. Måske er der nogle krav, der ikke er absolut nødvendige. Både når du udvælger ansøgere til samtale og under jobsamtalen, skal du tænke på om de sproglige og kulturelle forskelligheder, du møder, påvirker din vurdering. Det afgørende er at fokusere på de kompetencer, der er relevante for det job, der skal besættes.

Indslusning

En god start er fundamentet for en succesfuld nyansættelse. Tag afsæt i den måde du plejer at tilrettelægge introduktionen af nye medarbejdere på og overvej, om der er områder, hvor I skal gøre noget andet, end det I plejer. Vær især opmærksom på, om noget du tager for givet, måske ikke siger sig selv, hvis man aldrig har været på en dansk arbejdsplads før. Det kan i mange tilfælde være en god

hjælp at knytte en kontaktperson eller en mentor til den nye medarbejder i opstarten.

Fastholdelse og medarbejderudvikling

Nye krav til kompetencer inden for fx kommunikation og teamarbejde følger ofte hånd i hånd med ændringer i produktionsgange m.v. Fastholdelse hænger tæt sammen med medarbejderens mulighed for at leve op til kompetencekravene i jobbet.

Som leder skal du være opmærksom på de medarbejdere, der eventuelt har sproglige vanskeligheder eller mangler dansk arbejdsplads erfaring. Det kan være, at kompetenceudviklingstilbud skal tilrettelægges anderledes, for at alle medarbejdere kan få gavn af dem. Du kan også være opmærksom på at organisere arbejdet, så alle medarbejdere lærer mest muligt gennem det daglige arbejde.

10 gode råd om god ledelse af mangfoldige medarbejdergrupper

- Hav fokus på information, åbenhed og dialog med alle medarbejdere.
- Vær tydelig om krav og forventninger til den nye medarbejder.
- Overvej at udpege en kontaktperson for den nye medarbejder.
- Vis interesse og tag fat i problemer og misforståelser med det samme.
- Vær opmærksom på dit sprogbrug.
- Tag afsæt i den enkelte medarbejders forudsætninger.
- Overvej, om kompetenceudviklingstilbud omfatter alle medarbejdere.
- Tilrettelæg arbejdet, så alle medarbejdere får ny viden gennem det daglige arbejde.
- Sørg for, at instruktioner er tilgængelige for alle medarbejdere.
- Fortæl de gode historier om integration og mangfoldighed til resten af virksomheden og til jeres kunder.

Læs mere på www.lederne.dk

Ingen må parkeres på sidelinjen

Mangfoldig ledelse har sat en stopper for rekrutteringsproblemerne hos Parkering København. Driftschef Hanne Tidemand er opmærksom på at være til stede over for alle medarbejdere. Og på at spørge, når hun undrer sig.

Den første time hver morgen bruger Hanne Tidemand på at tale med sine medarbejdere. Helst med dem alle sammen. For Hanne Tidemand mener, at det er vigtigt som leder at komme hele vejen rundt:

"Vi ved godt, at chefens gunst er ombejlet. Og hvis nogle medarbejdere ikke føler sig set eller hørt, er der grobund for problemer og klinedannelser. Det er ikke nok at ansætte Mohammed og Laila og sige til deres kollegaer: "Dem skal I tage jer godt af", hvis jeg aldrig selv viser interesse for dem", siger Hanne Tidemand.

Ikke længere rekrutteringsproblemer

Hanne Tidemand er ikke ene hos Parkering København om at vise interesse for de nydanske medarbejdere. Mangfoldighedspolitikken

er fx også tydelig i virksomhedens jobannoncer.

"Gennem vores jobannoncer afspejler vi, hvem vi er, ved at afbilde fem forskellige medarbejdere og sætte deres fornavne på. Her kan man se, at nogle er nydanskere. Det har vi fået meget god respons på", fortæller Hanne Tidemand og uddyber:

"Mund til mund-metoden giver også gode resultater. Når vi skal have nye medarbejdere, spørger vi vores nuværende medarbejdere, om de kender en person i deres eget netværk, som kunne være en god ny kollega i Parkering København? De personer kommer altid til en samtale herinde", forklarer hun.

For at undgå familieklaner ansætter Hanne Tidemand dog ikke medarbejdernes tætte familie. Dermed håber hun at komme uden om situationer, hvor der er tvivl, om en medarbejder retter sig efter vagtlederen eller efter en onkel eller far.

Lederen skal kende sine medarbejdere

Idéen om at lederen skal kende sine medarbejdere, bruger Hanne Tidemand til at få den etnisk sammensatte medarbejdergruppe hos Parkering København til at fungere:

"Nogle medarbejdere er meget stolte og har svært ved at stille et spørgsmål en ekstra gang. Andre har vanskeligt ved at tackle en snak med chefen ude på gangen, for "hvad mon ikke de andre tænker?". I sådan en situation er det guld værd at kende sine medarbejdere - og det gælder jo uanset, om de er nydanskere eller ej", mener Hanne Tidemand.

Hun fortæller, at hun også selv stiller sine medarbejdere spørgsmål, hvis der er noget, der undrer. Og de nydanske medarbejdere svarer gerne:

"Der kan godt være nogle tabuer, men de skal luftes og op på bordet. Man skal ikke være bange for at spørge fx den medarbejder, der har tre børn: "Kan du få det til at hænge sammen derhjemme?". Hvis du spørger af et ærligt hjerte, er



Hanne Tidemand

det den bedste måde at komme de fordomme, der let kan florere, til livs. Samtidig lærer du medarbejderne at kende”, forklarer Hanne Tidemand.

Det tager tid at lære dansk

På grund af den brogede medarbejdergruppe er Hanne Tidemand opmærksom på at tale langsomt. Det gør hun for at sikre sig, at alle medarbejdere forstår, hvad hun siger – noget som for øvrigt også mange danske medarbejdere har glæde af.

”Det er også min måde at vise, at det er ok at tale langsomt, for så er det lettere at forstå hinanden. Nogle nydanske medarbejdere kommer let til at tale for hurtigt, og så bliver de svære at forstå. Jeg mener, det er vigtigt ikke bare at sige, hvad man gerne vil have, men også selv vise det over for medarbejderne. Man lægger jo mærke til, hvordan lederen gør”, siger Hanne Tidemand.

Vagtlederne hos Parkering København er opmærksomme på, at ikke alle forstår de kollektive beskeder. Derfor tager de sig altid tid til at tage beskeden en gang

til på tomandshånd efter mødet. Netop når kolleger taler sammen på dansk, får de nydanske medarbejdere hurtigere fat i sprogets lange ende. Det udnytter man hos Parkering København:

”Indtil vores P-vagter kan kommunikere uden problemer, skal de gå sammen med en kollega, der er god til dansk og kan begå sig uden problemer. Det er vi åbne om helt fra starten. Så vi bruger aktivt de ressourcer, der er blandt kollegerne”, siger Hanne Tidemand.

Det er ikke så anderledes

Metoden betyder både, at de nydanske medarbejdere hurtigere lærer dansk, og at Parkering København undgår en del af de konflikter, der kan opstå, hvis en P-vagt på arbejde ikke bliver forstået. Parkering København arrangerer desuden danskurser for medarbejdere, der har behov for det. Ifølge Hanne Tidemand er sproget dog en udfordring, der er til at leve med:

”Det kan godt være, din nydanske medarbejder ser anderledes ud eller taler med accent. Men ellers er vi jo ikke forskellige. Det er ikke

Parkering København er en selvstændig afdeling under Københavns Kommune. Parkering København har 213 ansatte, heraf 14 % med anden etnisk baggrund. Der er 29 forskellige nationaliteter repræsenteret i personalegruppen. 'Parkeringsvagt' er en ufaglært stilling. Som nyansat deltager man i et tre ugers kursus og i sidemandsoplæring hos en kollega på gaden.

Kontakt driftschef Hanne Tidemand på hantid@tmf.kk.dk eller på telefon 4096 6000

så anderledes at have nydanske medarbejdere - man skal bare være lidt ekstra opmærksom nogle steder og huske at investere i alle sine medarbejdere. Det giver tifold tilbage”, slutter Hanne Tidemand



Regionale netværksmøder

I de tre netværksgrupper har du mulighed for at dele viden og erfaringer og få ny inspiration til arbejdet med integration og ledelse af etnisk blandede medarbejdergrupper.

Vi samler ledere med mange erfaringer med ledelse af mangfoldige medarbejdergrupper og ledere, der har få erfaringer på det område.

Møderne skal give deltagerne ny viden og inspiration til at udvikle og styrke arbejdet. Mødernes indhold bestemmer deltagerne i samarbejde med en professionel tovholder, der er tilknyttet grupperne. Vidensdeling og erfaringsudveksling er et fast punkt. Derudover kan møderne indeholde faglige oplæg, præsentation af relevante redskaber og værktøjer m.m.

Netværksgrupperne mødes til halvdags- eller fyraftensmøder cirka en gang i kvartalet, første gang i august-september 2007. Der holdes i alt fem møder i hver netværksgruppe. Møderne afholdes på skift hos mødedeltagerne.

Ved første møde får du udleveret en netværksmappe med information om netværket, deltageroversigt m.v.

Der er tre netværksgrupper: en i Midt- og Nordjylland, en i Sydjylland og på Fyn (Syddanmark), og en på Sjælland og i Hovedstadsområdet.

Møderne er åbne for alle ledere, der er interesserede i at få ny inspiration og dele erfaringer og viden.

Det er gratis at deltage i møderne.

Tilmeld dig netværket på www.lederne.dk

Eller ring og hør mere:

Rikke Kallesøe Ræcke på
telefon 3283 3543 eller rkr@lederne.dk

Anne Friis Johansen på
telefon 8675 6584 eller afj@cabiweb.dk



Temasider på www.lederne.dk

På siderne kan du få inspiration og gode råd til, hvordan du kommer godt i gang med integrationsopgaven i din egen organisation – fra rekruttering og ansættelsen af nydanske medarbejdere til håndteringen af de daglige udfordringer. Og du kan finde links til flere informationer.

Du kan læse mere om netværket og aktiviteterne i de tre netværksgrupper. Programmer, oplæg og anden information fra netværksmøderne bliver løbende lagt på siderne.

Du kan også få svar på nogle af de spørgsmål, der kan melde sig for dig, der står midt i eller overfor at skulle i gang med integrationsopgaven. Du kan fx få svar på, om man i en ansættelsessituation må stille krav om perfekt beherskelse af dansk. Eller du kan få at vide, hvordan de forskellige tilskudsmuligheder i forbindelse med ansættelse af ledige fungerer.

Du kan få inspiration ved at læse om andre lederes erfaringer med ledelse af mangfoldige medarbejdergrupper. Lederne kommer fra virksomheder i forskellige brancher. Nye eksempler bliver løbende lagt på siderne.

Du kan også kontakte en af de interviewede ledere, hvis du vil høre mere om netop hendes eller hans erfaringer.

Klik ind på **Fra leder til leder** temasiderne på www.lederne.dk

Mangfoldighedsprogrammet "Arbejdsplads til nye danskere"

Fra leder til leder er en del af regeringens mangfoldighedsprogram "Arbejdsplads til nye danskere". Programmet består af en række initiativer med et overordnet fælles formål:

at flere virksomheder skal blive bedre til at udnytte de muligheder, der ligger i at ansætte nydanskere og lede mangfoldige medarbejdergrupper.

Læs mere om mangfoldighedsprogrammet på www.nyidanmark.dk

Fra leder til leder

– inspiration til god ledelse af
mangfoldige medarbejdergrupper

Udgiver: Ledernes Hovedorganisation og CABI, juni 2007

Støttet af Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration

Redaktion:
Anne Friis Johansen
Rikke Kallesøe Ræcke

ISBN: 9788791442193

Grafisk tilrettelæggelse og produktion:
Cameleon.dk

Rekvireres ved henvendelse til:

Ledernes Hovedorganisation
Vermlandsgade 65
2300 København S
Telefon 32 83 32 83
www.lederne.dk

CABI
Åboulevarden 70, 3.
8000 Århus C
Telefon 86 12 88 55
www.cabiweb.dk

