

# MANGFOLDIGHED

i virksomhederne

ERFARINGER FRA  
3 VIRKSOMHEDER

# INDHOLD



<b>FORORD</b> .....	3
<b>HALDOR TOPSØE</b> .....	4
Haldor Topsøe – en del af Frederikssund .....	5
Fabrik med forfremmelse .....	5
Forskellige lederstillinger .....	6
I skole på arbejdspladsen .....	7
Ligebehandling hos Haldor Topsøe .....	7
Traditioner med fornyelse .....	8
1001 nat åbnede for ny mad .....	8
De uskrevne regler .....	9
Hæderspris til Haldor Topsøe .....	9
<b>THERMO FISHER SCIENTIFIC</b> .....	10
Den globale virksomhed .....	11
Stil krav .....	12
Madkultur som kommunikation .....	13
Eget jobcenter .....	14
Sproget er dansk .....	15
Globale julekurve .....	15
Karriere og udnævnelser .....	15
Mobbepolitik – hensynspolitik eller bare sund fornuft? .....	16
<b>STELTON</b> .....	18
Nærhedens nødvendighed .....	19
Sproget og sidemandsoplæring .....	20
Mobning – det stopper man! .....	21
Disciplin og respekt .....	22
Fatima, fællesskabet og flexjobbet .....	22
Humoren er lidt løs i koderne .....	23
At give og få noget igen .....	23

## ANSVARSHAVENDE UDGIVER:

Teksam sekretariat,  
DI/CO-industri

## REDAKTION:

Konsulent Pernille Kiær, DI,  
Samarbejdskonsulenter  
Lars Poulsen, DI,  
Peter Dragsbæk, CO-Industri

## JOURNALIST:

Iben Danielsen

## GRAFISK TILRETTELÆGGELSE:

Jannie Jalloh

## FOTO:

Karsten Weirup  
Iben Danielsen  
Purestock  
iStockPhotoX

## TRYK:

PE Offset A/S



## MANGFOLDIGHED TIL INSPIRATION

Virksomhedernes integration af medarbejdere med en anden etnisk baggrund kan støde mod flere barrierer i mødet med den danske arbejdskultur. Det kan være alt fra vanskeligheder med sproget til de uskrevne regler i de enkelte virksomheder.

Det er en fælles opgave for arbejdsgiver og arbejdstager at håndtere disse udfordringer og få integrationen til at lykkes. Derfor har DI og CO-industri via et mangfoldighedsprojekt - som er gennemført i regi af vores samarbejdsorgan TekSam - ønsket at igangsætte aktiviteter og indsamle erfaringer om, hvordan man kan formindske eller fjerne de barrierer, der er til hinder for en vellykket integration.

Projektet er en del af Mangfoldighedsprogrammet under Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration, hvorfra projektet også er støttet økonomisk.

Medarbejdere og ledere i en række virksomheder har været engageret i projektet og i det daglige mangfoldighedsarbejde med at bearbejde kulturforståelse via dialogværktøjer, retnings- og metodeværktøjer – og almindelig sund fornuft, som en tillidsmand på virksomheden Thermo Fisher siger det her i pjecen.

Pjecen beskriver erfaringerne fra tre vellykkede og innovative virksomheder med mangesidige initiativer og egne projekter. De er beskrevet i konkret form til inspiration for andre virksomheder. Der er tale om den store virksomhed Thermo Fisher Scientific, som er interna-

tionalt og globalt funderet med amerikanske ejere, den store danske og lokalt placerede virksomhed Haldor Topsøe og den mindre produktionsvirksomhed Stelton.

Mangfoldighedsprojektet har fungeret som en læringsproces for, hvordan virksomheder kan sikre det bedst mulige integrationsforløb til brug i det videre integrationsarbejde. Resultatet skal gerne være en succesfuld integration af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk og en guide til, hvordan man overvinde barriererne og skaber en succes, som kan danne grundlag for nye initiativer.

Tak til de virksomheder som har deltaget i projektet og selv har stået bag en række tiltag, som passer til netop deres størrelse, funktion og sammensætning af medarbejdere.

Vi håber, at denne lille pjece kan inspirere andre virksomheder i arbejdet med mangfoldighed.

*Kim Graugaard og Børge Frederiksen*

*Formand for TekSam  
Viceadm. direktør i DI*

*Næstformand for TekSam  
Formand for 3F's  
industrigruppe*



# HALDOR TOPSØE

- DEN STORE PRODUKTIONSVIRKSOMHED  
OG MANGFOLDIGHEDEN

**Haldor Topsøe, Frederikssund.**  
[www.topsoe.com](http://www.topsoe.com)

- Haldor Topsøe fremstiller katalysatorer til produktion af godt 60 pct. af verdens kunstgødning og er førende inden for heterogen katalyse.
- Haldor Topsøe blev grundlagt i 1940 af dr. Haldor Topsøe. Hovedkvarteret ligger i Ravnholm ved Lyngby. I 1958 købte Haldor Topsøe Linderupgård ved Frederikssund, hvor produktionen foregår, ligesom der er en fabrik i Houston, Texas.
- På virksomheden i Frederikssund er der cirka 720 medarbejdere. 20 pct. af disse er af anden etnisk oprindelse. Der er i alt 29 nationaliteter repræsenteret på Haldor Topsøe.





## **HALDOR TOPSØE – EN DEL AF FREDERIKSSUND**

### **Tillidsmanden: Det skal være et godt sted at være**

Ved de smukke landskabelige kyster langs Frederikssund ligger Haldor Topsøe, som i dag er et stort bygningsanlæg for 720 medarbejdere. Som markant virksomhed i byen arbejder ledelsen på Haldor Topsøe med sit sociale ansvar, CSR, eller på dansk VSE, virksomhedens sociale engagement.

Frederikssundborgerne, især naboerne til Linderupgård, skal lære virksomheden at kende. Det kan de gøre ved de to årlige "åbent hus" arrangementer eller ved nogle af de andre udadvendte aktiviteter.

-Hvis ikke en fabrik med gødningsstoffer som denne har en åben profil og er gæstfri mod lokalområdet, så kan der opstå historier og skrøner, fortæller fællestillidsmand Jørn Nielsen.

Det er ikke en tilfældighed, at man blandt medarbejderne i dag kan tælle 29 forskellige nationaliteter. Det ligger fint i tråd med Haldor Topsøes ide og firmaprofil. Man rekrutterer sine medarbejdere fra det nære opland og fjernere egne.

Der er løbende rekruttering af nye medarbejdere, og når først de er ansat, er Haldor Topsøe kendt for at holde på folk. Der er ikke stor gennemstrømning af medarbejdere, og sygefraværet har heller ikke været et problem.

-De fleste er i virksomheden i mange år. Man kan få arbejde mange steder, men her handler det ligeså meget om at kunne lide stemningen og sammenholdet. Det

### **Et godt råd:**

Ikke mange er klar over, at man kan få en uddannelse og gøre karriere på en fabrik. Det er dog vigtigt at gøre opmærksom på dette. Der er mulighed for forfremmelse for alle, som brænder for arbejdet, og som vil være mellemløber i en af de mange funktioner på en fabrik.



kan ses de første uger på arbejdet, om det er noget for de nye medarbejdere, siger fællestillidsmanden.

## **FABRIK MED FORFREMMELE**

### **Unge af anden etnisk herkomst og deres forældre til karriererådgivning hos Haldor Topsøe**

Haldor Topsøe holder også ofte åbent hus og guidede rundvisninger for skoleelever. I flere år har virksomheden blandt andet satset på de unge med indvandrerbaggrund, og i 2008 gik man endnu mere direkte til værks. Det indebar, at der gik personlige invitationer ud til områdets 10. klasseelever og deres forældre, som deltog i et stort arrangement med karriererådgivning og besøg på virksomheden. Gæstetaleren var integrationsminister Birthe Rønn Hornbeck.

-Der var rigtig mange af anden etnisk herkomst med til arrangementet. Det var vigtigt for os at få forklaret de unge af anden etnisk herkomst, at på sådan en virksomhed som vores, kan de sagtens få en uddannelse og et godt job. De unges forældre ser gerne, at deres børn får en god uddannelse og bliver læger, jurister eller får et andet traditionelt og kendt job. Vi fortalte, at her kan de også få en karriere. De kan uddanne sig til nogle af virksomhedens mange mellemløber- og lederopgaver, fortæller Hakan Demirkan, som selv er driftsupporter på Haldor Topsøe. Han kender problematikken med job og uddannelse fra sit engagement som rollemodel under Integrationsministeriet.



- » -Der er ikke mange, der er klar over, at man kan få en uddannelse på fabrik. Der vil altid være mulighed for fremmelse for en, som brænder for arbejdet og man kan blive mellemlider eller få en lederstilling i nogle af de mange funktioner på Haldor Topsøe, ligesom Sef Ata, Robert Taylor og jeg har gjort det, siger Hakan.
- Virksomheden er også god til at anerkende vores potentialer og bruge os hver især. Jeg har som australier flere gange fungeret som engelsk tolk, når vi har haft gæster udefra, og Hakan og Sef er guider, når vi har tyrkiske gæster. Haldor Topsøe ser det som en fordel, at vi også kan et andet sprog og ikke som et problem, siger Robert Taylor.

## **FORSKELLIGE LEDERSTILLINGER**

### **Der er noget for alle**

En af opgaverne som mellemlider på Haldor Topsøe i Frederikssund kan være som underviser ved maskinerne og de computerstyrede dele af processen med at fremstille katalysatorer. Blandt andet er Hakan Demirkan uddannet til at være instruktør for kollegaerne i deres interne træningsprogram.

-Tidligere brugte vi meget sidemandsoplæring, hvor en trænet medarbejder lærte processerne videre til den næste. Det er også en god idé visse steder. Men vores arbejdsopgaver skal løses så præcist og ensartet som muligt, så vi opdagede, at flere lærte fra sig på forskellige måder, og det er jo meget naturligt at sige: "sådan gør jeg - det er min metode".

-Vi har derfor besluttet, at uddanne lærere direkte til nogle af processerne, så alle har den samme chance for at lære det korrekt fra starten, og her blev Hakan en af underviserne, fortæller Margrethe Viholt.





## **I SKOLE PÅ ARBEJDSPLADSEN**

### **Når de lærer sprog og udvikler sig, så rykker det også ved os andre**

Da Haldor Topsøe gik med i mangfoldighedsprojektet, fungerede den interne sprogundervisning på virksomheden ikke særlig godt. I dag fungerer den rigtig godt. Medarbejderne bliver undervist i dansk på selve virksomheden i hold af 8-12 elever af gangen, og hvert hold modtager sprogundervisning et par gange om ugen.

Når der kommer nye medarbejdere til Haldor Topsøe, får de en introduktion til jobbet, og her tilbydes alle sprogundervisning - både dem der er visiteret til danskundervisning og andre, som vælger det til og gerne vil tage de officielle sprogtests.

Hakan Demirkan har boet i Danmark i mange år, og han har valgt at tage et udvidet danskursus.

- Det gode ved vores interne sprogundervisning er, at det bliver en del af vores arbejde. Det passer bedre tidsmæssigt, end hvis du sætter aftenerne af til at gå i skole. På kommunens sprogkursus kom der nye folk ind i klassen hele tiden, og man gik ligesom i ring og blev hele tiden trukket tilbage. Her kan jeg passe mit arbejde og lære dansk, så jeg blandt andet kan hjælpe mine børn med lekterne, fortæller Hakan.

Hakan fortæller også, at tidligere var meget af sprogundervisningen stil og grammatik. I dag bruger læreren naturligvis lærebøger men også logbøger fra virksomheden og avisartikler, så medarbejderne kan få anderledes fat om stoffet.

Abdullah fra Tyrkiet går også på danskursus. Han kan godt lide, at der er forskellige niveauer med spørgsmål, der skal løses.

-Jeg kan også tage brugsanvisninger og vejledninger fra arbejdet med til undervisningen og læse det der. Det er rigtig godt, siger Abdullah.

Blandt køkkenpersonalet var der tidligere ikke interesse for danskkurserne, men så tog et par stykker sig sammen, og det har været med til at bryde en barriere for flere andre.

-Det er jo en helhed, og når de lærer sprog og udvikler sig, så rykker det også ved os andre og vores indsats på arbejdspladsen, fortæller kantineleder Kristina Jarlgren.

## **LIGEBEHANDLING HOS HALDOR TOPSØE**

Haldor Topsøe respekterer og værdsætter de forskelle, der er mellem medarbejderne og bruger disse forskelle konstruktivt.

Ligebehandling skal derfor:

- Give mulighed for en faglig og personlig udvikling for alle
- Styrke ligeværdsfølelsen og respekten mellem alle medarbejdergrupper
- Ligebehandling er ikke at behandle alle ens, men at give alle de samme muligheder. Derfor sker tiltrædelse og forfremmelser på baggrund af de personlige og faglige kvalifikationer og uden hensyn til alder, køn, religion, seksuel orientering og etnisk baggrund.





## TRADITIONER MED FORNYELSE

**De kollegaer, der ikke fejrer jul, arbejder gerne i juledagene, for at andre kollegaer kan få fri**

-Hvis man har fødselsdag, så kommer man med kage til uddeling. Der er en hel masse mærkelige ting, man skal vænne sig til på det danske arbejdsmarked. Men det er vigtige signaler, og vi gør meget ud af at fortælle de nye medarbejdere, hvordan det foregår, så de bliver en del af fællesskabet, fortæller holdleder Robert Taylor, Haldor Topsøe.

Det er bløde værdier, som betyder noget for stemningen på arbejdspladsen. Vores traditionelle jul har jo ikke nødvendigvis betydning for dem med en anden etnisk herkomst. Det har passet fint ind i vores vagtplaner omkring jul, at der er flere, som gerne vil tage vagterne i helligdagene. Det har stor betydning for de danske medarbejders trivsel, at de kan regne med at holde jul med familien, og så er vi jo også mere positivt stemt, når nogle med en anden etnisk herkomst gerne vil have ekstra lang sommerferie. Vi prøver at være fleksible og mobile for at få samarbejdet til at fungere, siger Margrethe Viholt, Haldor Topsøe.



## 1001 NAT ÅBNEDE FOR NY MAD

**Mine piger i køkkenet kom på banen på en ny måde. De foreslog nye retter, og det krævede mod**

Da Haldor Topsøe sidst inviterede til høstfest var temaet for det store arrangement "mangfoldighed". Både menu, udsmykning og underholdning var baseret på dette overordnede tema.

Kristina Jarlgren, der leder virksomhedens kantine i form af hyggelige cafeer, fortæller, at mange stadig snakker om den vellykkede og anderledes personalefest, som samlede omkring 350 medarbejdere.

Festudvalget havde hyret et eksternt firma til at pynte op og sætte rammerne, mens virksomhedens egne kokke satte sit præg på mangfoldighedsmenuen.

- Vi tog chancen og serverede mange etniske retter. Det var en stor succes. Rigtig mange spørger stadig i køkkenet, hvornår vi skal have Fatimas kylling igen. Det har åbnet for nogle nye retter men også mere snak, og det er også en del af mangfoldigheden, siger Kristina Jarlgren.

-Det var sjovt at se flere medarbejdere aktive på banen. Der var også flere nydanske medarbejdere, som vi ikke havde set til de andre fester, fortæller fællestillidsmand Jørn Nielsen, som også var med i festkomiteen.

Det glædede mig meget, at mine piger i køkkenet, som kommer med mange forskellige kulturelle baggrunde, kom på banen på en anden og ny måde. De foreslog nye retter og anderledes input, og så beviste de, at de kan det der med at lave mad fra grunden.





**Mehmet Yükksekaya:**  
"Uskrevne regler på det danske arbejdsmarked"



## DE USKREVNE REGLER

**Danskere er verdensmestre i at snakke indirekte – og så er de konfliktsky, fortæller forfatter Mehmet Yükksekaya**

Som en del af mangfoldighedsprojektet valgte Haldor Topsøes personalekoordinator Margrethe Viholt at arrangere et foredrag med forfatter Mehmet Yükksekaya. Mehmet er uddannet cand.scient.pol. fra Københavns Universitet og holder kurser og foredrag. Han har tidligere været konsulent for kommuner og for Integrationsministeriet.

Der kom repræsentanter fra andre danske virksomheder, da Mehmet Yükksekaya talte om de uskrevne regler på det danske arbejdsmarked. Mehmet, som er kurder fra Tyrkiet, mener, at danskere er verdensmestre i at snakke indirekte, ligesom danskere ikke deler ud af deres madpakke. Disse og 30 andre uskrevne regler har han nedskrevet i en bog med titlen: "Uskrevne regler på det danske arbejdsmarked".

Mehmet fortæller i bogen:

-Som ansat med en anden etnisk baggrund kan du begå den samme dumme fejl mange gange, uden at de siger noget til dig, for danskere er også temmelig konfliktsky.

De uskrevne regler er kulturelle normer, som vi stiltiende følger og også forventer, at andre følger, mener Mehmet. Bogen "Uskrevne regler på det danske arbejdsmarked" handler om, hvordan tingene fungerer i den virkelige verden. Succes, fremgang, sejr, nederlag, forhindrin-

ger, misforståelser og hvorfor tingene lykkes for nogle mennesker, mens de mislykkes for andre.

-På Haldor Topsøe har vi ikke tidligere haft et specifikt fokus på medarbejdere med en anden etnisk baggrund end dansk. Men vi ville gerne etablere en mentorordning, som den Integrationservice under Integrationsministeriet har introduceret. Det ville passe fint med mentorer, altså personer, som kan hjælpe kolleger med de uskrevne regler på vores arbejdsplads og de uforståelige breve fra det offentlige, fortæller Margrethe Viholt.



## HÆDERSPRIS TIL HALDOR TOPSØE

Dr. Haldor Topsøe har modtaget Den Berlingske Fonds Hæderspris for 2009. Prisen blev overrakt af Dronning Margrethe, da det Berlingske Hus fejrede 260 års fødselsdag.

Dr. Haldor Topsøe fik prisen som en ener, forretningsmand, tekniker og videnskabsmand samt for sit samfundengagement, fokus på globalisering og den tredje verdens vilkår. Haldor Topsøe formår at inspirere andre ved hjælp af sit smittende engagement, ligesom han har "evnen til at se det store perspektiv på de ting, som sker omkring os", som det hed i hæderstalen. Prisen på 100.000 kr. gav Haldor Topsøe videre til arbejdet med fattige børn i Danmark.

# THERMO FISHER SCIENTIFIC

**-MANGFOLDIGHED I EN  
VERDENSOMSPÆNDENDE VIRKSOMHED**



**Thermo Fisher,  
Kamstrup, Roskilde**

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

Producent af engangsartikler i plast, laboratorieudstyr og analyseinstrumenter. Meget af det bruges i hospitalsvæsenet. Der er 33.000 ansatte på verdensplan. På fabrikken i Roskilde er der 550 ansatte med 19 forskellige nationaliteter.



### Et godt råd:

Mobberegler er gode. Med dem i hånden kan man gøre noget ved problemerne. Tidligere har der været nogle usagte konflikter, som det var svært at sætte ord på. Vi kalder det en mobbepolitik, men det er jo egentlig en hensynspolitik.



## DEN GLOBALE VIRKSOMHED

**Vi er ikke færdige med konflikter, og vi løber da heller ikke tør for udfordringer i dagligdagen. Men det har rykket ved noget, at vi har taget problemerne op**

Den danske virksomhed i Kamstrup uden for Roskilde fungerer som en del af et stort amerikansk foretagende. Thermo Fisher er amerikansk funderet og dermed naturligt globalt indstillet. Virksomheden har længe haft erfaringer med etnicitet og sprogpolitik. Faktisk indgår den danske del af virksomheden i en global proces frem til år 2010. Det er et forløb med kommunikation, forbedringer og trivsel, som bygger på multikulturelle og enslydende politikker i alle samarbejdslandene. Der er velfunderede Human Ressource-programmer for at håndtere etniske forskelligheder.

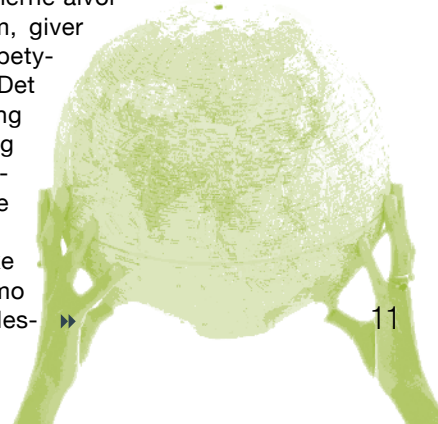
Det var en tilfredshedsundersøgelse blandt medarbejderne i 2008, der fik virksomheden i Roskilde med Human Resources Development Manager Mette Marie Dragsdal i spidsen til at sætte ind med ændringer i kommunikationen og i forhold til etnicitet. Flere medarbejdere havde i spørgeskemaerne gjort opmærksom på manglende kommunikation, uoverensstemmelser mellem grupper og uvidenhed om andre kulturer. Der er mange nationaliteter repræsenteret på virksomheden i Roskilde. Den seneste optælling viste, at medarbejderne stammer fra 19 forskellige lande.

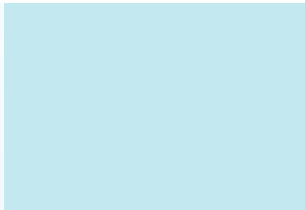
Ledelsens reaktion på undersøgelsen var oprettelsen af et internt jobcenter, udvikling af en mobbepolitik med mobbeambassadører, skærpelse af danskundervisnin-

gen, retningslinjer for kommunikation og samvær samt nogle fælles etniske uger i virksomheden. Det har ændret meget. Da Mette Marie Dragsdal for nylig sendte en ny tilfredshedsundersøgelse ud, var der store ændringer i besvarelserne. Kommunikationen på tværs, sygefravær og fastholdelse er blevet bedre, og færre peger på etnicitet og forskellige kulturer som værende årsager til problemerne.

-Der er naturligvis stadig problemer. Vi er ikke færdige med konflikter, og vi løber da heller ikke tør for udfordringer i dagligdagen, men det har rykket ved noget. Nogle ting er helt bevidst ændret med vores retningslinjer og mobberegler, andet er sidegevinster. For bare det at vi har taget problemerne alvorligt og talt åbent om dem, giver folk en bevidsthed, som betyder meget i samværet. Det kræver konstant involvering i hele forløbet at have og bevare et godt arbejdsklima, siger Mette Marie Dragsdal.

Som andre amerikanske virksomheder har Thermo Fisher også en række fælles-





- » møder på virksomheden for at fremme demokratiet - de såkaldte Townhall-møder (stormøder), og hele den omgangsform og lydhørhed er grundigt nedskrevet i virksomhedsplanen. Det finder Mette Marie Dragsdal er et godt arbejdsredskab for Thermo Fishers egne danske politikker og det videre arbejde.

Thermo Fisher Scientifics personalepolitik tager afsæt i fire værdier: innovation, integrity, involvement og intensity, som oversættes fornyelse, integritet, inddragelse og intensitet.

Human Resources Development Manager Mette Marie Dragsdal har skrevet en artikel om globalisme og om at være en dansk virksomhed i et stort amerikansk foretagende. Kontakt: Mette.Dragsdal.@thermofisher.com

## STIL KRAV

### Direkte indsats for intern kommunikation

Efter debatter og oplæg fra mangfoldighedsprojektet gik Thermo Fisher i 2008 i gang med at debattere kulturelt betinget kommunikation. Ledelsen har holdt temadage, hvor blandt andet integrationskonsulent Esma Birdi og hendes arbejde med kommunikation fik en væsentlig rolle. Derudover var der oplæg fra konsulent Lise Thomsen, DI.

Kommunikation besværliggøres, når man taler med en person, der ikke har den samme referenceramme som en selv, mener Esma Birdi. Det var også under dette

arbejde, at Thermo Fisher besluttede, at man må stille krav for at få problemerne frem i lyset. Udgangspunktet var, at alle kan have problemer, og at det ikke er et særskilt etnisk problem, som man alene kan fokusere på. Alle kan ændre noget for at opnå en bedre kommunikation.

Det resulterede blandt andet i:

#### Retningslinjer for fælles kommunikation

Det er rart at kunne forstå hinanden, når man arbejder sammen. Hvis du taler et andet sprog end dansk, forstår mange af dine kollegaer dig ikke, og misforståelser kan nemt opstå.

Derfor henstiller vi til, at dansk er vores fælles sprog i virksomheden, f.eks. når

- En kollega som ikke forstår dit sprog, sætter sig ved det bord, hvor du sidder
- Du arbejder, medmindre du og en anden er alene og taler samme sprog
- En kollega, som ikke forstår dit sprog, stopper op for at tale med dig
- Du giver en besked tværs igennem et lokale, som alle kan høre
- Du hilser på dine kollegaer
- Du er i tvivl.





## MADKULTUR SOM KOMMUNIKATION

**Thermo Fisher var vært ved fire etniske uger.  
Den største succes var at smage på og opleve det tyrkiske køkken**

Det er egentlig en helt enkel tankegang; kulturforståelse, kendskab og åbenhed kommer af nysgerrighed overfor hinanden. Og nysgerrigheden kan stilles via dufte, smag og synet. Når man først har smagt på andres kultur, så er der åbnet for en helt anden dialog. På Thermo Fisher har der foreløbig været fire etniske uger. Der har blandt andet været en amerikansk uge, det vil sige en præsentation af virksomhedens kultur og ejerforholdet og hele den madkultur og sammenhæng, det indebærer.

Derudover har der været en tyrkisk uge, som blev den største i Thermo Fishers nye kultureksperiment, og en uge hvor den tyrkiske mad kom i centrum. En hel uge hvor kantinen var i tyrkiske farver med store plakater på væggene og borde pyntet med tyrkiske tekstiler og flag. Og så var der maden. Den blev lavet af virksomhedens egne ansatte, som fik fri fra det almindelige arbejde.

Nogle af de meget engagerede medarbejdere i ugens store succes var Songul Senol og Selcuk Arican, som begge oprindeligt kommer fra Tyrkiet. Songul syntes, det var sjovt at vise sine kolleger en anden madkultur, og hun vil gerne være med i sådan et projekt igen.

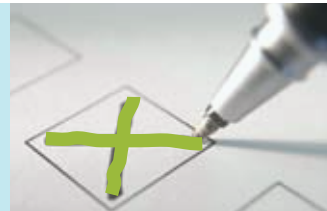
Selcuk mindes, at han brugte en hel dag på at skrælle 200 auberginer. Det blev ham, der skaffede plakater, vandpiber, tyrkiske tæpper og flag fra den tyrkiske am-

bassade.

-Tillidsmand Gitte Ringø fortæller: Danskerne kender det hele; kylling, lam, kartofler og grøntsagerne, men retterne er fremstillet på en anden måde og med andre krydderier. Hun mener, at ugen skabte en stor nysgerrighed, og at det var godt at se medarbejderne i en anden sammenhæng. De var meget engagerede, og de bagte kage om natten og stegte og brasede om dagen.

Med smagsløg, syns- og lugtesans er der åbnet op for nysgerrigheden, og rigtig mange kom forbi kantinen og spurgte, hvad der nu var på menuen. Samme interesse skabte det, da Thermo Fisher et par måneder senere bød på thailandsk uge og dansk uge. Det er projekter, man gerne vil satse på igen. Det kræver blot lidt forberedelse at finde de rette ildsjæle, som gerne vil planlægge dagene og stå for madlavningen.

I Thermo Fishers kantine har der i mange år været et bredt udsnit af kolde og varme retter, så alle nationaliteter er tilgodeset, og hensyn er taget. Med de etniske uger efterspørges der nye og anderledes retter. Det er en tilvænningsproces, som kantineansatte har indledt, mens man venter på flere etniske uger.



## EGET JOBCENTER

**Det er medarbejderne selv, som modtager ansøgninger og indkalder til jobsamtaler**

I flere år har Thermo Fisher modtaget nye medarbejdere via jobcenteret i Roskilde. Det var efterhånden ofte sådan, at de anviste medarbejdere ikke blev længe og var svære at få til at indgå i samarbejdet med de øvrige på virksomheden.

I dag har Thermo Fisher sit eget interne jobcenter. Her er en række medarbejdere fra de forskellige jobområder engageret i nogle timer om ugen, hvor de er taget ud af produktionen. Det er jobcenterets medarbejdere, som

modtager de skriftlige ansøgninger og først sorterer og tager stilling til dem. Det er også medarbejdere i jobcentret, som indkalder til det første møde og holder mødet og introduktionen til virksomheden.

En række af de ansatte i jobcenteret er medarbejdere af anden etnisk oprindelse, og de kan på en god måde appellere til en rekruttering blandt nye grupper og give et godt indblik i virksomheden.

-Ved det første møde kan vi hurtigt se, om det er en person, som vil fungere her, og om de vil passe ind i de teams, som allerede er her, siger Kurt Mundt, der arbejder på virksomhedens jobcenter.

Først efter den indledende proces vil ansøgeren møde en ledende medarbejder, som tager sig af den formelle ansættelse.

-Det kan jo også handle om, at vi er klar over, at i ét team har de brug for en, som skal have en god fysisk styrke, og i et andet team passer det bedre med en medarbejder, der har små hænder til at klare opgaverne, fortæller jobcenterets Anja Bækhave.

De ansatte i jobcenteret kommer selv på kurser i ansættelsesprocedurer og samtale. Efter ansættelsesprocessen overtages de nye medarbejdere af jobtrænere, som fører dem igennem to dages introduktion til virksomheden. Når medarbejderen senere indgår i et arbejdsteam, er der også jobtrænere tilknyttet i en til fem måneder. Der er det learning by doing.

Den nye proces omkring ansættelse har givet Thermo Fisher et ry som en imødekommende og åben arbejdsplads.





## SPROGET ER DANSK

**På weekendvagterne kan der være op til 90 procent tyrkere på arbejde**

I weekenderne kan man visse dage tælle op til 90 procent oprindelige tyrkere på job sammen. På andre tidspunkter og i andre jobprocesser er procentdelen af etniske medarbejdere meget lavere. Netop koncentrationen af en sproggruppe har betydet, at Thermo Fisher i dag har måttet skærpe sin sprogpolitik betydeligt. Kravet til alle medarbejdere er, at sproget er dansk.

I den forbindelse har Thermo Fisher også udvidet sit tilbud om danskundervisning på virksomheden. Det er frivilligt at deltage i den danskundervisning, som virksomheden betaler. Lærerne kommer fra Sprogskolen i Roskilde et par gange om ugen.

I ansættelsen indgår en rekrutteringstest, som kan angive, om den nye medarbejder kan forstå og tale dansk. Sommetider får nyansatte en opfordring til at deltage i kurset, så de bedre kan læse og forstå det danske, som indgår i arbejdsprocesserne.

- Vi lægger vægt på sproget - at alle kan læse og skrive dansk som en fælles retningslinje for kommunikationen i virksomheden
- Vi henstiller til, at medarbejderne taler dansk indbyrdes
- Dansk som arbejdssprog er del af de nye retningslinier, hvor der stilles krav for fællesskabets skyld.

## GLOBALE JULEKURVE

Den tid er ovre, hvor virksomheder som Thermo Fisher gav en julekurv til alle medarbejdere med blandt andet den traditionelle flæskesteg og rødvin. Det krævede bare lidt kulturindsigt at se det u hensigtsmæssige ved bredt at forære den julekurv til den blandede medarbejderflok.

Sidste år var julekurven eller virksomhedsgaven en valgfri kurv. Der er muligheder for at vælge mellem en "kaffekurv" med kager, kaffe og lækkerier, en "grillpakkekurv" med øl, bøffer og grillhandsker og så en "familiehyggekurv" kurv med slik, gaver og et spil.

## KARRIERE OG UDNÆVNELSER

For en virksomhed som Thermo Fisher er det vigtigt at fastholde de gode medarbejdere ved trykke og gode arbejdsvilkår men også ved at give mulighed for karriereskift og uddannelse. Der er opbakning til medarbejdere, som gerne vil videre i systemet, og det har vist sig, at stillinger som teamledere ofte appellerer til medarbejdere af anden etnisk oprindelse. Således fik virksomheden for nylig to nye teamledere til produktionen. Den ene stammer oprindeligt fra Bosnien, mens den anden er fra Iran.

-De er naturligvis valgt, fordi de er de bedst kvalificerede, og vi håber, at de vil bidrage positivt til det fortsatte arbejde med mangfoldighed i virksomheden, siger Mette Marie Dragsdal.



## **MOBBEPOLITIK – HENSYNSPOLITIK ELLER BARE SUND FORNUFT?**

**Det handler om at sætte sig i den andens sted og erkende, at andre ikke nødvendigvis foretrækker samme kommunikationsform som en selv**

Én ting er de spilleregler, som gælder for hele den globale virksomhed. En anden ting er dem, der er tilpasset den danske del i Kamstrup ved Roskilde. For at få spillereglerne om den daglige omgangsform til at give mening og blive brugt, oprettede virksomheden en række arbejdsgrupper til et fælles mobbeseminar. Spørgsmålet, som de godt 40 medarbejdere skulle behandle, var: "Hvad vil vi ikke finde os i på vores arbejdsplads?". I mindre grupper fandt medarbejderne frem til væsentlige spilleregler. Senere samlede enkelte af disse sig i en gruppe, hvor man prioriterede reglerne og diskuterede dem endnu engang. Det kom der fem klare budskaber ud af. Budskaberne og deres baggrund kan læses i personalehåndbogen, og de er hængt op i lamineret form i kantinen og i alle afdelingerne under overskriften "Retningslinjer" og kælenavnet mobbepolitikken.

Desuden har Thermo Fisher for at være tro mod den proces valgt en række mobbeambassadører. Det er fokuspersoner, der har påtaget sig ansvaret at praktisere de nye regler. Det er ambassadører fra alle afdelinger, fra kontorer og produktion. Ambassadørerne skal være en del af et finmasket net for sikkerhedsrepræsentationen, og de skal være dem, man henvender sig til, hvis man oplever uretfærdigheder eller drillerier.

-På den her måde føler medarbejderne, at de har været

en del af processen, og at de nu kan gå til ambassadørerne med aktuelle spørgsmål. Jeg synes, vi har haft gode dialoger og diskussioner i de mindre grupper, og vi har fundet de regler, alle kan stå inde for, siger en af mobbeambassadørerne hos Thermo Fisher Inger Christensen.

Et af de fem bud handler om brugen af sarkasme og ironi. Om dette siger Inger Christensen:

-En etnisk dansker har én måde at opfatte ironien på. Der er ting, der kan misforstås. Med mobbepolitikken kan kollegaerne gå videre med det, før det giver problemer. Jeg tror, at de vil komme til at bruge os som ambassadører, for de kender os fra andre sammenhænge. -Mobbepolitikken har været god. Det er jo ikke bare ord. Det er sund fornuft på skrift. Og bare en af mange indsatser for et godt arbejdsklima, fortæller Inger Christensen.

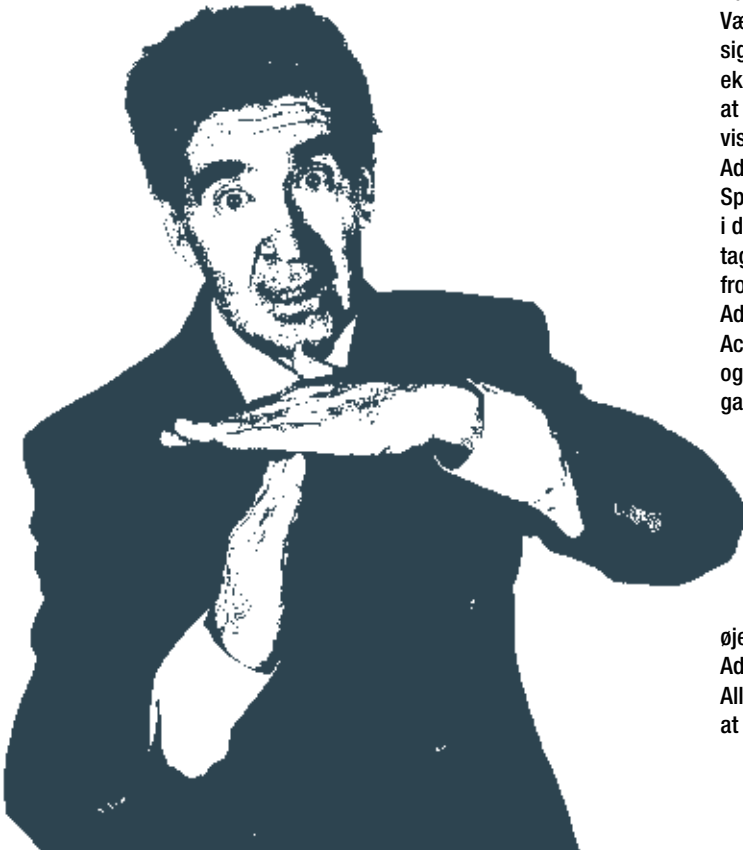
-Selv synes jeg også, mobbereglerne er gode. Med dem i hånden ser jeg sådan på det, at nu har jeg nemmere ved at gøre noget ved problemerne. Tidligere har der nogle gange været nogle usagte konflikter, som det var svært at sætte ord på. Nu gør vi noget ved det. Vi kalder det mobbepolitik, men det er jo egentlig hensynspolitik, siger Inger Christensen.



## Spilleregler

### Thermo Fisher Scientific

- 1) Vær mod andre så de oplever, at de bliver behandlet, som de ønsker det
- 2) Sørg for at inddrage alle kolleger i det sociale netværk på arbejdspladsen
- 3) Accepter og respekter kollegernes forskelligheder
- 4) Vær forsigtig med at bruge sarkasme og ironi i kommunikationen med dine kolleger
- 5) Tag ansvar for at vi har en god arbejdsplads og vær opmærksom på, om dine kolleger trives.
- 6) Husk at have det sjovt og tænk før du taler!



## Og her kommer forklaringen på **de fem bud:**

Ad 1)

Vær mod andre kaldes "platinreglen". For at mennesker skal føle sig imødekommet, er det vigtigt at tænke over, hvordan den enkelte eksempelvis bedst vil kunne lide at modtage kritik. Det handler om at sætte sig i den andens sted og erkende, at andre ikke nødvendigvis foretrækker samme kommunikationsform som en selv.

Ad 2)

Specielt i forhold til nye kolleger er det vigtigt at inddrage dem i de aktiviteter, der er i virksomheden og i afdelingen. I det hele taget skal man være opmærksom på, at alle er med til eksempelvis frokost.

Ad 3)

Acceptér at vi alle bidrager med forskellige kompetencer, udseende og holdninger. Vær opmærksom på at vores forskelligheder mange gange bidrager til at gøre arbejdet mere interessant og udfordrende.

Ad 4)

Det er en almindelig ting for danskere at bruge ironi og sarkasme, fordi det kan gøre samtalen rigtig sjov, når alle forstår det. Bruges dette uden omtanke, må man være opmærksom på, at det kan såre andre mennesker. Derfor er det bedste at være forsigtig med at bruge ironi og sarkasme – særligt når der sendes email, og man ikke kan se glimtet i øjet hos afsenderen.

Ad 5)

Alle har et ansvar for, at vores arbejdsplads er et godt og trygt sted at være. Det er ved en fælles vilje, at vi kan lykkes med det.

# STELTON

## – MANGFOLDIGHED I DEN LILLE PRODUKTIVSVIRKSOMHED

### Produktionsvirksomheden Stelton, Fårevejle

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

Afdelingen har 39 ansatte på dag- og aftenhold, heraf har seks medarbejdere en anden etnisk herkomst end dansk.

Virksomheden fremstiller sanitets- og husholdningsartikler af rustfrit stål og metal. Stelton er mest kendt for sit stilsikre danske design igennem 40 år med designere som Arne Jacobsen og Erik Magnussen. Stelton har modtaget DI's initiativpris 2008





### Et godt råd:

En chef må forklare sine medarbejdere, at det er i orden at fortælle, hvis man bliver chikaneret. Man skal ikke finde sig i alting!



## NÆRHEDENS NØDVENDIGHED

**-Jeg er nok ekstra opmærksom. Ingen skal finde sig i alting, bare fordi man er fremmed, tyk eller anderledes, siger værkfører Ole Hansen**

Den mindre produktionsvirksomhed Stelton i Fårevejle har i dag 39 ansatte, og seks af dem er af anden etnisk herkomst.

-Selvfølgelig er der stor forskel på os alle som mennesker, men hvis jeg tænker over det, så kunne ingen virksomhed ønske sig bedre medarbejdere, end dem vi har nu. De er stabile, ordentlige med deres ting og fleksible. Det er sådan, vi klarer os på det store marked, siger Ole Hansen.

-Det, vi arbejder hen imod, er jo et sundt og godt forhold til andre mennesker, og jeg ser sådan på det, at forskelle skal vi kende til og forstå, så klarer vi bedre at arbejde sammen. Jeg kender det fra mig selv. Engang var jeg tyk, og jeg ved, hvordan det er at blive drillet og valgt fra. Så jeg er nok ekstra opmærksom. Ingen skal finde sig i alting, bare fordi man er fremmed, tyk, eller anderledes. Det er vigtigt for mig.

Mellem så få medarbejdere kan du heller ikke skjule problemerne og uoverensstemmelserne, for alle er afhængige af hinandens indsats og fleksibilitet. Stelton har nedskrevet retningslinjer for hensigtsmæssig kommunikation, og i det daglige er det værkfører Ole Hansen og tillidsmand Steen Hartvigsen, som i praksis sætter grænser og regler for virksomheden. Det er svært at sætte retningslinjerne i skemaform, når man

står med små 40 menneskers individualitet og forskellige baggrunde.





## SPROGET OG SIDEMANDSOPLÆRING

**Stelton har ikke kapacitet til egen sprogundervisning. Man må alliere sig med kommunen og håbe, at de kan tilbyde egnede sprogkurser**

Værkføreren er den, der observerer medarbejderne i de hold, de arbejder i. Det er nødvendigt for alle, at der er sammenhold i de små grupper af to til fem ansatte. For at produktion, pakning og forsendelse skal fungere, er man helt afhængig af, at grupperne også fungerer, og at alle bidrager.

-Med sidemandsoplæring skal man lære fra sig - ikke gøre andre menneskers arbejde, siger Ole Hansen. Sidemandsoplæring er en nødvendighed hos Stelton, og her kommer sproget ind som den vigtigste faktor i kommunikationen. Sproget er den største barriere for medarbejderne af anden etnisk oprindelse. Flere af de

ansatte er ikke så gode til dansk. De kan ikke uden støtte læse en vejledning, og Stelton kan ikke være sikre på, at alle medarbejdere forstår en mundtlig instruktion i detaljer.

Når en ny medarbejder begynder hos Stelton, får personen altid en erfaren medarbejder at knytte sig til. Den nye medarbejder er føl i en kortere eller længere periode. Nogle gange skifter værkføreren en vejleder ud med en anden, hvis kemien ikke passer. For når det fungerer, ser Ole Hansen tydeligt en udvikling og en større vilje til at arbejde selvstændigt og i grupperne.

Sproget er et af de områder, der bør arbejdes mere på. Det var sprogbarrieren, der fik Stelton til at melde sig til mangfoldighedsprojektet. På Stelton har man ikke kapacitet til egen sprogundervisning, men man må alliere sig med kommunen og håbe, at de kan hjælpe.

Medarbejderne arbejder i små hold rundt omkring på fabrikken, og det forudsætter grupperinger. Man er samlet om montering eller pakkeopgaver, om forsendelse eller produktion. Det giver sammenhold, men det kan også være grobund for klikker og chikaner.

-Man skal være fleksibel og hurtigt kunne tage over. Man kommer tættere på hinanden end på større arbejdspladser, men forskellene kommer også tydeligere frem, siger Ole Hansen.







## **MOBNING – DET STOPPER MAN!**

**Det handler om tryghed på arbejdspladsen og om nogle kulturelle forskelle, som vi må og skal tage hånd om**

Værkfører Ole Hansen erkender, at han nok er mere observerende overfor de ansatte af anden etnisk oprindelse og deres trivsel end overfor de etniske danskere.

For flere år siden var der rygter om mobning på arbejdspladsen. Det kom Ole Hansen for øre, at en medarbejder af anden etnisk oprindelse blev chikaneret af en yngre dansk medarbejder. Ole Hansens umiddelbare reaktion var en konfrontation. Han opsøgte medarbejderen og fortalte, at det var totalt uacceptabelt og, at det måtte stoppe med det samme - ellers var det ud af virksomheden.

-Mobning - det stopper man! Jeg fik forklaret, at det var den unge mand, der ville ryge ud, hvis mobningen fortsatte en dag mere. I dag er tolerancen blevet større her som andre steder i landet. Vi værner os jo til hinanden, men derfor skal vi alligevel holde øje med signalerne, siger Ole Hansen.

-Hvis jeg har lært noget og skal give et godt råd videre, så er det, at din vigtigste opgave som chef er at fortælle og overbevise medarbejdere om, at det er i orden at fortælle, at man bliver chikaneret. De medarbejdere, som har en anden kulturbaggrund, skal vide, at ingen skal finde sig i det. Det handler om at være autoritets-tro, om tryghed på arbejdspladsen og nogle kulturelle forskelle, som vi må og skal tage hånd om.





## **DISCIPLIN OG RESPEKT**

**Han var dyrlæge i Rumænien. I dag er han en uundværlig medarbejder på Stelton i Fårevejle**

Ioan losif er 59 år og har de seneste 13 år været ansat på Stelton. Han har arbejdet i stort set alle funktioner på virksomheden og har ikke haft en eneste fraværsdag.

- At passe et job afhænger af en selv. Jeg har fået en chance her, og for at passe et arbejde skal man vise disciplin, vilje og respekt, siger Ioan losif.

Det var de værdier, Ioan losif havde i sin tid i Rumænien, da han passede sit arbejde som dyrlæge. I dag har han taget værdierne med til fabrikken på Vestsjælland. Det har ikke været uden problemer at skifte spor, og han kender til fordomme og til kulturforskelle. Han døjer stadig meget med det danske sprog, men med venlige kolleger og tålmodighed samt hans egen arbejdsmoral og ansvarsfølelse så fungerer det i dagligdagen.

På en virksomhed som Stelton er der mange funktioner, og Ioan må indgå i et tæt samarbejde med mange. Det er en nødvendighed. Når sproget er et problem, må man gøre sig umage, mener han. Ioan losif har to voksne børn, som er i gang med videregående uddannelser i Danmark, og det er han meget stolt over. For dem er sproget intet problem, og deres chancer i et nyt land er meget større.

Det er vigtigt at have et job og ikke gå til kommunen og kræve penge, siger Ioan losif.

## **FATIMA, FÆLLESSKABET OG FLEXJOBET**

**Virksomheden har stor social betydning for en medarbejder, som er alene i Danmark**

I et lille arbejdsteam i den centrale produktionshal sidder Fatima Pepic på en kontorstol og pakker Steltons anerkendte designer p-skiver. Skiverne skal tjekkes og pakkes i små kasser. Fatima har arbejdet på virksomhedens daghold i to år og den seneste tid i et flexjob, fordi hun har slidgigt og døjer med smerter i skulderen.

Fatima kommer fra Ex-Jugoslavien. Hun er alene uden familie og landsmænd i Danmark. Derfor spiller virksomheden og sammenholdet på Stelton en stor rolle for hende. En medarbejder som Fatima, som taler et tøvende dansk, er meget afhængig af fællesskabet og sidemandsoplæringen.

-Jeg har det godt her, og mine kollegaer er søde og rare. Jeg vil gerne tjene min egen løn. Det er vigtigt for mig, siger Fatima, som tidligere har arbejdet i en kantine og haft rengøringsjob i Danmark, ligesom hun har gået på sprogskole og slagteriskole.

Værkfører Ole Hansen har været en god hjælper for medarbejderen både overfor sagsbehandler og læge, ligesom han fortæller:

Jeg synes, der sker en udvikling; jo mere tryk hun er her, jo mere blomstrer hun i de arbejdssammenhænge, hun indgår i.



## HUMOREN ER LIDT LØS I KODERNE

**Tillidsmanden: Vi skal have det sjovt, ellers bliver det surt at arbejde på fabrik**

Steen Hartvigsen har været på Stelton i fem år og de seneste ni måneder som tillidsmand. Det har været ni måneder præget af omstilling og økonomisk krise, men han synes om arbejdet som tillidsmand.

-Jeg tror aldrig, man vænner sig til fyringsrunder. Det er meget ubehageligt, men nu er vi en mindre flok, som skal arbejde sammen, og jeg synes, det er min opgave at gå rundt imellem dem og mærke, hvordan det går. Jeg lægger vægt på, at omgangstonen er god og jargonen let og humoristisk på arbejdet. Vores humor er dog nok lidt løs i koderne, men vi skal have det rart og grine sammen. En arbejdsplads som denne er præget af dansk humor.

Steen Hartvigsen har været en af de aktive personer i mangfoldighedsprojektet, og han fortæller endvidere:

- Mangfoldighedsprojektet har skærpet min opmærksomhed overfor forskelle på en arbejdsplads. Det er dog svært at undgå ironien, for det bruger vi meget, men hvis grinet serveres med lidt forklaring og respekt, så fungerer det. Hvis ikke vi har det lidt sjovt, så bliver det surt og bare et job, man skal passe på en dum fabrik. Vi skal vælge at være her, fordi her er godt at være, og det er vigtigt, at vi kan snakke om tingene, siger Steen Hartvigsen.

## AT GIVE OG FÅ NOGET IGEN

Når man opfører sig på en pæn måde, får man altid noget igen

Ole Hansen har prøvet det hele. Medarbejdere med høj arbejdsmoral og initiativ, folk som ikke viser interesse og kun laver de ting, de får peget ud, og folk med højt sygefravær og andre, som aldrig har fravær og altid kommer til tiden.

Det har ikke noget med etnicitet at gøre, men Ole Hansen vurderer dog, at de medarbejdere af anden etnisk herkomst, som er blevet på virksomheden, er nogle af de mest stabile og gode, han kan forestille sig.

-Jeg gør meget for de ansatte, fordi jeg kan lide dem som mennesker, og det er jo dem, der opfører sig ordentligt og passer deres arbejde. Når man selv opfører sig godt, får man noget igen. Det handler ikke om sprog eller kultur men om mennesker og kolleger, fortæller Ole Hansen.

Han synes selv, at der er et stort engagement overfor Stelton i dagligdagen. Når firmaet kalder til fest som eksempelvis firmaets julemiddag, deltager næsten alle medarbejdere.

-Der bliver godt nok drukket mere cola end tidligere, men alle spiser da af den gode mad. Forskellen er nok også, at de går tidligere hjem fra festen. Men de er der, og de er en del af os, og det er det vigtigste, slutter Ole Hansen.

WWW.TEKSAM.DK  
CO-INDUSTRI. TELEFON 3363 8000  
DI. TELEFON 3377 3377

Tek•Sam



**FOR YDERLIGERE INFORMATION:**

Konsulent Pernille Kiær, DI

Telefon 33 77 38 46

Mail: peki@di.dk

Samarbejdskonsulent Lars Poulsen, DI

Telefon 33 77 38 84

Mail: lap@di.dk

Samarbejdskonsulent Peter Dragsbæk

Telefon 33 63 80 00

Mail: pd@co-industri.dk