

Nydanskere i energisektoren



Beskrivelse af projektet
"Nydanskere i Energisektoren".
Projektet er gennemført i et samarbejde mellem
Energi E2, Hovedstadsregionens Naturgas,
Frederiksberg Forsyning, Miljø- Energi og Forsyningsarbejdernes
Fagforening samt Fagligt Internationalt Center for Uddannelse

Indhold

1.	Forord	side 5
2.	Resume	side 6
2.1	Projektets aktiviteter og resultater	side 7
2.2.	Projektets anbefalinger	side 8
3.	Projektets formål, mål og succeskriterier	side 12
3.1	Ansøgningens intentioner	side 12
3.2	Omdrejningspunkter for projektet	side 12
3.3	Undersøgelse af forventninger til projektet	side 13
3.4	Styregruppens forventninger til projektet	side 14
4.	Projektets organisation	side 15
4.1	Styregruppens sammensætning og opgaver	side 15
4.2	Arbejdsgrupper	side 16
4.3.	Styregruppens forventninger til egen og øvrige aktørers rolle i projektet	side 17
5.	Valg af målgruppe, planlagt indhold og omfang	side 19
5.1	Målgruppen	side 19
5.2.	Krav til indhold og omfang af uddannelsen	side 19
6.	Evalueringsmetode og datagrundlag	side 21
6.1	Arbejdsdeling mellem Kubix og FIC	side 21
6.2	Evalueringsmetode	side 21
6.3	Datagrundlag	side 22
7.	Projektets effekt	side 25
7.1.	Effektmålingsmetode	side 25
7.2.	Resultat af effektevalueringen	side 26
7.3	Uddannelseseffekten	side 28
7.4.	Effekt i forbindelse med oplæring og integration	side 29
7.5	Beskæftigelseseffekten	side 30
7.6	Jobsøgningskursus	side 30
8.	Beskrivelse af visitationsmetode og rekruttering	side 32
8.1	Visitationsplan	side 32
8.2.	Visitering af mentorer	side 33
8.3	Nydanskernes forudsætninger og forventninger til projektet	side 33
8.4	Svarede de visiterede til målgruppen	side 36
9.	Projektets gennemførelse i forhold til mål og ønskede resultater	side 38
9.1.	Formålet med uddannelsen	side 38
9.2.	Uddannelsens varighed	side 38
9.3.	Uddannelsesemaer	side 39
9.4.	Model for uddannelsen	side 40
9.5.	Pædagogisk metode	side 41
9.6.	Evaluering af uddannelsesforløbet	side 41
9.7	Jobtilskudsordning og ordinær beskæftigelse	side 44
10.	Uddannelse af mentorer og mellemledere	side 45
10.1	Etablering af mentorordning	side 45
10.2	Målgruppe for uddannelsesforløbet	side 45
10.3	Konteksten hvorunder forløbet blev afviklet	side 45

10.4 Model og indhold i uddannelsen	side 46
10.5. Det første modul	side 47
10.6 Det andet modul	side 48
10.7 Det tredje modul	side 49
10.8 Evaluering af mentoruddannelsen	side 49
10.9 Kursusdage for mellemliderne	side 50
11. Information og erfaringsformidling	side 51
11.1 Resultatet af projektets interne informationsindsats	side 51
11.2 Formidling af projektets erfaringer	side 53
12. Integration på arbejdspladserne	side 55
13. Hvad har påvirket projektets resultater	side 59
14. Perspektiver for integration og mangfoldighed	side 78

Udgivet af Fagligt Internationalt Center for Uddannelse,
Thorvaldsensvej 3, 1871 Frederiksberg.
Tlf. 3325 3854.

December 2004
Oplag: 400

Udgivet med støtte fra EU's Socialfond

Layout og tryk: Kruses Offset a/s
Forsidefoto: Ole Christiansen

1. Forord

Mange ledige med anden etnisk baggrund oplever stadig store problemer med at blive integreret på det danske arbejdsmarked. Det er efterhånden blevet en udbredt erkendelse, at netværksdannelse og etablering af kontakter spiller en stor rolle i spørgsmålet om at opnå ordinær beskæftigelse på det danske arbejdsmarked. Ofte har ledige med anden etnisk baggrund ikke mulighed for at skabe de rette kontakter eller opbygge et netværk inden for de forskellige brancheområder, og en del fagområder har ikke tradition for at ansætte andre etniske minoriteter.

Inden for forsyningsbranchen er det i dag en udbredt erkendelse, at det i løbet af de næste par år vil blive sværere at rekruttere arbejdskraft blandt gruppen af ikke-faglærte personer. Dette skyldes bl.a., at den samlede andel af arbejdsstyrken er faldende. Det forventes derfor, at konkurrencen om arbejdskraften i fremtiden vil være stigende. Samtidig er der i dag en tendens til, at yngre personer vælger at tage en erhvervsfaglig, mellemlang eller videregående uddannelse, hvilket vil mindske potentialet for at rekruttere nye medarbejdere inden for forsyningsområdet.

Denne rapport er en beskrivelse af integrationsprojektet "Nydanskere i energisektoren", der er gennemført i 2003 og 2004. Rapporten indeholder en konkret beskrivelse af erfaringer opnået i projektet, baggrund for igangsættelse af projektet, samt gennemgang af selve projektforsøget, som består af uddannelse – jobtræning og ordinær beskæftigelse af ledige med anden etnisk baggrund end dansk. Endvidere indeholder rapporten en beskrivelse af de udviklede værktøjer der er anvendt i projektet, herunder uddannelsesforløb for mentorer og mellemledere fra de deltagende virksomheder. Som en del af rapporten indgår 3 kapitler (12, 13 og 14), udarbejdet af konsulentvirksomheden Kubix, der har været ekstern evaluator på den del af projektet, der retter sig mod den konkrete integration på arbejdspladserne.

Projektet er udviklet og gennemført i samarbejde med 3 virksomheder i energibranchen Frederiksberg Forsyning, Energi E2 og Hovedstadsregionens Naturgas (HNG), den faglige organisation Miljø-, Energi og Forsyningsarbejdernes Fagforening (MEFF) og Fagligt Internationalt Center for uddannelse (FIC) der har været ansvarlig for projektledelse og administration.

I rapporten har vi anvendt udtrykket "nydanskere" for deltagerne i projektet. Det er ikke fordi vi synes at ordet er dækkende, men der er en del forvirring om, hvilken betegnelse der er mest korrekt: "personer med anden etnisk baggrund end dansk", "personer der har et andet modersmål end dansk", "flygtninge og indvandrere" o.s.v. – så vi valgte det korteste.

Vi vil gerne pointere, at projektet har været mindst lige så lærerigt for os selv som for de der har deltaget i projektet, og vi håber, at vi med rapporten kan inspirere samt give ny viden og indsigt i, hvordan udformning af integration målrettet og konkret kan gribes an.

Vi vil her benytte lejligheden til at takke for den økonomiske støtte vi har fået fra EU's Socialfond og Arbejdsformidlingen i Storkøbenhavn, samt SiD og AOF Danmark der har støttet kursusforløbet for mentorerne.

Yderligere eksemplarer af rapporten kan fås ved henvendelse til FIC, Thorvaldsensvej 3, 1871 Frederiksberg.

God læselyst! Styregruppen

2. Resumé

“Vi er dem de andre ikke må lege med. Vi er det dårlige selskab”. Sådan starter en folkekær og populær sang skrevet af Kim Larsen. Ordlyden i teksten er på mange måder dækkende for den virkelighed, der stadig gør sig gældende i forbindelse med integration af nydanskere på mange arbejdspladser i Danmark. En virkelighed som idémagerne og samarbejdspartnerne bag projektet “Nydanskere i energisektoren” har ønsket at være med til at ændre. I januar måned 2003 gik Miljø- Energi og Forsynsarbejdernes Fagforening (MEFF), Frederiksberg Forsyning, Energi E2, Hovedstadens Naturgas (HNG) og Fagligt Internationalt Center for Uddannelse (FIC) sammen om at udvikle et projekt, som skulle bidrage til integrationen af nydanskere. Projektet blev igangsat i juni 2003 og afsluttet i december 2004. Projektet har været støttet af EU’s Socialfond i København og på Frederiksberg.

Projektets samarbejdspartnere har valgt at udgive denne rapport for at give andre virksomheder og organisationer som overvejer eller allerede er i gang med at gennemføre lignede projekter mulighed for at få glæde af de erfaringer vi har gjort os undervejs. Projektets aktiviteter og erfaringer er kort beskrevet i dette kapitel, og uddybes i resten af rapporten.

Formålet Formålet med projektet var at udvikle, afprøve og beskrive et sammenhængende integrationsforløb, der byggede på vekslen mellem uddannelse, læring på jobbet, jobtræning og ordinær beskæftigelse.

Det særlige fornyende Det særligt fornyende i projektet var at skabe en målrettet indsats og et formaliseret netværkssamarbejde inden for et defineret brancheområde, med det formål at bidrage til udvikling og udbredelse af erfaringer, som kan give ledige med anden etnisk baggrund en større tilknytning til arbejdsmarkedet såvel i forsyningsbranchen som mere generelt. Netværkssamarbejdet bestod af virksomhederne, ledelse, tillidsrepræsentanter, medarbejdere, den faglige organisation, Arbejdsformidlingen, uddannelsesinstitution m.fl. som alle har været repræsenterede i projektets styregruppe.

Nåede vi målene Ved afslutning af projektet er der blandt parterne enighed om, at projektets overordnede intentioner og mål er blevet opfyldt. Projektet havde givet alle gode og fremadrettede erfaringer der kan anvendes ved lignende aktiviteter.



Foto: Per Daugaard

2.1 Projektets aktiviteter og resultater

Visitering Projektets primære målgruppe har været ikke-faglærte dagpengeberettigede ledige over 25 år med anden etnisk baggrund end dansk. Målgruppen skulle som minimum have kvalifikationer svarende til 9. klasse i dansk, samt interesse for matematik og fysik, være i AMU-målgruppen, have interesse for teknik samt være i besiddelse af det lille kørekort (kategori B)

For at sikre at deltagerne efter projektets afslutning ville have opnået en større tilknytning til arbejdsmarkedet såvel i forsyningsbranchen som mere generelt, var det fastsatte niveau for uddannelsen meget alsidigt og rimeligt højt. Det betød, at der blev stillet store krav til de kommende deltagers danskundskaber og matematiske viden, og det var derfor nødvendigt, at der blev foretaget en grundig visitering.

Ved visiteringen til projektet viste det sig imidlertid svært at finde det nødvendige antal deltagere fra målgruppen. Ud af de 16 der blev visiteret til projektet kom 3 deltagere fra det kommunale system. Alle havde dog de nødvendige kvalifikationer.

Fælles for kursisterne var, at ingen af dem havde tidligere erfaringer fra arbejde i energibranchen, da de startede i projektet. To af deltagere havde ikke tidligere haft ordinær beskæftigelse i Danmark.

Uddannelsesforløb for nydanskere

De 16 nydanskere gennemgik et uddannelsesforløb på 26 uger, hvori der indgik 2x2 ugers praktik. Indhold i uddannelsen blev aftalt med de deltagende virksomheder og den faglige organisation. Ud af de 16 deltagere gennemførte 15 uddannelsen. 1 stoppede i projektet umiddelbart efter endt uddannelse.

Periode med jobtilskud og ordinær beskæftigelse

Deltagerne var 3 måneder i en tilskudsordning og minimum 3 måneder i ordinær beskæftigelse.

Fusioner i energisektoren

I løbet af projektperioden er der sket ændringer på alle 3 virksomheder og i energisektoren som helhed. Energibranchen og dermed de deltagende virksomheder er midt i en stærk omstillingsproces med fusioner, sammenlægninger af værker, udlicitering af opgaver, opsigelse af medarbejdere mv.

Status ved projektets afslutning

Ud af de 16 der startede på projektet stoppede 1 under uddannelsen og 1 stoppede umiddelbart efter endt uddannelse.

Den 1. december 2004 er 12 ud af de 16 i ordinær beskæftigelse, hvilket svarer til 75%. Dette på trods af fortsat stor arbejdsløshed blandt målgruppen og ændringerne i energisektoren. 1 er under uddannelse (6,25%) og 1 er fortsat ledig (6,25%).

Ny viden

Ud over de overordnede mål har projektet bidraget til læring og øget forståelse på arbejdspladserne. Det gælder såvel nydanskerne i form af nye kvalifikationer, som mentorer og mellemledere. Flere af mellemlederne giver udtryk for, at de gennem projektet er blevet mere opmærksomme på, hvordan oplæringspraksis fremover kan forbedres. En del mentorer og mellemledere (men ikke alle) peger på, at de har fået større kendskab til nydanskere og større forståelse for deres situation.

Mentorordning en god idé

Nydanskerne har været glade for at have en mentor, der har vist dem til rette og har svaret på de mange forskellige spørgsmål, der er opstået undervejs.

Uddannelsesforløb for mentorer og mellemlidere

Som en del af projektet blev gennemført en uddannelse på 5 dage for mentorer, og 2 x 1/2 for mellemlidere. Forløbet har øget kompetencerne til at oplære og integrere.

Systematisk oplæring gavner

Mentorer og mellemlidere havde på kurset udarbejdet oplæringsplaner. Det er imidlertid forskelligt i hvilket omfang planerne er blevet realiseret. Der hvor oplæringsplanerne blev anvendt, har de bidraget til at give overblik og har givet såvel mentor som nydansker mulighed for at tage initiativ og være selvstændige (kvalifikationer som alle arbejdspladser lægger vægt på).

Information og erfaringspredning

Der er i projektet udarbejdet en informationsstrategi, der både rettede sig mod intern information til medarbejdergrupperne i de deltagende virksomheder samt mod offentligheden. Visionen med informationsstrategien var at udbrede den gode historie som modvægt til den megen negative omtale af flygtninge og indvandrere i medierne.

2.2 Projektets anbefalinger

Visitering

En grundig visitation er naturligvis væsentlig. Og sådan har det også været i dette projekt. Men trods dette, var erfaringen at den håndværksmæssige kunnen var en barriere for enkelte af nydanskerne. Det kan derfor anbefales, hvis dette er muligt, at teste deltagernes håndværksmæssige kunnen – eller at indlægge et individuelt kompetenceafklaringsforløb der kunne vise om der var behov for supplerende kurser, fx i værktøjslære, så fagudtryk læres.

Information og visitering tager lang tid, og ofte længere end man tror. Det kan derfor anbefales, at der i første fase i projektet udarbejdes en informationsstrategi, der indeholder en plan for, hvem der skal kontaktes i forhold til målgruppen f.eks. kontakt til den enkelte sagsbehandler i A-kasser, sagsbehandlere i AF m.v.. Endvidere anbefales det, at der aftales og gennemføres indtil flere informationsmøder over 2-3 uger, samt mulighed for et ekstra informationsmøde inden aftalt visiteringsdato.

Annoncering

Vælges, den ofte noget dyrere løsning at annoncere i uge- og dagblade i forbindelse med projekter er det vores erfaringer, at den meste effektive annoncering er anvendelse af gratis dagblade, samt annonceaviser der uddeles til husstande.

Uddannelsesforløb for nydanskere

En generel overvejelse er, hvordan ressourceindsatsen matcher med målgruppen. Hvis målgruppen er meget velfungerende, som den har været i dette projekt, er det nærliggende at stille spørgsmålet, om uddannelsen evt. kan kortes ned eller evt. bør suppleres med faglige kvalifikationer, som sigter bredere i forhold til regionens arbejdsmarked end blot den valgte sektor.

En af vejene kunne være at afprøve om forløbet kan tilrettelægges mere differentieret med afsæt i både virksomhedernes krav og deltagernes forudsætninger. Dette kræver, at der er en forholdsvis lang periode fra selve visitationen til påbegyndelse af uddannelsen, med fare for at de ledige enten er kommet i arbejde eller visiteret til andre aktiviteter, når uddannelsen skal igangsættes.

En anden vej kunne være at tilrettelægge forløbet mere som en vekselluddannelse, hvor praktikken kom til at fylde mere og jobtræningsperioden evt. blev opdelt. Denne idé støder givetvis på administrative og juridiske barrierer, men læringen ville blive højere.

Et vigtigt element i uddannelsen af de ledige har været at inddrage tillids- og sikkerhedsrepræsentanter og den faglige organisation som undervisere på kurset. Undervisningen bestod i introduktion om løn og arbejdsforhold, sikkerheden på arbejdspladsen m.v. Samtidig kunne information om daglige arbejdsopgaver, kultur på arbejdspladsen og fagudtryk med fordel inddrages.

Praktik og jobtilskudsforløb

Jobtræning og job er vigtige elementer i alle projekter, der retter sig mod de ledige. I dette projekt har det ikke kun drejet sig om at motivere og oplære nydanskerne, men også om at øge deres netværk. Samtidig skulle virksomhederne få flere erfaringer og lære mere om mangfoldighed med henblik på at øge deres rekrutteringsgrundlag.

Det er vigtigt at være meget præcis, når der tales om ansættelse i job. I dette projekt har nogle misforstået budskabet i starten, og troet at der var tale om fast ansættelse og ikke bare ansættelse i 3 måneder. Selvom det fra projektets side flere gange blev understreget, at der ikke blev lovet nogen ansættelsesgaranti, hørte nogle af deltagerne ikke dette budskab.

Oplæringsplan

Et vigtigt element for såvel praktik som sidemandsoplæringen er, at der udarbejdes en oplæringsplan. Planen skal give den nye medarbejder og mentor struktur og overblik over oplæringsperioden, ved at beskrive hvad der skal læres, og hvad der forventes. Samtidig er en løbende evaluering og feedback en god metode til at justere opfattelser af, hvordan det går.

I dette projekt ser det ud til at nogle af de lærende overdriver betydningen af teori og undervurderer betydningen af at kunne udføre opgaverne i praksis. Samtidig fordrer det læring, at få lov til at udføre opgaverne selv. Iagttagelse af andres praksis kan naturligvis være et første skridt på vejen, men motivationen falder, hvis den lærende i lang tid bare ser på.

Uddannelsesforløb for mentorer og mellemledere

Et mentorkursus er en god idé, da medarbejdere kan øge deres viden om og opmærksomhed på en systematisk oplæringspraksis, kulturforståelse og integration. Arbejdspladserne er ofte præget af en lighedskultur som fordrer, at alle behandles ens og at den enkelte ikke skiller sig ud. Samtidig har nydanskerne i projektet erfaret, at de er blevet anset for at være fremmede, at deres handlinger er blevet tolket som udtryk for kulturelle forskelle og at enkelte kolleger har optrådt respektløst over for dem. Nydanskerne er altså ikke i praksis blevet behandlet som alle andre. Mentorer og mellemledere har brug for viden og værktøjer for at kunne håndtere denne slags situationer, hvilket et kursusforløb kan bidrage til.

For både mentorforløbet og mellemlederforløbet er det vigtigt, at inddrage de erfaringer arbejdspladserne har, så indholdet opleves relevant og vedkommende – og deltagerne føler sig mødt.

Uddannelsesforløbene er i dette projekt primært tilrettelagt som forberedelse til en ny situation, at blive klædt på og få input. Erfaringerne har vist os, at det bør overvejes, at se kurserne som en mulighed for at reflektere over de erfaringer der gøres med oplæring og integration i jobtræningsperioden.

For at sikre at mellemlederne er godt informerede og ved hvilken rolle de forventes at spille, må mellemlederkursen iværksættes parallelt med eller forud for mentorkursen og i hvert fald starte inden de ledige kommer ud i virksomhederne i deres første praktikperiode.

I dette forløb var mellemledere og mentorer sammen på sidste kursusdag om at udarbejde en oplæringsplan. Måske kunne flere fælles dage i jobtræningsperioden bidrage til at skabe anledninger og tid til at mødes og følge op på oplæringsforløbet, koordinere og evt. justere oplæringsplanen. Ved at indlægge sådanne aktiviteter i uddannelsesforløbene ville det måske være lettere at få evalueret forløbet sammen.

Det kunne også være en idé undervejs at samle alle tre aktører: nydanskere, mentorer og mellemledere til en fælles opfølgings- og evalueringssæance.

Information og erfaringspredning

Information fra beslutningstagere om formålet med og forventninger til arbejdspladsens deltagelse i projektet, ville øge handlingsberedskabet og motivationen hos alle de involverede parter.

En synlig prioritering kunne også have form af en udmelding om, at virksomheden ønsker at ansætte nydanskerne, så det er tydeligt for mellemledere, mentorer og nydanskere, at virksomheden lægger vægt på projektet. En strategisk prioritering af mangfoldighed gennem bredere rekruttering og arbejde med arbejdspladsens holdninger og kultur vil naturligvis være et stærkt signal.

Prioriteringen kan synliggøres ved at sætte tid og ressourcer af. Dette kan have form af et bestemt tidsrum der sættes af, som en af arbejdspladserne har praktiseret.

Igennem dette projekt har vi bl.a. erfaret, hvor svært det er at formidle positive erfaringer gennem de store landsdækkende medier. Det skyldes bl.a. at positive nyheder ikke er helt så sensationelle som de negative erfaringer. Da netop de positive erfaringer omkring integration af nydanskere er vigtige i henhold til at ændre på det generelle billede i befolkningen, kunne det styrke effekten over for medierne, hvis flere projekter eller aktører dannede netværk og samarbejdede om at formidle de positive historier til pressen.

Ejerskab er afgørende

Mellemledernes interesse for og opbakning om et forløb af denne karakter er meget vigtig for mentorer og nydanskere. Det er derfor vigtigt at de tager ejerskab. Ejerskabet hos de involverede øges af at blive informeret og inddraget i beslutninger. Det gælder fx inddragelse af mellemledere i valg af nydanskere. Inddragelse af alle mellemledere er selvsagt vanskeligt i et projekt med tre virksomheder og fem arbejdspladser. Som minimum bør alle mellemledere informeres om baggrunden for at deres ansættelseskompetence evt. sættes ud af kraft, om virksomhedens bevæggrunde for at deltage i projektet og om evt. specifikke forventninger der på den baggrund er knyttet til mellemledernes arbejde.

Afrunding

Generelt har det i forbindelse med gennemførelse af projektet været vores erfaring, at ingen af de indlagte elementer i projektet kunne have været undværet. Såvel uddannelsesforløbet for de ledige, som praktikperioden, jobtilskudsordningen og ansættelsesperioden har alle været vigtige elementer i forhold til udvikling af de lediges kompetencer, motivation og ageren på arbejdsmarkedet.

Det samme gælder uddannelsen af mentorer og mellemledere. Selvom disse forløb som beskrevet ovenfor kunne have været tilrettelagt anderledes, har mentorordningen haft en vigtig betydning for såvel deltagernes integration i virksomheden som i forhold til udvikling af de øvrige medarbejders holdning og viden om mangfoldighed. Selvom det ikke er lykkedes at sprede denne viden til alle medarbejdere i de involverede virksomheder, har pro-

jektet i høj grad medvirket til at sætte større fokus på fordelene ved at prioritere mangfoldighed ved fremtidig ansættelse.

Selvom projektets forskellige elementer har været essentielle for projektets gennemførelse og til hver en tid bør indgå i et fremtidigt projekt, vil der være mange muligheder for planlægning af de forskellige elementer. Som tidligere beskrevet har vi lært en masse nyt af at gennemføre dette forløb. Selvom vi i denne rapport har forsøgt at videregive vores erfaringer til andre, vil det ved planlægning af et nyt forløb altid være vigtigt at tage højde for de involverede parter kompetencer og forventninger til forløbet. Vi håber dog, at vi med denne rapport har været med til at gøre opmærksom på nogle af de ting, man skal huske at tage højde for i planlægningen, og samtidig håber vi at have inspireret andre til at gennemføre nye og spændende integrationsprojekter.



Privat foto

3. Projektets formål, mål og succeskriterier

3.1. Ansøgningens intentioner

Formålet med projektet	Formålet med projektet var at udvikle, afprøve og beskrive et sammenhængende integrationsforløb, der byggede på vekslen mellem uddannelse, læring på jobbet, jobtræning og ordinær beskæftigelse, der kunne skabe tradition for ansættelse af ledige med anden etnisk baggrund end dansk i forsyningsbranchen. Endvidere var formålet, at bidrage til udvikling af modeller, der generelt kan være med til at fremme integrationen på arbejdsmarkedet blandt ledige i denne målgruppe.
Målrettet indsats og et formaliseret netværks-Samarbejde	Det særligt fornyende i projektet var at skabe en målrettet indsats og et formaliseret netværkssamarbejde inden for et defineret brancheområde, med det formål at bidrage til udvikling og udbredelse af erfaringer, som kan give ledige med anden etnisk baggrund en større tilknytning til arbejdsmarkedet såvel i forsyningsbranchen som mere generelt. Netværkssamarbejdet bestod af virksomhederne, ledelse, tillidsrepræsentanter, medarbejdere, den faglige organisation, A-kassen, Arbejdsformidlingen, uddannelsesinstitutioner m.fl. Målet for samarbejdet var, at der skulle skabes et erfaringsgrundlag, der kunne være med til at bidrage til den videre erfaringsspredning omkring integration af ledige med anden etnisk baggrund.
Afprøve og udvikle rammer og struktur for integrationsarbejdet	De tre virksomheder som indgik i projektet, er alle beskæftigede inden for samme brancheområde, og samtidig er de konkurrerende virksomheder. Målet var at afprøve og udvikle rammer og struktur for integrationsarbejdet i virksomhederne, som skulle kunne fortsætte efter projektets afslutning.

3.2 Omdrejningspunkter for projektet

Kvalificere ledige med anden etnisk baggrund end dansk	Et af omdrejningspunkterne i projektet var at kvalificere ledige med anden etnisk baggrund end dansk gennem uddannelse, praktik og jobtræning, så de kunne opnå ordinær beskæftigelse som specialarbejdere på det danske arbejdsmarked f.eks. ved ansættelse i de deltagende virksomheder. Endvidere var målet, at virksomhederne og branchen fik mulighed for at udvide og kvalificere rekrutteringsgrundlaget for nye medarbejdere, samt at der blev skabt et fundament for videreudvikling af det interne samarbejde i virksomhederne, som ville kunne danne eksempel for andre sektorer.
Det danske arbejdsmarked	
Ny viden hos medarbejderne	En vellykket integration og dermed en tradition for ansættelse af ledige med anden etnisk baggrund kræver ofte, at der skabes ny viden og erkendelse blandt de eksisterende medarbejdere. Derfor var et andet omdrejningspunkt i projektet, at sikre at de ansvarlige aktører i netværket fik tilstrækkelige redskaber og kvalifikationer til at kunne påvirke indsatsen og udbredelsen af erfaringer omkring integration af ledige med anden etnisk baggrund ud fra den enkeltes forudsætninger og virksomhedernes rammer. Det var endvidere målet, at yde en opkvalificering af ansvarlige aktører, og på den måde gøre netværket i stand til at udvide sit generelle rekrutteringsgrundlag efter projektets afslutning.
Opkvalificering af aktører	
Uddannelse af mentorer	Gennem uddannelse af mentorer i virksomhederne var målet at etablere et

internt netværk der have til formål at øge den interkulturelle kompetence i virksomhederne og dermed forbedre chancerne for integration. Som led heri blev udpeget 16 erfarne medarbejdere som mentorer. Deres ansvar var at stå for den praktiske oplæring, introduktion til arbejdspladsen m.v. Som en del af projektet skulle endvidere gennemføres korte kursusdage for mellemledere på de deltagende arbejdspladser.

Udvikle model for bedst praksis

Et tredje omdrejningspunkt for projektet har været at udvikle en model for bedste praksis i forbindelse med udvikling af strategier, værktøjer og metoder til fastholdelse af ledige med anden etnisk baggrund. Som en del af projektets samlede evalueringsværktøjer var målet at udvikle metoder til vurdering af såvel projektets samlede effekt samt effekten af de forskellige faser i projektet, så de kunne anvendes som inspiration og vurdering af fremtidige projekter inden for området.

Udvikle en informationsstrategi

Som integreret del af projektet skulle der udvikles en informationsstrategi, der havde til formål både at informere internt i virksomhederne om projektet, og som samtidig havde til formål at fokusere på udbredelse af projektets erfaringer som et bidrag til den fremtidige beskæftigelsesindsats for nydanskere inden for rammerne af den nationale strategi og de vedtagne indsatsområder.

3.3 Undersøgelse af forventninger til projektet

Styregruppens forventninger til projektet

Fokusgruppeinterview

Med henblik på at afklare styregruppens forventninger til projektet og samtidig sikre at forventningerne til projektet var afstemt imellem de forskellige deltagere i styregruppen valgte vi at gennemføre et fokusgruppeinterview med styregruppens medlemmer i starten af projektperioden. Interviewet blev gennemført på et udvidet styregruppemøde i september måned 2003. Interviewet er siden hen blevet fulgt op af endnu et interview med styregruppen som blev afholdt på et styregruppemøde i slutningen af august måned 2004. De to interview danner udgangspunkt for en vurdering af, hvorvidt projektet har levet op til forventningerne blandt de deltagende virksomheder, fagforeningen, AF samt den uddannelsesinstitution, som har været repræsenteret i projektets styregruppe.

Spørgeskema

Som supplement til interviewet udfyldte styregruppen et spørgeskema. Deltagernes synspunkter og kommentarer blev efterfølgende uddybet i diskussionen. Valget af fokusgruppeinterview som metode skulle på den ene side sikre, at de forskellige synspunkter i styregruppen blev kendt af alle og på den anden side skabe mulighed for opnåelse af en fælles opfattelse af projektets overordnede mål. Selvom projektets parter indledningsvis havde deltaget i de første drøftelser og beslutninger omkring fastsættelse af projektets mål, vurderede vi, at de personer der oprindeligt havde været med til at fastsætte projektets mål kun repræsenterede en del af styregruppen. Vi fandt det derfor nødvendigt at sikre en overordnet konsensus omkring projektets mål ved projektstart.

Konsensus om projektet

Fokuspunkter for fokusgruppeinterviews: Egen rolle og andres roller

Udover deltagerens forventninger til projektet blev der i forbindelse med interviewet fokuseret på såvel deltagerens opfattelse af deres egen, øvrige aktørers, og de øvrige styregruppemedlemmers rolle i projektet, hvilket er nærmere beskrevet i kapitel 4.1 (s. 15).

**Hvad var svært
Hvad var let**

Som en del af interviewet havde vi desuden valgt at fokusere på styregruppens vurdering af, hvad der fra projektets opstartsperiode i juni indtil afholdelse af interviewet i september havde været henholdsvis let og svært at få

til at fungere. Valget af sidstnævnte fokusområde skulle ses i forhold til et ønske om at bruge de løbende evalueringer af projektet til at ændre arbejdsmetoder og indhold undervejs, hvis dette skulle blive nødvendigt. Især styregruppemøderne, samarbejdet med de øvrige styregruppemedlemmer og ledelsesformen i projektet blev positivt vurderet, hvilket resulterede i en beslutning om at fastholde den planlagte struktur og arbejdsform.

Bekymringer i forhold til rekruttering

Til gengæld var der en del bekymringer i forhold til rekruttering af deltagere til projektet, hvilket bar præg af erfaringerne i projektet på daværende tidspunkt, hvor der efter afholdelse af de første informationsmøder, måtte arrangeres ekstra møder samt indrykkes nye annoncer, for at sikre det nødvendige rekrutteringsgrundlag til projektet. En del af styregruppens medlemmer udtrykte desuden bekymring om, de øvrige medarbejders holdning og lyst til at indgå i projektet, f.eks. som mentorer. Dette problem er siden hen blevet løst, da især mentorerne har været meget engagerede i både projektet og nydanskerne.

Bekymringer i forhold til medarbejderne

3.4 Styregruppens forventninger til projektet

Ingen af de ovennævnte faktorer har dog påvirket styregruppens generelle vurdering af projektets oprindelige mål om at bidrage til udvikling af modeller, der kan være med til at fremme integrationen på arbejdsmarkedet blandt ledige nydanskere såvel generelt som i forsyningsbranchen. Selvom styregruppens medlemmer repræsenterer organisationer med forskellige interesser, har der generelt været enighed om, at en af de væsentligste intentioner med projektet har været at bidrage til fremme af integrationen i Danmark ved udvikling og udbredelse af metoder og modeller, så andre kan drage nytte af de erfaringer, der opnås i projektet. De deltagende virksomheder og den faglige organisation har samtidig haft en forventning om, at projektet kunne bidrage til at udvide virksomhedernes rekrutterings- og ansættelsesgrundlag i form af uddannelse af nye medarbejdere med anden etnisk baggrund.

Bidrage til at fremme integrationen i Danmark

Udvide virksomhedernes rekrutteringsgrundlag

Projektets aktualitet

Styregruppens medlemmer har generelt lagt vægt på projektets aktualitet grundet den forholdsvis store ledighed blandt nydanskere, som de mente krævede en ekstraordinær indsats. Samtidig har de deltagende virksomheder set projektet som aktuelt, da de på opstartstidspunktet for projektet generelt stod over for en større udfordring med en aldrende arbejdsstyrke. En del af arbejdsstyrken forventedes at ville gå på efterløn indenfor en kort årrække. Samtidig havde flere af de deltagende virksomheder haft svært ved at rekruttere medarbejdere til ikke-faglærte jobs.

Udvikling af modeller og information om projektets erfaringer

Styregruppens forventninger til projektets resultat såvel på kortere som på længere sigt blev ligeledes afspejlet i en mere generel forventning om at medvirke/bidrage til at skabe en øget integration af nydanskere gennem udvikling af modeller og information om projektets erfaringer. På længere sigt blev det forventet at projektets erfaringer kunne bidrage til at påvirke holdningen til nydanskere såvel i andre virksomheder som i samfundet generelt. Blandt virksomhedsrepræsentanterne i styregruppen var der ved projektets start ligeledes en forventning om at projektets resultat kunne bidrage til rekruttering/ansættelse af veluddannet personale. På længere sigt blev det forventet at dette ville give en effekt i energibranchen generelt i henhold til mulighederne for at rekruttere kvalificerede nydanskere i branchen.

4. Projektets organisation

4.1 Styregruppens sammensætning og opgave

Parter der udviklede ideen med projektet

Ideen med projektet blev udviklet i samarbejde med den faglige organisation Miljø- Energi og Forsyningsarbejdernes Fagforening, Fagligt Internationalt Center for Uddannelse og ledelserne i de deltagende virksomheder Frederiksberg Forsyning, Energi E2 og Hovedstadsregionens Naturgas (HNG). Ideen, visionerne og metodevalgene fik en meget positiv genklang hos alle parter.

Nedsættelse af styregruppe

Til at gennemføre projektet har der været nedsat en styregruppe. Formålet med styregruppen har været, at alle interessenter i projektet skulle sikres mulighed for at deltage i såvel udviklingen af projektets enkeltdele som projektet som helhed. Styregruppen har haft til opgave at vejlede og løbende følge projektet samt inspirere og udvikle nye ideer. Samtidig har styregruppen haft ansvaret for fortløbende at evaluere projektet. Styregruppen har endvidere haft ansvaret for at udvikle den endelige model for såvel integrationsforløbet som uddannelsen af de ledige. Det betyder, at styregruppen har haft mulighed for at træffe beslutninger om opfølgning af projektet efter hver fase, og om nødvendigt træffe beslutning om eventuelle ændringer under gennemførelse af de enkelte faser efter godkendelse fra Socialfonden i København og Frederiksberg.

Styregruppens sammensætning

Styregruppen har bestået af repræsentanter fra ledelsen og tillidsrepræsentanter fra Energi E2, Frederiksberg Forsyning og Hovedstadsregionens Naturgas (HNG), den faglige organisation Miljø-, Energi – og Forsynings-



Foto: E2

Netværkssamarbejdet	arbejdernes Fagforening, Arbejdsformidlingen og Havneskolen der havde ansvaret for den almene opkvalificering, samt Fagligt Internationalt Center for Uddannelse (FIC). Styregruppen har haft en central placering i forhold til at etablere samarbejde og netværk i og på tværs af virksomheder ikke mindst i forhold til andre arbejdsmarkedsaktører. Netværkssamarbejdet har været en afgørende forudsætning for at integrationen kunne lykkes såvel i den enkelte virksomhed som på tværs af virksomhederne, samt at de deltagende arbejdspladser, efter projektets afslutning, ville fortsætte med at ansætte ledige med anden etnisk baggrund end dansk.
Udveksling af erfaringer og ideer	Samarbejdet mellem virksomhederne, den faglige organisation, AF, skolen og FIC har været givtigt. Styregruppens møder har, ud over udviklingen af projektet, båret præg af gensidig udveksling af erfaringer og idéer. Det skal dog nævnes, at processen til tider har været noget træg, og som en af ledelsesrepræsentanterne i den afsluttende evaluering konkluderer, så har det ind imellem været svært at afsætte tid og ressourcer til udvikling af projektet. Det har endvidere været lidt af en opgave for styregruppens medlemmer at motivere deltagerne, herunder såvel medarbejdere, mellemledere som ledelsen i virksomhederne.
Tid og ressourcer	

4.2 Arbejdsgrupper

Nedsættelse af arbejdsgrupper	Der har i projektet været nedsat 3 arbejdsgrupper der havde til ansvar at udvikle enkeltdele af projektet. Arbejdsgrupperne har refereret til projektkoordinator og styregruppen. Informationsgruppen har udarbejdet en informationsstrategi for projektet, der bl.a. indeholdt udarbejdelsen af informationsmaterialer, artikler til aviser og fagblade. Samtidig skulle informationsgruppen sikre information internt i virksomhederne.
Informationsgruppen	
Visiteringsgruppen	Visiteringsgruppen har udarbejdet en strategi for visitering til projektet. Desuden har gruppens deltagere foretaget den endelige visitering i samarbejde med repræsentanter fra styregruppen.
Mentoruddannelse og forløb for mellemlederne	Den sidste arbejdsgruppe havde til opgave at udvikle en mentoruddannelse, der var tilpasset medarbejderne i de 3 virksomheder samt et kort kursusforløb for mellemlederne i de berørte afdelinger. Arbejdsgrupperne har bestået af medarbejdere, tillidsrepræsentanter og mellemledere fra virksomhederne. I nogle af arbejdsgrupperne har der endvidere været repræsentanter fra AOF's sprogskole i Hovedstaden og Havneskolen samt AF Storkøbenhavn og den faglige organisation.
Tids- og handlingsplaner	For at sikre et samlet overblik blev der fra projektstart udarbejdet en overordnet tids- og handlingsplan samt tids- og handlingsplaner for hver af de 3 arbejdsgrupper. Tids- og handlingsplanerne blev suppleret efterhånden som projektet udviklede sig. Planerne har fungeret som styringsredskab både i forhold til procesudviklingen af projektet, samt til optimering af de enkelte aktiviteter. Tids- og handlingsplanerne indeholdt aftaler om visiteringen, uddannelsesforløbet for de ledige, uddannelse af mentorer og mellemledere, informations- og pressestrategi, samt intern og ekstern evaluering.
Information på virksomhederne	Der blev gennemført møder i virksomhederne med deltagelse af tillidsrepræsentanter, mellemledere og ledere indenfor de berørte arbejdspladser/afdelinger, der indgik i projektet. Det skal samtidig nævnes, at projekt og projektformål i startfasen skulle have været promoveret i forhold til mellemlederne i virksomhederne. Desværre blev mellemlederne, der har det dagli-

ge ansvar for medarbejderne i de berørte afdelinger, alt for sent inddraget i projektet, hvilket også beskrives i den eksterne evaluering.

4.3 Styregruppens forventninger til egen og øvrige aktørers rolle i projektet

Styregruppens forventninger	Under det første fokusgruppinterview med styregruppen i september måned 2003 ¹ blev styregruppens opgave herunder deltagernes opfattelse af deres egen rolle i projektet samt deres forventninger til såvel deres kollegaer som de øvrige styregruppemedlemmer drøftet. Som beskrevet i kapitel 4.1 (s. 15), havde styregruppen en central placering i projektet i forhold til at etablere netværk i og på tværs af virksomhederne og organisationerne samt i forhold til andre arbejdsmarkedsaktører. Projektleder og projektmedarbejder vurderede derfor, at det var vigtigt at sikre, at der i starten af projektperioden var enighed om, hvilke forventninger de forskellige medlemmer af styregruppen havde til såvel deres egen som de øvrige styregruppemedlemmers rolle i projektet. Da styregruppen var meget bredt sammensat betød det samtidig, at de forskellige deltagere i styregruppen ville få forskellige funktioner og roller i henhold til opfyldelse af projektets overordnede målsætning, hvilket fokusgruppinterviewet ligeledes afspejlede.
Forskellige funktioner – forskellige erfaringer	
Styregruppens primære opgaver	Blandt styregruppens medlemmer var der generelt enighed om, at styregruppens primære opgave var at bidrage til projektets styring og træffe overordnede beslutninger om projektets konkrete gennemførelse. Dette stillede krav til de enkelte styregruppemedlemmer om at bidrage til diskussionerne og beslutningsprocessen. Samtidig var der enighed om, at styregruppens medlemmer hver især havde en vigtig rolle i henhold til at sikre intern information, holdningsbearbejdning og styring af projektet i egen organisation og på den måde medvirke til at sikre projektets gennemførelse i henhold til såvel de overordnede projektmål samt i forhold til diverse projektplaner og aftaler i styregruppen. Generelt forventede styregruppens medlemmer, at de øvrige deltagere i styregruppen bakkede op omkring projektet og bidrog til den fælles idéudveksling på styregruppemøderne.
Forventninger til projektleder og projektmedarbejder	I forhold til projektmedarbejder og projektleder var der desuden en forventning om, at de sørgede for løbende administration og styring af projektet undervejs, sikrede at de øvrige deltagere i styregruppen løbende blev informeret og samtidig bidrog til løsning af de eventuelle problemer, som kunne opstå undervejs.
Aktørernes roller i projektet	For at sikre opfyldelse af projektets overordnede mål som beskrevet i kapitel 3 (s. 12), mente styregruppens medlemmer, at følgende aktører havde en vigtig rolle i projektet. <ul style="list-style-type: none">• Ledere, mellemledere, administration, tillidsrepræsentanter og medarbejdere i virksomhederne• Den faglige organisation• Undervisere på uddannelsesinstitutionerne• Medier og meningsdannere

1) Fokusgruppinterviewet er nærmere beskrevet i kapitel 3.3

Forventninger mentorerne

Styregruppens medlemmer lagde vægt på, at mentorernes deltagelse i projektet skulle være frivillig. Desuden mente de, at såvel tillidsmændene som ledelsesrepræsentanterne i virksomhederne havde en vigtig rolle i henhold til at sikre holdningsændring og opbakning til projektet blandt de øvrige medarbejdere i virksomhederne. Dette skulle gerne resultere i at projektet blev forankret i de deltagende virksomheder.

Forventninger til virksomhederne

I forhold til virksomhedernes rolle i styregruppen var der desuden en forventning om, at de ville være i stand til at bakke hinanden op i forhold til at træffe fælles beslutninger om projektets konkrete gennemførelse primært i forhold til visitering af deltagerne, deltagernes ansættelsesforhold og udnannelserne konkrete indhold.

Forventninger til den faglige organisation

De øvrige medlemmer i styregruppen forventede, at den faglige organisation ville være i stand til at sikre at tillidsmændene i virksomhederne bakkede op omkring projektet.

Forventninger til arbejdsformidlingen

I forhold til arbejdsformidlingen var der en forventning om, at de bidrog i forhold til rekruttering af deltagere til projektet. Mens det i forhold til uddannelsesstederne blev forventet at de gennemførte uddannelsen som planlagt og sørgede for at stille kvalificerede undervisere til rådighed for projektet.

Forventninger til egne kollegaer

Styregruppens medlemmer forventede desuden, at deres egne kollegaer ville indgå i konstruktive drøftelser omkring projektet, bidrage til idé udveksling og være med til at sikre at relevante oplysninger om projektet blev viderebragt til øvrige kollegaer.



5. Valg af målgruppe, planlagt indhold og omfang

5.1. Målgruppen

Primær målgruppe for projektet

Primær målgruppen for projektet var ikke-faglærte dagpengeberettigede ledige over 25 år med anden etnisk baggrund end dansk. Målgruppen skulle som minimum have kvalifikationer svarende til 9. klasse i dansk, samt interesse for matematik og fysik, være i AMU-målgruppen, have interesse for teknik samt være i besiddelse af det lille kørekort (kategori B).

Valg af målgruppe

Valg af målgruppe var meget bevidst. For det første et fælles ønske blandt projektets parter om at løfte samfundsopgaven med at integrere etniske minoriteter på det danske arbejdsmarked. Mange ledige med anden etnisk baggrund oplever fortsat store problemer med at blive integreret på det danske arbejdsmarked. Det er efterhånden blevet en udbredt erkendelse, at netværksdannelse og etablering af kontakter spiller en stor rolle i spørgsmålet om at opnå ordinær beskæftigelse på det danske arbejdsmarked. Dette er ofte et problem for ledige med anden etnisk baggrund, som ikke har mulighed for at skabe de rette kontakter eller opbygge et netværk inden for de brancheområder, som ikke har tradition for at ansætte andre etniske minoriteter.

Målgruppens muligheder

Rekruttering af arbejdskraft

For det andet er det inden for forsyningsbranchen en udbredt erkendelse, at det i løbet af de næste par år vil blive sværere at rekruttere arbejdskraft blandt gruppen af ikke-faglærte personer. Dette skyldes bl.a., at den samlede andel af arbejdsstyrken er faldende. Det forventes derfor, at konkurrencen om arbejdskraften i fremtiden vil være stigende. Samtidig er der i dag en tendens til, at yngre personer vælger at tage en erhvervsfaglig, mellem-lang eller videregående uddannelse, hvilket vil mindske potentialet for at rekruttere nye medarbejdere inden for forsyningsområdet.

Kvalifikationer i forhold til jobbet

Det at være ansat inden for energibranchen kræver ofte mange faglige og specialiserede kvalifikationer. Hertil kommer, at arbejdsopgaverne på de 5 deltagende arbejdspladser er meget forskellige. På de to arbejdspladser er arbejdet fortrinsvis at reparere og vedligeholde ledningsnet og installationer i et større geografisk område og medarbejderne har et højt specialiseringsniveau. På tre andre arbejdspladser består arbejdet i at betjene, vedligeholde og rengøre anlæg, råvarehåndtering og transport af maskindele og værktøj. Lagerfunktionen indgår på flere af arbejdspladserne.

5.2. Krav til indhold og omfang af uddannelsen

Krav til uddannelsen

I udvikling af projektet blev det aftalt at uddannelsen skulle:

- Være alsidig så den kunne anvendes inde for hele energisektoren samt inden for andre fagområder.
- Tilrettelægges så den tog højde for de specifikke faglige kvalifikationskrav, der blev stillet af de enkelte virksomheder.
- Sikre at deltagerne opnåede kvalifikationer der gjorde at de kunne gå på tværs af arbejdsopgaver og afdelinger i de enkelte virksomheder.

Krav til uddannelsesniveau

Kravene til uddannelsesniveaut var meget alsidige og rimeligt høje. Det betød, at der blev stillet store krav til de kommende deltagers danskundskaber og matematisk viden, og det var derfor nødvendigt, at der blev fore-

Krav til uddannelsens varighed

taget en grundig visitering, hvor deltagerne bl.a. gennemførte en sprogtest. Endvidere var der enighed om, at uddannelsen ikke måtte have en varighed på mere end et halvt år, samt at målgruppen som minimum skulle have erfaring fra det danske arbejdsmarked og være i dagpengesystemet. Fra Arbejdsformidlingen blev der endvidere stillet krav om, at deltagerne som minimum havde været ledige i mere end 1 år.

Uddannelsen blev tilrettelagt som et 26 ugers uddannelsesforløb inkl. 2x2 ugers praktik i virksomhederne. Uddannelsen indeholdt både fælles uddannelse samt moduler, der var målrettet til den enkelte virksomhed.

Visiterede

Ved visiteringen til projektet viste det sig imidlertid svært at finde det nødvendige antal deltagere fra målgruppen. Ud af de 16 der blev visiteret til projektet kom 3 deltagere fra det kommunale system. Alle havde de nødvendige kvalifikationer.



Foto: Jonas Dahl

6. Evalueringsmetode og datagrundlag

6.1 Arbejdsdeling mellem Kubix og FIC

Mål med evalueringen	Det overordnede mål med evalueringen af projektet har været at bidrage til udvikling af uddannelses- og integrationsforløbet samt bidrage til udvikling af netværkssamarbejdet. Evalueringen er derfor blevet gennemført som en procesevaluering, der flere gange undervejs har bidraget med input til projektets udvikling.
Inspiration for andre	Evalueringen har desuden skulle bidrage til inspiration for andre gennem systemudvikling, bl.a. metodisk ved at udvikle egnede evaluerings- og effektmålingsværktøjer.
Ekstern evaluator	Evalueringen har været gennemført i samarbejde mellem FIC samt ekstern evaluator fra Kubix. FIC har stået for den del af evalueringen, der vedrører uddannelsesforløbet for nydanskere, mentorer og mellemledere samt evaluering af samarbejdet i styregruppen. FIC har i den forbindelse undersøgt nydanskernes forventninger og forudsætninger for deltagelse i projektet. Desuden er såvel deltageres som udvalgte underviseres vurdering af uddannelsens undervisningsform, metode, indhold, niveau, sammenhæng mellem uddannelse og praktik og det sociale miljø på holdet blevet undersøgt.
Intern evaluering	
Fordeling af evalueringsopgaverne	Indhold og metode i uddannelsen for mentorer og mellemledere er ligeledes blevet evalueret af FIC undervejs i projektføreløbet. I forbindelse med den del af FIC's evaluering der omhandlede netværkssamarbejdet i styregruppen, er der blevet fokuseret på styregruppens forventninger til projektet samt deres vurdering af resultatet. Kubix har stået for den del af evalueringen, der omhandlede nydanskernes integration på arbejdsmarkedet. Kubix har i den forbindelse set på, hvilke faktorer der understøtter, at nydanskere opnår beskæftigelse på danske arbejdspladser. Det drejer sig dels om faktorer, der direkte er affødt af Socialfondsprojektet, nemlig kvalificering gennem uddannelse, praktik og jobtræning, dels om faktorer der kendetegner de arbejdspladser, som nydanskerne har været i praktik og jobtræning i.
Udvikling af evalueringsmetoder til vurdering af projekts effekt	Som et led i opsamling og udbredelse af projektets erfaringer har Kubix og FIC i fællesskab arbejdet med udvikling af evalueringsmetoder til vurdering af projektets effekt. Værktøjet er udviklet med henblik på at måle beskæftigelses og uddannelseseffekten i integrationsforløb.

6.2 Evalueringsmetode

I det følgende beskrives den model der ligger til grund for evalueringen af projektet.

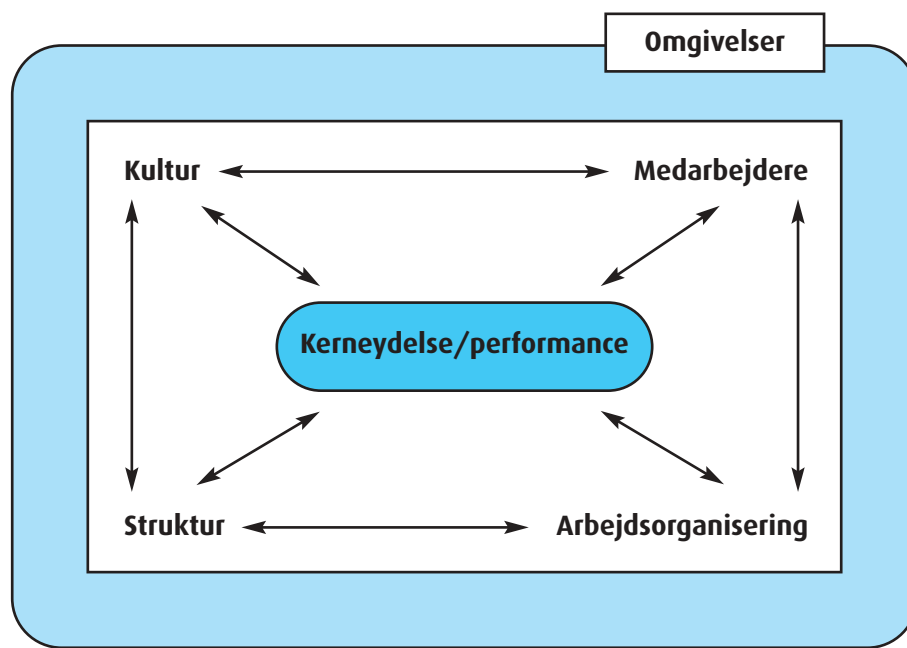
Evalueringsmodel

Performancemodellen

Da projektets resultater har været afhængige af konteksten på de tre virksomheder, besluttede vi at anvende Performancemodellen som udgangspunkt for evalueringen af projektet. Performancemodellen søger forklaring-

er i sammenhænge mellem aktører, kultur, organisation og teknologi. Deltagerens 'performance' søges derfor ikke kun forklaret gennem forhold i uddannelsesforløbet, men også i praktikpladsens kultur, struktur og arbejdsorganisation, samt i deltagerens/medarbejdernes forudsætninger.

Performancemodellen:



- Kerneydelsen** I projektet består *kerneydelsen* i integration af en gruppe mennesker, kaldet nydanskere, på fem arbejdspladser inden for energibranchen.
- Medarbejderne** Projektets '*medarbejdere*' er nydanskere, mentorer og mentorernes ledere, samt styregruppemedlemmer og FIC.
- Struktur** Projektets *struktur* består i, at en styregruppe med undergrupper tager beslutninger, bistået af en projektleder og en projektmedarbejder fra FIC. Projektorganisationen er imidlertid indvævet i de strukturer, som præger de fem deltagende arbejdspladser.
- Kultur** Projektets *kultur* består af de dominerende værdier og normer, der er baggrunden for at projektet er skabt og afgørende for, hvilke beslutninger der træffes.
- Arbejdsorganisering** Med *arbejdsorganisering* tænker vi på den måde arbejdet lægges tilrette på, dvs. arbejdsdeling, metoder og teknologi. I projektsammenhæng betyder det, de metoder der har været anvendt i forhold til visitation, information, uddannelse af nydanskere, mentorer og mellemledere, og den arbejdsdeling mellem mentorer og mellemledere der er etableret.
- Omgivelserne** Projektets *omgivelser* er fx de bevilgende myndigheder, AF, fagforeninger mv. samt naturligtvis i bredere forstand det danske samfund.

Derudover ser vi på den enkelte deltagende arbejdsplads som en enhed, der har afgørende indflydelse på projektets resultater.

For at arbejdspladsen når de bedste resultater, den bedste *performance*, er det vigtigt at skabe det bedst mulige samspil mellem

- de *medarbejdere* der arbejder på arbejdspladsen, deres motivation og kompetencer,
- den *kultur* som præger stedet, dvs. værdier, normer, statusopfattelser mv.,
- den *arbejdsorganisering* der anvendes, dvs. arbejdsmetoder, jobstruktur og teknologi, og
- den *struktur* der kendetegner arbejdspladsen, dvs. beslutningsprocesser og ledelsesstruktur.

Omgivelserne giver naturligvis nogle rammer og vilkår inden for hvilke den enkelte arbejdsplads kan agere. Projektets resultater må forventes at blive resultatet af de aktiviteter, projektet selv er herre over, og de aktiviteter som udspiller sig på arbejdspladserne.

6.3 Datagrundlag

Forventningsanalyse	Umiddelbart efter opstart af kurset for ledige nydanskere blev der gennemført en forventningsanalyse, hvor deltagernes mere eller mindre klart formulerede forventninger til forløbet blev afklaret. Analysen indeholdt desuden en afdækning af deltagernes kompetencegrundlag og forudsætninger for at deltage aktivt i uddannelsen. Analysen blev gennemført som en åben kvalitativ undersøgelse, der indeholdt et spørgeskema med åbne spørgsmål opfulgt af en dialog i gruppen.
Evaluering midtvejs og i afslutningen af uddannelsen	Såvel midtvejs i uddannelsesforløbet umiddelbart inden jul som ved afslutning af uddannelsesforløbet i marts måned er uddannelsen igen blevet evalueret ud fra samme metode, som er beskrevet ovenfor. Ved midtvejsevalueringen blev der gjort status over gennemførte aktiviteter, målopfyldelse, læringsprocesser og eventuelle ændrings-behov i forhold til indhold og undervisningsmetoder. Ved den afsluttende evaluering blev der gjort status over deltagernes udbytte og subjektive vurdering af uddannelsesforløbet. Evaluering af uddannelsesforløbet er blevet suppleret med deltagernes egne logbogsrefleksioner over læring og udbytte samt interview med udvalgte lærere i forhold til den faglige/pædagogiske profil.
Evaluering af mentor og mellemlideruddannelsen	Evaluering af uddannelsesforløb for ansatte mentorer og mellemlidere er ligeledes baseret på en åben kvalitativ undersøgelse, der indeholdt et spørgeskema med åbne spørgsmål opfulgt af en dialog i gruppen. Ved evalueringen er der blevet fokuseret på målopfyldelse, læringsprocesser og eventuelle ændringsbehov i forhold til indhold og undervisningsmetoder.
Gruppeinterviews og spørgeskema	Afklaring af styregruppens forventninger til projektet blev gennemført på et udvidet styregruppemøde i september 2003. Styregruppens forventninger til projektresultat, virksomhedens rolle og deres egen og andre aktørers rolle blev afklaret. Evalueringen blev gennemført som et gruppeinterview suppleret med et spørgeskema med åbne kvalitative spørgsmål. Interviewet er siden hen blevet fulgt op af endnu et interview med styregruppen som blev afholdt på et styregruppemøde i slutningen af august 2004. De to interview har dannet udgangspunkt for en vurdering af, hvorvidt projektet har levet op til forventningerne blandt de deltagende virksomheder, fagforeningen, AF samt den uddannelsesinstitution, som har været repræsenteret i projektets styregruppe.

Interview i virksomhederne	Kubix's evaluering af arbejdspladsintegrationen bygger på afholdelse af interview i de deltagende virksomheder. Interviewene har været opdelt i to interviewrunder, hvoraf den første blev gennemført i december 2003 dvs. efter nydanskerne havde været i praktik i 14 dage, efter første del af mentorkurset var gennemført og inden mellemliderne havde deltaget i et kursus i januar 2004. I første interviewrunde er i alt 13 mentorer interviewet, mens 5 var fraværende til interviewene. 11 mellemlidere er interviewet, 1 fraværende.
Hvem har deltaget	Den anden interviewrunde blev gennemført i juni 2004. På dette tidspunkt havde nydanskerne været i jobtræning i 11-12 uger. I forbindelse med 2. interviewrunde er der gennemført interview med 15 mentorer (ud af 18), 14 nydanskere (ud af 14), 11 mellemlidere (ud af 13)
Rapporter fra Kubix	Som en del af projektet udarbejdede Kubix 2 rapporter til styregruppen. Den første rapport havde primært til formål at fokusere på arbejdspladspektivet. Anden rapport havde fokus på oplæring og integration på arbejdspladserne. Rapporterne gav anledning til både refleksioner i styregruppen samt konkrete handlinger f.eks. øget information til mellemlidere og mentorer, anvendelse af nydanskernes tidligere erhvervede erfaringer m.v.
Fokuspunkter for interviewene	Der har i interviewene været fokus på motivation for deltagelse i projektet, erfaringer med integration, forventninger til projektet, samarbejdsformer, anvendte oplæringsformer mv. Interviewene er fortrinsvis gennemført som fokusgruppeinterview på alle de fem arbejdspladser med hhv mentorer, mellemlidere og nydanskere. Et par interview er gennemført som enkelt-personinterview.

7. Projektets effekt

7.1 Effektmålingsmetode

Evalueringsmetoder til vurdering af projektets effekt

Som et led i opsamling og udbredelse af projektets erfaringer har vi bl.a. fokuseret på udvikling af evalueringsmetoder til vurdering af projektets effekt. Værktøjet er udviklet med henblik på at måle beskæftigelses og uddannelseseffekten i integrationsforløb iværksat som en del af det regionale aktiverings – og uddannelsesudbud.

Arbejdsmarkedets behov

At skabe aktiverings- og uddannelsesudbud som kan give ledige nydanske mulighed for at kvalificere sig målrettet i forhold til arbejdsmarkedets behov kræver:

- en indsigt i de lediges baggrund og forudsætninger
- viden om virksomhedernes betingelser og behov
- viden om de bagvedliggende mekanismer der er med til at præge projektets samlede effekt.

Procesorienteret evalueringsværktøj

Vi har derfor valgt at udvikle et procesorienteret evalueringsværktøj, som kan bruges til afklaring af nogle af de bagvedliggende faktorer, som kan have indflydelse på deltagernes fastholdelse i projektet og integration på arbejdsmarkedet. Resultatet af effektmålingen kan fungere som inspiration for udvikling og gennemførelse af nye integrationsforløb, mens effektmålingsværktøjet kan fungere som inspiration for evaluering af lignende forløb.

Indblik i årsagssammenhænge

Formål:

Formålet med effektmålingsværktøjet har været at udvikle en model, som kan give et indblik i de årsagssammenhænge, der har betydning for projektets såvel positive som negative effekt med udgangspunkt i nedenstående delmål:

- Synliggøre de lærings – og handlingsprocesser som projektet har igangsat
- Vurdere deltagernes faglige og personlige kompetencer i sammenhæng med de deltagende virksomheders behov
- Betragte deltagernes tidligere erfaringer (livshistorie) og forventninger som en væsentlig forudsætning for projektets resultat

Hvad er effektmåling

Metode:

Evalueringsforskeren Kjeld Møller Pedersen beskriver i sin bog “Hvad er effektmåling” (1980) effekt som “resultatet af en given behandling, støtteforanstaltning eller aktivitet, hvorved effektmålingen eller effektundersøgelsen bliver den proces, der forsøger at afgøre, om aktiviteten har været den egentlige årsag bag resultatet. For at kunne afgøre om aktiviteten er den egentlig årsag til resultatet indgår der i den traditionelle effektevaluering et sammenligningsgrundlag, der kan støtte vurderingen af hvorvidt aktiviteten har forårsaget resultatet. Der har dog også i den klassiske tradition været brugt analysedesign, som i en vis grad synliggør processen og som i højere grad nærmer sig definitionen af den kvalitative effektevaluering, hvor processen drages ind som forklaring på de konkrete resultater.

Kvalitativ effektevaluering

Vurdering af aktiviteterne effekt og resultat

I rapporten “Evaluering af aktivering – mål, perspektiver og metoder” sættes der spørgsmålstegn ved hvorvidt procesevalueringen, der beskæftiger sig med kvalitative fænomener og menneskelige udviklingsprocesser er i stand til at afgrænse og måle en præcis effekt. Procesevalueringen beskæfti-

Kvalitative udviklingsmål

ger sig med *vurdering* af aktivitetens effekt og resultat. På den baggrund opstilles der i rapporten en definerings af den kvalitative effektevaluering, som "En evaluering der dels søger at klarlægge årsagsvirkninger og processer bag de konkrete indsatsresultater som fx beskæftigelseseffekten af aktivering – dels sigter på at vurdere hvilke kvalitative udviklingsmål indsatsen har opfyldt ud over de kvantitative effekt mål, der er opstillet for indsatsen".²

Bevægelsen fra start til slut

Ud fra denne definition vil den kvalitative effektevaluering ofte være opbygget som en procesevaluering, der afdækker resultaterne i relation til processen, og de omstændigheder der har haft betydning for processen og resultatet. Mens den kvantitative effektmåling giver et billede af en situation på et givent tidspunkt, forsøger den kvalitative evaluering at afdække bevægelsen fra start til slut.

De bagvedliggende årsagssammenhæng

Da vores formål med udvikling af effektmålingsværktøjet hænger sammen med et ønske om at udvikle en metode, der kan bidrage til erfaringsspredning og give indblik i de bagvedliggende årsagssammenhænge for projektets beskæftigelseseffekt har vi valgt primært at lade os inspirere af den kvalitative effektmålingsmetode med inddragelse af kvantificerbare data på udvalgte områder.

Indhold

Projektets effektevaluering er bygget op så de kvantitative resultatkrav suppleres og uddybes med kvalitative evalueringsspørgsmål med fokus på de forskellige forløb i projektet og de udviklingsprocesser som forløbene har bidraget til.

Modulopbygget evalueringsmodel

Evalueringsmodellen er modulopbygget og målrettes specifikt mod de moduler der har været anvendt i dette projekt. Modellen er desuden målrettet specifikt mod evaluering af projekter, hvis omdrejningspunkt er integration af ledige nydanskere. Modellen kan ændres eller tilrettes andre projekter, ligesom nogle af modulerne kan udelades eller erstattes af andre.

Temaer i den samlede effektevaluering

Da projektets resultater har været afhængige af mange elementer i konteksten på de tre virksomheder, har vi brugt Performancemodellen som udgangspunkt for evalueringen af projektets effekt. Modellen er beskrevet i kapitel 6 (s. 21). Med udgangspunkt i performancemodellen har vi valgt at inddrage følgende temaer som et led i den samlede effektevaluering.

- Styregruppens forventninger til projektet
- Deltagernes forudsætninger og forventninger
- Uddannelsesforløbene
- Oplæring i virksomhederne
- Beskæftigelses-effekten

I efterfølgende afsnit 7.2 vil vi samle op på resultatet af effektevalueringen. Vi vil gøre rede for hvorvidt projektet har levet op til styregruppens forventninger samt projektets beskæftigelses- og uddannelseseffekt.

7.2 Resultat af effektevalueringen

Styregruppens forventninger

Styregruppens forventninger til projektet, blev debatteret igen under det 2. fokusgruppeinterview med styregruppen, som blev afholdt ultimo august måned 2004, ca. en måned inden udløb af deltagerne 3 måneders ansæ-

2) 2. udgave 1997, Margit Thomsen DTI Arbejdsliv: Evaluering af aktivering, mål, perspektiver og metoder s. 26

telse i virksomhederne. På dette tidspunkt var det stort set afklaret, hvor mange af deltagerne der kunne forvente at få deres ansættelse forlænget i de pågældende virksomheder. Det var dog uvist, hvorvidt og eventuelt hvor de resterende deltagere ville få arbejde.

Projektet levet op til styregruppens forventninger

Der var i styregruppen enighed om, at projektet har levet op til styregruppens forventninger. På trods af at ikke alle nydanskere ville blive ansat i deres praktikvirksomhed og at ansættelsesgraden varierede meget for de tre deltagende virksomheder, mente styregruppen, at ansættelsesprocenten samlet set har været høj i relation til de vanskeligheder og varslede fyringer branchen stod overfor.

Tilfredshed med mentorernes indsats

Der har blandt virksomhedsrepræsentanterne i styregruppen været stor tilfredshed med såvel nydanskernes som mentorernes indsats og udvikling i løbet af projektperioden. Det blev i den sammenhæng fremhævet, at virksomhederne har oplevet at nydanskerne er blomstret op og har fået nyt selvværd. Samtidig har de været meget engagerede, dygtige og flittige hvilket bl.a. har været med til at fjerne nogle af de tidligere fordomme om nydanskere. I en af de deltagende virksomheder har nydanskerne i løbet af projektperioden desuden indgået som ressourcepersoner i virksomheden i forhold til energirådgivning af kunder med anden etnisk baggrund. I den forbindelse blev det understreget, at nydanskerne har været med til at udvide virksomhedens netværk og på den måde forstærke deres ansigt udadtil.

Nydanskerne meget engagerede

“Vi oplever, at det at have nydanskere i virksomheden forstærker vores ansigt udadtil, fordi flere kunder kan relatere sig til os. Det, at virksomheden afspejler forskelligheden i befolkningen er en kæmpe styrke. Og vores danske medarbejdere har også fået større forståelse for fx nydanske kunder. Det er en udvikling, der ud over de menneskelige fordele i sidste ende også påvirker vores effektivitet og økonomi”, erklærer en af virksomhedsrepræsentanterne.

Mentorordningen vigtig

Der var blandt styregruppens repræsentanter ligeledes enighed om, at mentorordningen har spillet en vigtig rolle i projektet i forhold til integration af nydanskerne i virksomhederne. Et af styregruppemedlemmerne udtrykte det på følgende måde.

“Det er gennem sidemandsoplæring og mødet mellem to mennesker at fordommene forsvinder. Det er klart at der er visse forudsætninger for at et samarbejde mellem en mentor og en praktikant kan fungere optimalt. Men projektet har vist at mentorfunktionen er helt central”.

Der var ifølge styregruppens egen vurdering forskel på, hvorvidt mentorernes ændrede holdning til nydanskerne har haft en afsmittende effekt på de øvrige medarbejdere eller ej. Dette har umiddelbart været tilfældet i nogle af virksomhederne men ikke i alle. I en af de deltagende virksomheder udtrykker styregruppens repræsentant det på følgende måde:

Indsigt i kultur – historien bag den enkelte nydansker

“Nydanskerne har givet danskerne og virksomheden en indsigt i en fremmed spændende kultur – historien bag den enkelte er blevet synlig, og det har været med til at rykke nogle fordomme. “

Kvalifikationer frem for navnet Fokus på mangfoldigheden

Flere af de deltagende virksomheder mente, at dette vil betyde at der fremover vil blive kigget mere på kvalifikationer end på navnet ved nyansættelser. Samtidig er der kommet mere fokus på mangfoldighedsledelse i de deltagende virksomheder. Selvom der ikke er truffet beslutning om indførelse af mangfoldighedsledelse i nogle af de deltagende virksomheder,

mener virksomhedsrepræsentanterne i styregruppen at projektet har været med til at få virksomhederne til at tage et skridt i den rigtige retning.

Som opsamling på det første fokusgruppeinterview med styregruppen blev styregruppens forventninger til egne og øvrige deltageres rolle ligeledes taget op igen i det 2. fokusgruppeinterview.

Samarbejdet i styregruppen

Styregruppen vurderede generelt at samarbejdet mellem styregruppens deltagere havde fungeret godt. Især den indbyrdes ide udveksling og åbenhed der havde været undervejs i projektet, havde ifølge styregruppen bidraget til at give et godt og konstruktivt arbejdsklima. Samtidig blev det dog understreget, at især de mange krav til dokumentation af timeforbrug, som der er i et socialfondsprojekt, havde været både tidskrævende og omstændigt.

Mentorer har udviklet sig

Der var generelt stor enighed om, at mentorerne havde udviklet sig meget igennem deres deltagelse i projektet, hvilket ifølge styregruppens vurdering bl.a. skyldes deres deltagelse i mentorkurset. Også mødet med nydanskerne havde ifølge styregruppen været med til at give mentorerne et mere nuanceret indblik i nydanskernes kultur, historie og situation. Ifølge virksomhedsrepræsentanterne havde mentorerens ansvar og rolle i projektet ikke kun gavnet nydanskerne, det havde også haft en betydning for mentorerens personlige udvikling og selvværd.

“Vi synes, at det har fungeret rigtig godt med mentorerne og nydanskerne. Så godt at vi vil anbefale andre virksomheder at prøve noget lignende”, siger en af virksomhedsrepræsentanterne.

Mellemliderne ikke inddraget tidligt nok i projektet

Til gengæld var der i styregruppen enighed om, at det havde været et generelt problem i projektet, at mellemliderne ikke har følt sig involverede i den første del af projektperioden. Flere af styregruppens medlemmer mente, at de måtte påtage sig en del af ansvaret for ikke at have informeret mellemliderne godt nok. Samtidig mente de, at mellemliderne som normalt har ansættelseskompetence i virksomhederne burde have været draget ind i visiteringen og dermed beslutningen om ansættelse af nydanskerne.

Mellemliderne for sent på kursus

Desuden var det en generel holdning i styregruppen, at mellemlidernes kursus burde have været afholdt tidligere i projektforløbet.

7.3 Uddannelseseffekten

15 gennemførte uddannelsen

Ud af de 16 deltagere der oprindeligt var tilmeldt forløbet har 15 gennemført uddannelsen.

Enkelte til ekstra prøver

Enkelte deltagere skulle til nye teoriprøver eller prøve i kørsel med gaffeltruck.

3 havde ikke kørekort B

Ved uddannelsens start manglede 3 af deltagerne kørekort B. Det blev aftalt, at disse skulle erhverves i løbet af uddannelsesperioden, hvilket blev accepteret af den bevilligende myndighed. Det viste sig desværre ikke muligt for 2 af deltagerne at erhverve kørekortet, og den sidste er først ved projektets afslutning påbegyndt erhvervelse af trailerkortet.

Ikke alle fik trailerkortet

Blandt de der skulle bruge trailerkortet i forhold til jobfunktionerne i praktikvirksomheden er modulet gennemført enten med de fastlagte timer i forhold til lovgivningen eller med enkelte supplerende køretimer. De der ikke skulle anvende trailerkortet i erhvervet accepterede, at de selv måtte tage de få supplerende køretimer inden de kunne indstilles til ny køreprøve.

En stoppet på projektet Efter endt uddannelse er en stoppet på projektet, idet han gennem uddannelsesforløbet ikke opnåede tilstrækkelige faglige kvalifikationer til at kunne varetage arbejdets udførelse.

Resultater af uddannelsen Nedenfor er resultatet i forhold til beståelse af kurser på uddannelsen. Indhold i og model for uddannelsen er beskrevet under kapitel 9.3 (s. 39) og 9.4. (s. 40).

Kurstitel	Antal deltagere	Antal beståede
Førstehjælp og brandkursus	15	15
Arbejde på gasfyldte ledninger	15	15
Vejen som arbejdsplads	15	15
Truck certifikat	15	14
Grundlæggende lagerarbejde	15	15
Edb lagerstyring	15	15
Farligt gods certifikat	7	6
Kran C certifikat	6	6
Svejsning af tykvæggede plastmaterialer	9	8
Udvidet for stuk-, muffe- og elektrosvejsning (USME)	8	8
Gasforsyning og gassens egenskaber	8	8
Mindre entreprenørmaskiner	15	15
Trailer kørekort	12	5

7.4 Effekt i forbindelse med oplæring og integration

Oplæring og integration Evaluering af nydanskernes praktiske oplæring/integration i virksomhederne blev foretaget under deres deltagelse i jobtilskudsperioden. Gennem fokusgruppeinterview med deltagere, mellemledere og mentorer vurderedes deltagernes integration i virksomheden, deltagernes faglige og personlige kvalifikationer samt virksomhedernes behov og ressourcer, samt de involverede mentorer og mellemlederes kvalifikationer. Evalueringen gav et billede af de årsagsgivende faktorer i relation til sammenhængen mellem projektets faglige og pædagogiske indhold, deltagergruppens forudsætning og behov samt virksomhedernes behov og efterspørgsel.

Erfaringerne fra praktik og job i virksomhederne De generelle erfaringer fra perioden i virksomhederne har været positive. De fleste mentorer og mellemledere har oplevet nydanskere som motiverede, hurtige til at lære i udøvelsen af arbejdets mange facetter, arbejdspladsens kultur og spilleregler der gælder. De fleste nydanskere giver på deres side udtryk for, at de har været glade for at være på arbejdspladserne, og gerne ville ansættes på arbejdspladsen.

Evalueringen er beskrevet af Kubix i kapitel 13 (s. 59).

7.5 Beskæftigelseeffekten

Beskæftigelseeffekt Som afslutning på forløbet er gennemført en evaluering af jobeffekten. Evalueringen har haft til opgave at måle den kvantitative beskæftigelseeffekt i projektet.

Som beskrevet i kapitel 3 var et af projektets formål at kvalificere ledige med anden etnisk baggrund end dansk gennem uddannelsen, praktik og jobtræningen med henblik på, at deltagerne efter endt projektperiode kunne opnå ordinær beskæftigelse på det danske arbejdsmarked evt. ansættelse i de deltagende virksomheder.

**Forventninger ved projektets start
Medarbejdere der ønskede at gå på efterløn**

Ved projektets start forventede virksomhederne, at der i løbet af projektperioden ville blive ledige stillinger på de enkelte arbejdspladser. Blandt andet forventede man at et antal medarbejdere i løbet af perioden ville gå på efterløn, og at virksomhederne kom til at mangle kvalificeret arbejdskraft. Dette er i midlertidig ikke sket, hvilket kan hænge sammen med at ændringer i efterlønsordningen har gjort det favorabelt for medarbejderne at vente med at trække sig tilbage til de er fyldt 62 år. Endvidere er der i projektperioden sket ændringer på alle 3 virksomheder og i energisektoren som helhed.

Manglen på arbejdskraft

Ændringer og omstillingsprocesser inden for energisektoren

Energibranchen og dermed de deltagende virksomheder er midt i en stærk omstillingsproces med fusioner, sammenlægninger af værker, udlicitering af opgaver, opsigelse af medarbejdere mv.

Ikke alle blev ansat i virksomhederne

Ovenstående faktorer har betydet, at de tre virksomheder ikke har haft mulighed for at fastansætte det antal deltagere som de havde forventet. På HNG, der afventer en større ordretilgang, har man valgt at forlænge ansættelsesperioden med minimum 3 måneder. Hvor vidt deltagerne derefter fortsætter i virksomheden forventes afklaret i løbet af december 2004. Hos Frederiksberg Forsyning er 1 blevet fastansat, og 1 er ansat i en midlertidig stilling indtil det er afklaret om virksomheden har vundet licitationen inden for el-området. På 3 ud af 4 værker i Energi E2 er der sket fyringer bl.a. på grund af sammenlægning mellem værkerne. Det har derfor ikke været muligt at ansætte de 4 der har arbejdet på 2 af værkerne. På det tredje værk, hvor der ikke er sket personalereduktion er 1 blevet fastansat og 1 er i en midlertidig ansættelse minimum frem til årets udgang.

7.6 Jobsøgningskursus

Hvad skete der så med de andre?

Hvad er der så sket med de andre? Da det stod klart, at der var problemer med at kunne fastholde alle deltagerne på virksomhederne blev det aftalt, at de der efter de 6 måneders beskæftigelse ville være uden arbejde pr. 30. september 2004, skulle tilbydes et intensivt jobsøgningskursus af 1 uges varighed. Kurset blev gennemført den sidste uge af ansættelsen, og deltagerne deltog med fuld løn. 8 deltog på kurset.

Jobsøgningskursus

På kursus med fuld løn

Indhold i kurset

Kurset blev gennemført af ekstern underviser og projektkoordinator. På kurset blev der arbejdet med den enkeltes jobønsker, jobprofiler, job åbninger på det Storkøbenhavnske arbejdsmarked, jobansøgninger, CV'er m.v.

Der blev søgt arbejde via Internettet, AF's jobbank, kontakter til vikarbureauer, via A-kassens netværk samt de faglige organisationers netværk.

Resultatet af kurset

Hvor var deltagerne medio oktober 2004

Der blev søgt adskillige ledige stillinger. 5 blev tilmeldt vikarbureauer. Grundet deltageres mange faglige kvalifikationer fik stort set alle lavet

konkrete aftaler. 1 startede i et vikariat umiddelbart efter kurset, 1 fik arbejde inden for renovationsbranchen, 2 var til samtale vedr. arbejde i lufthavnen – hvoraf 1 er kommet i jobbanken, 1 er kommet i jobbanken hos R98, 1 har deltidsarbejde inden for energisektoren og vikariater via vikarbureau, 1 er startet på et uddannelsesforløb som isolatør og 1 søgte arbejde inden for medicinalindustrien og forventer at søge ind ved studiestart på laborantskolen.

**Den samlede
beskæftigelseseffekt**

Den samlede beskæftigelseseffekt af projektet er, at der ved projektets afslutning december 2004 kun er 1 der fortsat ikke er i ordinær beskæftigelse eller på uddannelse.

8. Beskrivelse af visitationsmetode og rekruttering

8.1 Visitationsplan

Visitationsplan I starten af projektperioden blev der nedsat en arbejdsgruppe der skulle udarbejde en visitationsplan, samt være ansvarlig for gennemførelsen af den egentlige visitering af ledige til projektet. Arbejdsgruppen bestod af ledelse og tillidsrepræsentanter fra de 3 virksomheder, den faglige organisation, AF og FIC. I forbindelse med udarbejdelse af visiteringsplan deltog repræsentanter fra Havneskolen og AOF's sprogcenter.

Informationsaktiviteter i forbindelse med visiteringen Som start på projektet blev der udarbejdet en folder der i korte træk informerede om uddannelsesforløbet for nydanskerne samt om tidspunkter for informationsmøderne. Der blev udarbejdet informationsmaterialer til A-kasserne inden for en lang række fagforeninger og indvandrerklubber i Storkøbenhavn, annoncer om informationsmøderne der blev bragt "Søndagsavisen" og avisen "MetroXpress", opslag til Arbejdsformidlingscentre i Storkøbenhavn, orientering på informationsmøder i AF m.v.

Informationsmøder Der var planlagt 3 informationsmøder for mulige deltagere i projektet. Rekrutteringen til informationsmøderne foregik bl.a. gennem ovenstående informationsaktiviteter i samarbejde med faglige organisationer og A-kasser i Storkøbenhavn, samt Arbejdsformidlingen i Storkøbenhavn. Desværre kom der ikke særlig mange til informationsmøderne, hvorfor det blev nødvendigt med endnu en annonce i "Søndagsavisen" og afholdelse af et ekstra informationsmøde.

Inden informationsmøderne blev der gennemført møder med de virksomhedsrepræsentanter, der havde ansvaret for fremlæggelsen på informationsmøderne. Det blev aftalt, at hver enkelt oplægsholder valgte hver deres metoder ved fremlæggelsen, og at informationerne skulle være tydelige og klare, idet der ville være mange budskaber på informationsmøderne.

Indhold og metode på informationsmøderne På møderne orienterede virksomhederne kort om deres virksomhed, de konkrete jobområder, kulturen på virksomheden og forventningerne til deltagerne. Formålet var, at deltagerne fik mulighed for at danne sig et indtryk af de 3 virksomheder. Endvidere blev der orienteret om uddannelsens indhold og form. På møderne blev deltagerne gjort bekendt med, at der efter uddannelsen var planlagt 3 måneders jobtræning og minimum 3 måneders ordinær beskæftigelse. Desuden blev det understreget, at vi håbede at alle kunne fortsætte i virksomhederne, men at der ikke var nogen jobgaranti for fastansættelse eller forlængelse efter det halve år i virksomhederne. Møderne blev gennemført i en god atmosfære hvor der blev lagt op til at deltagerne kunne stille alle de spørgsmål de havde.

Test i dansk og matematik I forbindelse med informationsmøderne blev der for nogen af deltagerne lavet aftaler om sprogtest og test i kendskab til grundlæggende matematik. Testene blev foretaget ud fra udvalgte dele af det undervisningsmateriale der indgik på uddannelsen. Testene blev foretaget af undervisere fra Havneskolen og AOF. På informationsmøderne udfyldte kommende deltagere et skema der indeholdt personlige oplysninger, tidligere arbejdsforhold, afsluttede uddannelser eller kurser, A-kasse tilhørsforhold m.v. Desuden kunne deltagerne skrive, hvilken virksomhed de evt. ønskede at blive tilknyttet i projektforløbet.

Endelig visitering	Endelig visitering blev gennemført få dage efter det sidste informationsmøde. Ansvarlige for endelig visitering var 2 fra hver virksomhed (ledelses- og tillidsrepræsentanter), 1 fra fagforeningen, 1 fra AF, 1 projektmedarbejder og projektleder. Det primære ved visitationen var, at de der skulle deltage i projektet skulle have en positiv indstilling overfor arbejdets udførelse, at den enkelte var motiveret for at deltage på uddannelsen og identificere sig med det, at arbejde inden for energisektoren.
Visiteringssamtalerne	Visiteringssamtalerne blev gennemført i 3 grupper der arbejdede samtidig. For at få en ensartethed i samtaler og et fælles grundlag til vurdering ved den endelige visitering var der udarbejdet en spørgeguide, som blev anvendt i alle 3 grupper. Efter samtalen prioriterede grupperne, hvem der skulle være med i projektet ud fra kriterierne: tidligere uddannelse, sprogtest, motivation til og interesse for uddannelsen og arbejdet, flair for matematik samt indtryk fra samtalen. Det blev aftalt, at der samme dag ville blive udsendt et brev til deltagerne med besked om, hvorvidt de var optaget i projektet. Virksomhederne sendte brev ud til de deltagere som skulle være i deres virksomhed. Alle – på nær 1 – blev placeret i den virksomhed de havde prioriteret.
Hvor mange blev visiteret	Der deltog 18 i visiteringssamtaler, og der blev visiteret 15 mænd og 1 kvinde til uddannelsen. 16 forskellige personligheder som kom fra 10 forskellige lande. De sidste 2 kom på venteliste. I starten af projektet stoppede 2 af deltagerne, og 2 som stod på ventelisten blev visiteret til projektet. November 2003 stoppede 1 på grund af sygdom, men da holdet på daværende tidspunkt havde opnået faglige kvalifikationer, som det blev skønnet ikke kunne indhentes af en ny deltager, fortsatte holdet med 15 deltagere.
Hvilke virksomheder kom nydanskerne i	De 3 virksomheder har modtaget praktikanter henholdsvis i antal: Frederiksberg Forsyning: 5 Deltagere E2 : 6 Deltagere HNG: 4 Deltagere Undervejs i projektet har 1 deltager efter aftale med virksomhederne og projektleder skiftet praktiksted fra E2 til HNG.

8.2 Visitering af mentorer

Visitering af mentorer	Vores erfaring er, at hvis integration af nydanskere skal være vellykket kræver det, at der på arbejdspladsen er udpeget et antal medarbejdere, der i en nærmere aftalt periode har det faglige og sociale ansvar for integration af de nye medarbejdere. Derfor indgik de som en vigtig del af udformning, planlægning og gennemførelse af projektet, at der blev etableret en mentorordning i de 3 deltagende virksomheder. Virksomhederne (ledelse og medarbejdere) udpegede/valgte de medarbejdere der var mentorer for deltagerne. Der blev udpeget 18 i alt. 7 fra E2, 5 fra HNG og 6 fra Frederiksberg Forsyning.
-------------------------------	---

8.3 Nydanskernes forudsætninger og forventninger til projektet

Hvem var de visiterede	Gennemsnitsalderen for de 15 personer, der gennemførte uddannelsen var
-------------------------------	--

37,8 år med en aldersspredning mellem 27-56 år. Gruppens alder var fordelt på følgende måde:

- 27-30 år: 4 kursister
- 30-40 år: 5 kursister
- 40-50 år: 5 kursister
- 50-60 år: 1 kursist

Nydanskernes oprindelseslande var fordelt på følgende måde: Iran, Irak, Bosnien, Spanien, Tjekkiet, Marokko, Pakistan, Palæstina, Vietnam, Tyrkiet og Angola

Ca. $\frac{1}{3}$ af deltagerne er 2. generationsindvandrere og $\frac{2}{3}$ er 1. generations indvandrere.

Uddannelsesbaggrund

Alle deltagere havde som minimum hvad der svarede til 9. – 10. klasses skolegang. Blandt 1. generations indvandrerne havde hovedparten gået i folkeskole i hjemlandet. I alt 5 af deltagerne var ikke faglærte, mens 3 af deltagerne havde en faglært uddannelse i Danmark, og 1 havde en faglært uddannelse fra hjemlandet. 1 af deltagerne havde taget en lang videregående uddannelse i Danmark, mens de resterende 5 deltagere enten havde lange eller mellemlange uddannelser fra deres hjemland.

Arbejdserfaring

Deltagernes tidligere arbejdserfaringer i Danmark spændte forholdsvis bredt fordelt indenfor følgende områder: Musikundervisning, kassemedarbejder, pædagogmedhjælper, lærervikar, biblioteksmedarbejder, rengøringsassistent, elektriker, køkkenmedarbejder, dørmænd, arbejdet på et værksted, vaskerimedarbejder, laborantassistent, hotelarbejde, selvstændig, hjemmehjælper, butiksassistent, Web-udvikler, buschauffør, truckfører, ekspedient i kiosk, revisor, praktik hos SSP i Karlebo kommune, EDB branchen, Lastbil og taxachauffør, kommunikationstekniker, støtte lærer, sproglærer, EDB tekniker, konsulent og pedel.

Intet kendskab til energibranchen

Fælles for kursisterne var, at ingen af dem havde tidligere erfaringer fra arbejde i Energibranchen, da de startede i projektet. To af deltagerne havde ikke tidligere haft ordinær beskæftigelse i Danmark.

Deltagernes forventninger

Nydanskernes forventninger til projektet

Omkring halvdelen af nydanskerne havde læst annoncen om projektet i Søndagsavisen, og havde på den baggrund besluttet sig for at deltage i informationsmødet. “ 2 af nydanskerne havde hørt om projektet via familie og venner, som havde læst annoncen i søndagsavisen, mens 1 var blevet informeret af AF, 1 var blevet informeret af A-kassen, 1 havde hørt om projektet fra sin lærer i et andet projekt, 1 var blevet ringet op af sin bror, som tidligere har deltaget i et lignende projekt og en havde set et indslag om projektet i Frederiksberg TV. I alt 5 af nydanskerne havde 1 gang tidligere deltaget i et lignende projekt inden for andre brancheområder, mens de resterende nydanskerne ikke tidligere havde deltaget i andre projekter.

Hvor havde nydanskerne hørt om projektet

Da ingen af nydanskerne på forhånd havde kendskab til energibranchen, havde hovedparten af dem taget en beslutning om at deltage i projektet ud fra en forhåbning om at kunne få et job. Selvom de på informationsmøderne var blevet orienteret om branchen og virksomhederne, var deres kendskab til branchen relativt begrænset. Flere af nydanskerne havde interesse for elektronik, hvilket de begrundede som en årsag til, at de synes det kunne være interessant at arbejde i energibranchen. Mens hovedparten af nydanskerne var interesserede i projektet ud fra et job perspektiv, havde en mindre del af nydanskerne valgt projektet enten fordi de ikke vidste hvad de ellers skulle lave eller fordi uddannelsesforløbet var kort. En enkelt nydan-

sker havde fået anbefalet projektet af en tidligere kursist fra et lignende projekt og to af nydanskerne havde besluttet sig for at deltage, fordi de håbede på at udvikle deres kvalifikationer og dermed få bedre muligheder for at få et job. 5 af nydanskerne havde endvidere en forhåbning om, at de ved projektets afslutning ville have mulighed for at blive fastansat.

Hvad ville være en succes for nydanskerne

Halvdelen af nydanskerne mente, at deres deltagelse i projektet kunne betegnes som en succes, hvis de endte med at få et job, mens den anden halvdel mente, at det ville være en succes, hvis de både øgede deres kvalifikationer og samtidig fik et job. En af deltagerne mente desuden, at jobbet skulle være i energibranchen, mens de øvrige ikke lagde vægt på, hvilken branche de ville blive ansat i. Den sidste deltager mente, at hans deltagelse ville være en succes, hvis han havde udviklet sig personligt efter projektets afslutning.

Forventninger om at få arbejde

Nydanskernes forventninger til uddannelsesforløbet var primært præget af et ønske om at uddannelsen skulle være relevant for deres fremtidige beskæftigelse, og at uddannelsen på den måde ville være med til at gøre dem dygtige og give dem større muligheder for at få et job. En af nydanskerne havde dog foretrukket at være i praktik frem for at gennemføre et uddannelsesforløb.

Forventninger til uddannelsen og underviserne

Hovedparten af nydanskerne havde en forventning om, at underviserne på uddannelsesforløbet ville være gode til at kommunikere- forklare tingene på en forståelig måde og gøre brug af eksempler, som alle ville kunne forstå. Et par af nydanskerne havde desuden en forventning om, at underviserne ville kunne formidle viden om deres praktikvirksomhed, og de forventninger virksomheden havde til deltagerne.

Forventninger til det sociale miljø

Nydanskernes forventninger til de øvrige kursister på holdet var primært præget af sociale forventninger herunder blandt andet godt kammeratskab, respekt og samarbejde samt faglig hjælp, hvis det skulle blive nødvendigt.

Hovedparten af nydanskerne lagde ligeledes stor vægt på det sociale miljø i forhold til spørgsmålet om, hvad der var vigtigt for at de kom til at føle sig godt tilpas i virksomhederne. I den forbindelse nævnte de bl.a. faktorer som, godt kammeratskab, tryghed, at der bliver taget godt imod mig, at man bedømmes på kvaliteten af sit arbejde og at være på lige fod med de andre. Et par af deltagerne lagde desuden vægt på, at det var vigtigt at lære mest muligt og kunne bestride jobbet.

Nye kollegaer

Nydanskernes forventninger til deres nye kollegaer i virksomhederne var ligeledes præget af forventninger om godt sammenhold og respekt. Et par af nydanskerne forventede desuden, at deres nye kollegaer ville være søde og rare samt positive mennesker med god humor. I den debat der efterfølgende udspandt sig, var det tydeligt, at ikke alle nydanskerne havde følt sig godt behandlet af deres kollegaer, i de jobs de tidligere havde haft. Deres forventninger om et godt socialt arbejdsmiljø og gode kollegaer, skal derfor ses i denne kontekst. Nydanskerne på uddannelsesholdet havde dog meget forskellige indgangsvinkler til spørgsmålet om integration. Nogle af deltagerne var meget interesseret i at snakke om deres tidligere dårlige erfaringer, og få gode råd af de andre. Mens andre mente, at der ikke var nogen grund til at snakke yderligere om dette emne, da de anså sig selv som danskere ligesom alle andre og at de derfor bare skulle behandles som andre danskere.

Praktik og jobtilskudsperiode

På spørgsmålet om deres forventninger til praktik og jobtilskudsperioden svarede størstedelen af nydanskerne, at de forventede at praktik og jobtil-

skudsperioden ville give dem nye kvalifikationer og dermed gøre dem i stand til at udføre jobbet. Et par af deltagerne håbede desuden, at disse dele af kurset ville give dem et godt forhold til de øvrige medarbejdere, mens få af deltagerne havde en forventning om, at praktik og jobtilskudsperioden ville give dem mulighed for at gøre et godt indtryk af sig selv, så de efterfølgende ville kunne få et arbejde i virksomheden.

Eget engagement Hovedparten af deltagerne mente desuden, at deres succes i projektet var betinget af deres indsats og engagement i forhold til uddannelsesforløbet.

8.4 Svarede de visiterede til målgruppen

Som tidligere beskrevet blev der foretaget en bred og alsidig orientering om projektet.

Informationsmøderne På de første 3 informationsmøder kom der alt for få til at der kunne foretages en reel visitering. Sammenlagt deltog ca. 45 på informationsmøderne, hvoraf de 25 deltog på 4. informationsmøde. Ud af denne gruppe var der 5 der var på et vejledningsforløb for akademikere, og som havde håbet, at de gennem informationsmødet kunne få kontakt til virksomhederne om mulige jobs der lå uden for projektets rammer. Flere af deltagerne havde enten uddannelse fra Danmark eller fra hjemlandet, meget få var ikke-faglærte. 3 af deltagerne kom fra det kommunale system, hvoraf 2 havde en videregående uddannelse fra hjemlandet og 1 var født i Danmark, men havde ingen fast tilknytning til arbejdsmarkedet. Efter mødet var der tilstrækkelig til en endelig visitering, og der blev foretaget sprog- og regnetest samme dag.

Definering af målgruppen Målgruppen for projektet "ikke-faglærte med anden etnisk baggrund end dansk" blev defineret ud fra viden om målgruppens problemer med fastholdelse på det danske arbejdsmarked bl.a. gennem ledighedsstatistikker fra A-kassernes samvirke og Arbejdsformidlingen, informationer fra A-kasser der organiserer målgruppen m.v. Det kan derfor undre, at så få fra målgruppen rent faktisk deltog på informationsmøderne og derved ikke kom i betragtning ved visiteringen. Vi har efterfølgende erfaret, at informationsspredningen tager tid. Der har efter projektets igangsættelse været adskillige henvender fra nydanskere, der ønskede at deltage i projektet, eller som håbede på, at der blev igangsat et nyt projekt inden for branchen. Vi har endvidere erfaret, at henvendelser til A-kasser og i Arbejdsformidlingen bør målrettes til hver enkelt sagsbehandler, at annonceringen skal gøres bredere, samt at målgruppen for projektet skal gøres meget synlig.

Velkvalificerede deltagere Stort set alle deltagere var meget velkvalificerede, og en del kan betragtes som værende overkvalificerede til de job som projektet retter sig mod, men fælles for alle deltagerne var manglende erfaring med arbejdet inden for energisektoren. Selv om projektet var tilrettelagt med henblik på beskæftigelse i specialarbejderjob, og dette var meldt ud til alle fra starten, aktualiserede nydanskernes relativt solide uddannelses- og erhvervsbaggrund spørgsmålet om virksomhederne med fordel kunne have glæde af at udnytte disse 'merkvalifikationer' ved at give nydanskerne andre udfordringer.

Krav til den praktiske oplæring Trods det, at deltagerne var så velkvalificerede, var det fortsat nødvendigt at alle havde 3 måneder med jobtilskudsordning, hvori der indgik sidemandsoplæring med mentorerne. Den praktiske oplæring til branchen var for alle deltagere ny, og sidemandsoplæringen var afgørende for om nydanskerne fik de fornødne kvalifikationer, balance mellem nye udfordringer og

læremuligheder, samtidig med at arbejdet blev varetaget til tiden og med den fornødne kvalitet.

Anvendelse af andre kvalifikationer

På en af virksomhederne deltog nydanskerne i en afgrænset periode og i samarbejde med virksomhedens informationsafdeling, i undervisning og information til borgere og brugere i kommunen der havde anden etnisk baggrund end dansk. På en anden virksomhed blev deltageres IT kompetencer anvendt i forhold til laboratoriet. På de fleste arbejdspladser blev der udarbejdet en oplæringsplan med rotation mellem afdelingerne. På en tredje arbejdsplads kræver arbejdsfunktionen lang tids oplæring før den enkelte kan varetage opgaverne fagligt og sikkerhedsmæssigt forsvarligt. Man valgte derfor at deltagerne i hele jobtræningsperioden indgik som 3. mand i et arbejdsteam, for herefter at indgå i teams på lige fod med de øvrige medarbejdere.



Foto: Per Daugaard

9. Projektets gennemførelse i forhold til mål og ønskede resultater

9.1 Formålet med uddannelsen

Formål med uddannelsen

Det overordnede formål med uddannelsen var at kvalificere nydanskerne til arbejdet i energibranchen. Forløbet skulle give deltagerne de nødvendige kvalifikationer til at blive specialarbejdere i de 3 deltagende virksomheder. Uddannelsen blev gennemført som en veksel uddannelse med såvel skoleophold som arbejdspladsoplærende praktikforløb i de tre virksomheder.

Møder med undervisere fra skoler der skulle forestå undervisningen af de ledige

I den første del af projektperioden blev der afholdt møder med undervisere fra de skoler der skulle forestå undervisningen af ledige. Formålet med møderne var at sikre, at der var en rød tråd i uddannelsen, og at uddannelsen blev oplevet som en helhed af deltagerne. Uddannelsen blev tilrettelagt som holdundervisning med fællesmoduler, der indeholdt såvel almen som faglig opkvalificering, samt faglige moduler der var målrettet til den enkelte virksomhed.

Delmål

I starten af projektperioden blev følgende delmål formuleret:

- At deltagerne gennem uddannelse, praktikforløb og jobtræning opnår de kvalifikationer, der er nødvendige for at være en selvstændig og fleksibel arbejdskraft, der kan indgå i forskellige jobområder indenfor Energibranchen.
- At kvalificere målgruppen bredt så de kunne søge arbejde inden for andre brancheområder.
- At deltagerne blev alment kvalificerede i forhold til det danske samfundssystem, edb på brugerniveau samt læsning og skrivning.
- At deltagerne gennemgik en personlig udvikling, der kan styrke deres kulturelle kompetencer, så de dermed bliver i stand til at sammenholde egne kulturelle forudsætninger, med de krav, som det danske uddannelsessystem og arbejdsmarked stiller.
- At deltagerne blev styrket i at vælge hensigtsmæssige handlinger og adfærd i forskellige konfliktprægede situationer.
- At deltagerne lærte at beherske metoder til selvstændigt at tilegne sig ny viden og problematisere emner eller episoder med henblik på at finde mulige løsninger.
- At deltagerne blev trænet i at løse problemstillinger som et led i gruppe og projektarbejde, med henblik på at gøre dem i stand til at fungere på et arbejdsmarked, hvor forudsætninger som ansvarlighed, fleksibilitet, samarbejdsevne, initiativ og selvstændighed er i fokus.

9.2 Uddannelsens varighed

Uddannelsens længde

Uddannelsen blev planlagt og tilrettelagt inden deltagerne var visiteret til projektet. Uddannelsesforløbet var på 26 uger inkl. 2x2 ugers praktik i virksomhederne. Uddannelsen indeholdt både fælles uddannelse samt moduler der var målrettet til den enkelte virksomhed. Der blev udarbejdet en deltaljeret undervisningsplan, som blev revideret i løbet af uddannelsesperioden. Følgende uddannelsessteder og virksomhed i uddannelsesforløbet: Havneskolen, Korsør Brandskole, TEC Frederiksberg, TEC Landtransport, AMU København (Glostrup afd.), Selandia (AMU i Slagelse), Håndværkerskolen i Hadsten, Metro Trafik samt HNG.

8 skoler og 1 virksomhed var inddraget i uddannelsen

9.3 Kursustemaer

Deltagerne blev opkvalificerede på følgende områder:

Fælles faglig opkvalificering

Fælles faglig kvalificering:

Introduktion til virksomhederne, branchen og krav der stilles til medarbejderne blandt andet i forhold til at arbejde i teams
Overenskomster og lokalaftaler
Introduktion og alment branchekendskab til fagområderne el, gas og vand
Matematik undervisning, en opfriskning af 9. – 10. klasses niveau.
Virksomhedsbesøg, E2, HNG, Frederiksberg Forsyning, Bårseback
Kendskab til miljøforhold og relevante AT-anvisninger
Viden om arbejdsmiljø og sikkerhedsforhold, samt APV
Førstehjælp og brandkursus
Arbejde på gasfyldte ledninger
Vejen som arbejdsplads
Trailer kørekort
Truck certifikat
Grundlæggende lagerarbejde og EDB lagerstyring
Mindre entreprenørmaskiner

Virksomhedsspecifik faglig opkvalificering

Virksomhedsspecifik opkvalificering:

Kran C certifikat
Farligt gods certifikat – viden om transport af farligt gods
Svejsning af tykvægede plastmaterialer
Udvidet for stuk-, muffe- og elektrosvejsning (USME)
Gasforsyning og gassens egenskaber

Personlig og almen opkvalificering

Personlig kvalificering:

Grundlæggende data herunder Word, Internet og Excel
Viden og bevidsthed om to-kulturel kompetence herunder bevidsthed og diskussion om integration på arbejdsmarkedet
Samarbejde, konflikthåndtering og kommunikation
Projektarbejde og planlægning af emnedag, herunder træning i selvstændig opgaveløsning brug af EDB
Evaluering



Privat foto

9.4 Model for uddannelsen

I uge 4,5,6 og 8 blev holdet delt i forhold til virksomhedsspecifik opkvalificering. Endvidere var 8 deltagere på kursus i uge 20 under jobtilskudsperioden.

Uge	Emne	Sted
40	Intro til uddannelsen og skolerne HS, TEC, AMU og LTS Intro til mentorerne, Virksomhedsbesøg	Havneskolen
41	Grundlæggende Edb. Individuelt Virksomhedsbesøg tage mål til arbejdstøj	Havneskolen
42	Første hjælp og brandslukning 3 dage mandag-onsdag) Grundlæggende Edb 2 dage (HS)	Korsør Brandskole Havneskolen
43	Tema: El 3 dage TEC (Frederiksberg) Opsamling 2 dage (HS)	TEC og Havneskolen
44	Tema: Vand 3 dage TEC (Gladsaxe) Opsamling 2 dage (HS)	TEC og Havneskolen
45	Tema: Gas 3 dage TEC (Gladsaxe) Arbejde på gasfyldte ledninger 2 dage (HNG) torsdag-fredag	TEC og HNG
46	Vejen som arbejdsplads Mandag-tirsdag (AMU-Glostrup) Samarbejde og kommunikation (HS)	AMU Kbh. (Glostrup) Havneskolen
47	Virksomhedspraktik	HNG, Frederiksberg forsyning og E2
48	Virksomhedspraktik	HNG, Frederiksberg forsyning og E2
49	Praktik opsamling 2 timer og Grundlæggende lagerarbejde	TEC Landtransport
50	Edb lagerstyring	TEC Landtransport
51	Truck B certifikat	TEC Landtransport
52	Truck B certifikat 2 dage	TEC Landtransport
1	Juleferie	
2	Arbejds miljø, AT, Overenskomster og A-kasse, besøg af tillidsfolk og sikkerhedsrepræsentant	Havneskolen
3	Integration, konfliktløsning besøg af mentor	Havneskolen
4	Svejsning af tykvæggede plastmaterialer (AMU-Slagelse) Split Kran C (AMU-Glostrup)	Selandia (AMU-Slagelse) AMU Kbh. (Glostrup)
5	Svejsning af tykvæggende plastmaterialer (AMU-Slagelse) Split Kran C (AMU)	Selandia (AMU-Slagelse) AMU Kbh. (Glostrup)
6	Svejsning af tykvæggede plastmaterialer (AMU-Slagelse) Split Kran C (AMU) 3 dage på HS Forberedelse til Farligt gods certifikat (ADR), Sikkerhedsrepræsentant fra E2, virksomhedsbesøg	Selandia (AMU-Slagelse) AMU Kbh. (Glostrup) Havneskolen
7	Teori til trailerkortet 4 timer, udarbejdelse af personprofil, Acces, Praktisk kørsel med trailer	Havneskolen
8	USME 5 dage (AMU-Slagelse) Split ADR certifikat (LTS)/ 2 dage HS trailerkørsel, virksomhedsbesøg	Selandia (AMU-Slagelse) TEC Landtransport /Havneskolen
9	Virksomhedspraktik	HNG, Frederiksberg forsyning og E2
10	Virksomhedspraktik	HNG, Frederiksberg forsyning og E2
11	Mindre entreprenørmaskiner (AMU-Glostrup) Praktisk kørsel med trailer efter kl 15.24	AMU Kbh. (Glostrup) Havneskolen
12	Praktikopsamling, Praktisk kørsel med trailer og trailer prøve, projektarbejde om energisektoren	Havneskolen
13	Trailer prøve. Åbent hus arr. 25/3-04 14.30 -17.00 Afslutning og opsamling	Havneskolen
20	Gasforsyning og gassens egenskaber 8 deltagere fra HNG og Frederiksberg Forsyning	Håndværkerskolen Hadsten

9.5 Pædagogisk metode:

Pædagogisk metode på Havneskolen

Under hele kursusforløbet på Havneskolen blev der arbejdet efter erfaringspædagogisk metode, hvor deltagerne undervejs i forløbet skulle danne deres egne erfaringer, som derefter kunne sammenholdes med den teoretiske indlæring. Ved at veksle mellem praktikophold, gruppeopgaver, virksomhedsbesøg, oplæg fra virksomhedsrepræsentanter og diskussioner blev undervisningen brancherettet og relevant i forhold til deltageres fremtidige beskæftigelse.

Holdets personlige kvalifikationer var ligeledes meget forskellige. Mens nogle af deltagerne var usikre og tilbageholdende, var enkelte af deltagerne meget udadvendte og initiativrige. For at give alle deltagerne et kvalifikationsløft i forhold til det danske arbejdsmarkeds krav om selvstændighed i opgaveløsningen, foregik dele af undervisningen som opgaveløsende gruppearbejde. Samtidig arbejdede vi med at give alle deltagerne en faglig identitet som specialarbejder i energibranchen, hvilket skulle styrke deres selvværd og motivation for kurset.

Projekt opgave

I slutningen af forløbet fik deltagerne til opgave at arrangere en emnedag. Kursisterne skulle løfte opgaven med udgangspunkt i deres viden og erfaring om energibranchen. Dagen blev markeret som afslutning på uddannelsen, og nydanskerne havde ansvaret for at løse en selvstændig opgave, hvor de bl.a. benyttede de metoder de havde lært i forhold til at arbejde i teams. Desuden skulle de formidle deres viden til en større kreds, der var inviteret til dagen.



Foto: Privat foto

9.6 Evaluering af uddannelsesforløbet

Deltagernes evaluering af uddannelsen

Evalueringen af uddannelsesforløbet for nydanskere var dels baseret på en midtvejsevaluering af uddannelsesforløbet gennemført i januar 2004 samt en afsluttende evaluering af uddannelsesforløbet gennemført i marts 2004. Desuden er nydanskernes logbøger og interview med udvalgte lærere inddraget i evalueringen.

De fleste tilfreds med uddannelsen

Generelt har størstedelen af nydanskerne været tilfredse med det uddannelsesforløb, de har gennemgået. Hovedparten af nydanskerne begrundede deres tilfredshed med de erhvervede uddannelsesbeviser, som de mente havde øget deres kvalifikationer og deres muligheder for at få et job. Mens 1 begrundede sin tilfredshed med, at han som en del af kurset havde lært en masse nye mennesker fra andre nationaliteter at kende. Et par af nydanskerne fremhævede desuden, at de mente, at deres øgede kvalifikationer generelt kan bruges på mange forskellige arbejdspladser, hvilket giver dem større fremtidige jobmuligheder. Især svejsekurset og brandkurset fik en meget positiv vurdering af de deltagere som havde gennemført dette. Dette hang sammen med at hovedparten af nydanskerne vurderede kurserne i forhold til deres relevans og brugbarhed i virksomheden. Desuden har det faglige niveau og kravet til deltagerne været forholdsvis høje på disse to kursusforløb. Underviseren fra svejsekurset lægger vægt på, at nydanskerne har været både interesserede og flittige, idet en stor del af kompendiet på kurset har været hjemmearbejde.

Mindre tilfredshed med de bløde kursusdele

Det forklarer samtidig, at en del af nydanskerne var mindre tilfredse med de lidt blødere kursusdele, som omhandlede konfliktløsning og integration, hvilket en del af nydanskerne umiddelbart havde svært ved at se relevansen af.

Uddannelsen udviklet deltagerne fagligt

Hovedparten af nydanskerne mente desuden at den samlede uddannelse havde været med til at udvikle dem fagligt og at det fremover vil være med til at forbedre deres muligheder for at få et job. Ingen af nydanskerne havde tidligere erfaringer fra arbejde i energibranchen. Efter kurssets afslutning havde alle nydanskerne lyst til at fortsætte med at arbejde i denne branche. Kurset havde derfor været med til at åbne nydanskernes øjne for nye muligheder i forbindelse med deres fremtidige jobsøgning.

Lyst til at fortsætte i branchen

Enkelte utilfreds med dele af uddannelsen

Et par af nydanskerne havde kun været delvist tilfredse med uddannelsesforløbet. En af nydanskerne begrundede sin delvise utilfredshed med at han troede "*at uddannelsesforløbet forberedte nydanskerne, på alle slags opgaver*", hvilket han ikke synes havde været tilfældet i relation til de nødvendige kurser for udførelse af elektriker arbejde. En af nydanskerne begrundede sin delvise utilfreds med at "*der er nogle af kursusdelene, der ikke er, er relevante i forhold til mit job*". Den sidste kursist begrundede sin delvise utilfredshed med, at han havde gennemgået noget af kursusindholdet i forvejen.

Brugbart i forhold til jobbet

Hovedparten af nydanskerne mente dog, at det de havde lært igennem uddannelsesforløbet ville være brugbart i deres fremtidige job. Hovedparten af nydanskerne lagde især vægt på, at de faglige kurser og certifikater de havde erhvervet som en del af uddannelsesforløbet havde gjort dem bedre rustet til at arbejde i energibranchen. De lagde desuden vægt på, at de ikke i forvejen havde kendskab til branchen, hvilket uddannelsen havde været med til at give dem. En af nydanskerne mente dog, at vedkommende ikke havde fået en større viden om energibranchen generelt men havde fået en større viden om gasområdet.

Hovedparten af nydanskerne mente, at kurset havde været med til at udvikle dem fagligt. I den forbindelse blev der især lagt vægt på svejsekurset, men også kran, truck, Farligt gods certifikat og virksomhedspraktik blev nævnt i denne sammenhæng. En af nydanskerne nævnte desuden konfliktløsningskurset i forhold til egen faglig udvikling. Nogle af nydanskerne mente at kurset havde været med til at udvikle dem personligt, herunder især kontakten med de øvrige kursister men også forbedring af sproglige kvalifikationer i dansk blev nævnt af et par af nydanskerne.

Evaluering af undervisningsmetoderne

Hovedparten af nydanskerne havde generelt været tilfredse med de undervisningsmetoder, som havde været anvendt i uddannelsesforløbet. I denne sammenhæng nævnte de bl.a. gruppearbejdet, vekslen mellem teori og praksis, passende undervisningsniveau og godt undervisningsmateriale. En af nydanskerne lagde dog vægt på at vedkommende havde været tilfreds med alle undervisningsmetoder bortset fra dem der blev anvendt i forbindelse med konfliktløsningskurset. To af nydanskerne havde været delvist tilfredse med de undervisningsmetoder der havde været anvendt. Den ene af nydanskerne begrundede dette med, at der i forbindelse med nogle af kurserne (grunduddannelse lager og Edb-lagerstyring) havde manglet en gennemgang og introduktion til området, før nydanskerne gik i gang med at løse opgaverne. Den anden deltager mente, at undervisningsmetoderne og kvaliteten af undervisningen havde været meget svingende. En af underviserne pointerer i denne forbindelse, at der har været stor forskel på kursisternes faglige kvalifikationer, hvilket indimellem har gjort det svært at lægge et fælles niveau for undervisningens sværhedsgrad.

Hovedparten af nydanskerne mente, at der havde været sammenhæng mellem det de havde lært i forbindelse med uddannelsesforløbet, og det de havde lært i praktikperioderne. 1 af nydanskerne mente dog ikke, at vedkommende havde, kunne bruge kurserne omkring konfliktløsning og integration. Flere af nydanskerne lagde især vægt på svejsekurset og kørsel af kran og truck som brugbart.

Uddannelsens længde

Størstedelen af nydanskerne mente, at længden af de enkelte kursusdele havde været passende. Flere af nydanskerne gav dog udtryk for at svejsekurset godt måtte have været længere. 3 af nydanskerne mente, at længden af kurset kun delvist havde været passende, da svejsekurset, trailer og truck burde have været længere, og at konfliktløsning, matematik og introduktion til branchen burde have været kortere.

Det sociale sammenhold i gruppen

Alle nydanskerne var enige om, at det sociale sammenhold mellem kursisterne havde været rigtig godt. Ud fra de kommentarer som var knyttet til dette punkt, virkede det som om, nydanskerne havde brugt hinanden meget undervejs i forløbet og samtidig følte de, at de havde fået en god støtte fra deres medkursister. Dette synspunkt blev desuden bekræftet af flere af underviserne, som mente at deltagerne havde haft et godt sammenhold og havde været gode til at støtte hinanden undervejs i forløbet. På baggrund af virksomhedernes forskellige ønsker i forhold til deltageres kvalifikationer, har deltagerne ikke fået de samme kurser. Opdelingen af deltagerne har betydet at uddannelsen blev meget målrettet i forhold til den enkelte og kvalifikationskravene fra virksomhederne. Dette har ifølge en af underviserne betydet, at deltagerne identificerede sig meget i forhold til de virksomheder, som de skulle ud på, hvilket samtidig havde en negativ social effekt. Det medførte blandt andet, at der i slutningen af uddannelsen, hvor holdet blev samlet igen var en stor pædagogisk opgave i at holde samling på holdet. Nydanskerne har dog ikke selv vurderet dette som et problem.

Opdeling af holdet

Alle nydanskerne havde efter uddannelsesforløbets afslutning et ønske om fremover at komme til at arbejde i energibranchen og helst i den virksomhed hvor de havde været i praktik.

9.7 Jobtilskudsordning og ordinær beskæftigelse

Jobtilskudsperiode og ordinær beskæftigelse

Efter endt uddannelse var deltagerne i 3 måneders jobtilskudsordning i deres praktikvirksomheder og derefter minimum i 3 måneders ordinær ansættelse.

Løn- og ansættelsesvilkår

I alle 6 måneder blev deltagerne, efter aftale mellem virksomhederne og den faglige organisation, ansat på overenskomstmæssigt løn inkl. et mindre tillæg på grund af erhvervede faglige kvalifikationer. Jobtilskudsordningen og ansættelse var et vigtigt element i projektet, idet teoretisk uddannelse skulle suppleres med praktisk oplæring med henblik på at deltagerne lærte at udføre dele af de mangeartede opgaver inden for branchen. Målet for virksomhederne var, at de skulle få flere erfaringer samt mulighed for at øge deres rekrutteringsgrundlag.

Erfaringerne for jobtræning og ordinær beskæftigelse er beskrevet i kapitel 13 (s. 59) ud fra interviews med deltagerne, mentorer og mellemledere foretaget af Kubix.



Foto: Lennart Søgård-Høyer

10. Uddannelse af mentorer og mellemedere

10.1. Etablering af mentorordning

Mentorernes opgaver For at sikre en vellykket integration af nydanskere krævede det, at der på arbejdspladsen var erfarne medarbejdere der i en nærmere aftalt periode havde det faglige og sociale ansvar for integration af nye medarbejdere på arbejdspladsen. Derfor blev der, som en vigtig del af projektet, etableret en mentorordning.

Mentorerne havde til opgave at være dem der bl.a. skulle sørge for den praktiske oplæring i arbejdets udførelse, gennem egen adfærd være med til at viderebringe informationer om kultur og ageren på arbejdspladsen, være vejleder i forhold til anvendelse af arbejdspladsens mange faciliteter, og være kulturbrydere i forhold til kollegaerne. Desuden skulle mentorerne sammen med projektlederen, tillidsrepræsentanterne og ledelserne i virksomhederne være med til at udvikle kultur- og samfundsforståelse med fokus på rummeligheden i mødet med nydanskerne og øvrige medarbejdere i virksomhederne. For at kunne løfte denne opgave gennemgik mentorerne et uddannelsesforløb.

Uddannelsen blev gennemført med støtte fra AOF Danmark.

10.2 Målgruppen for uddannelsesforløbet

Forankringen af mentorordningen Som et vigtigt element i forløbet blev det aftalt, at uddannelsen af mentorerne, skulle udvikles og gennemføres i et tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere bl.a. med det formål, at mentorordningen kunne fortsætte efter projektets afslutning.

Indholdet i uddannelsen blev behandlet i projektets styregruppe og dermed aftalt med ledelse og tillidsrepræsentanter fra de 3 virksomheder. Endvidere har indholdet været behandlet i en arbejdsgruppe, der har fulgt uddannelsen.

Visitering af mentorer For at sikre et godt uddannelsesforløb for mentorerne, og dermed en god modtagelse af nydanskerne på arbejdspladsen var der enighed om, at det at være mentor skulle være frivilligt. Medarbejdere på de 3 virksomheder var blevet opfordret til at deltage som mentorer.

Alle meldte sig frivilligt Flere mente, at det ville være svært at finde mentorer. Dette blev dog gjort til skamme, idet der bl.a. på den ene arbejdsplads var flere der meldte sig, end de der skulle deltage. På de 2 øvrige arbejdspladser meldte mentorerne sig uden tvang. I løbet af relativ kort tid havde 18 medarbejdere meldt sig.

10.3 Konteksten hvorunder forløbet blev afviklet

Konteksten Forberedelsesfasen af forløbet foregik i en tidsperiode, hvor der på den nationale arena var rimeligt roligt. Internationalt var der krig i Irak og fortsat kampe i Afghanistan, men der var ikke tale om konflikter der berørte diskussionen om projektet og dets gennemførelse.

Modstand mod projektet Det var på forhånd tilkendegivet, at kollegaerne på 2 af arbejdspladser ikke var særlige positive. Der var bl.a. negative udmeldinger i form af, "at der jo også er danskere der er ledige – de skal også have en chance".

Generelt må det forudses, at der kan være en vis modtand blandt medarbejderne, når der igangsættes forandringsprocesser i organisationen. Med billeder fra Nørrebro og Mjølner-parken i København måtte det forventes, at der ville være en vis modtand blandt de ansatte. På denne baggrund var det vigtigt, at der på uddannelsen blev skabt et forum, hvor der var en åben dialog om holdninger og meninger i forhold til integrationen i Danmark, som kunne være med til at minimere eventuelle barrierer og fordomme.

10.4 Model og indhold i uddannelsen

Model for uddannelsen Uddannelsen blev gennemført som et splitforløb på 3 dage, 2 dage og 1 dag. Uddannelsen blev gennemført sideløbende med at nydanskerne gennemførte deres uddannelsesforløb.

Indhold i uddannelsen **Uddannelsens indhold:**
Hvad vil det sige at være mentor
Flerkulturel kompetence
Voksenpædagogik
Kommunikation og samarbejde
Konflikt- og stresshåndtering ud fra det flerkulturelle møde
Den mangfoldige arbejdsplads
Betydningen af arbejdspladsens kultur, sprog og humor

Planlægning af praktik Indholdet i uddannelsen blev tilrettelagt så deltagerne havde mulighed for at ændre på store dele af uddannelsen eller komme med forslag til nye temaer. Bl.a. indgik der på uddannelsens sidste dag temaet "Udarbejdelse af praktikplaner", der blev gennemført i et samarbejde mellem mentorerne og mellemlederne. Temaet kom i stand da det undervejs i processen blev tydeligt, at der manglede koordinering mellem parterne i forhold til de lediges kommende 6 måneders beskæftigelse på arbejdspladserne.

Inddragelse af deltagernes erfaringer **Valg af metoder**
Det bærende princip for uddannelsesforløbet har været deltagernes egne erfaringer og oplevelser fra hverdagen på arbejdspladsen. Det har betydet, at undervisningen blev tilrettelagt, så det kunne sikres, at der blandt deltagerne var engagement, åbenhed og villighed til at dele egne erfaringer med andre, hvilket kom til at spille en central rolle for forløbet.

Metodevalg Anvendte metoder var oplæg, fælles diskussioner, gruppearbejde, forskellige former for øvelser f.eks. prioriterings- og udsagnsøvelser, forumteater og opsamling. Oplægsholdere udefra gav input af mere specialiseret karakter.

Hensigten var at arbejde med holdninger, så deltagerne gennem ny viden og nye redskaber kunne agere i løsning af opgaven som mentor for de nye kollegaer med anden etnisk baggrund end dansk. Samtidig skulle mentorerne blive bedre til at arbejde med løsning af konflikter og styrke samarbejdet på arbejdspladsen.

10.5 Første modul

Det flerkulturelle møde	<p>Uddannelsesplan for første modul var planlagt ud fra temaet det flerkulturelle møde og indeholdt følgende: Flerkulturel kompetence og forståelse, kommunikation og samarbejde samt hvad vil det sige at være mentor.</p> <p>Den indledende præsentation af deltagerne afslørede at flere havde meldt sig som mentor ud fra et ønske om at hjælpe andre og ud fra et ønske om at være med til at præge tingene. Det viste sig ret hurtigt, at der hvor mentorerne forventede at møde de største barrierer, var i forhold til kollegernes holdninger.</p>
Interkulturel forståelse	<p>Hovedtemaet for første dag var interkulturel forståelse. Herunder: værdier, kulturbegreber, adfærd, verbal og nonverbal kommunikation, forskel på etnicitet og identitet, åbenhed i at spørge, samt oplægsholderens egne oplevelser i mødet med Danmark.</p>
Hvad vil det sige at være mentor	<p>Anden dags tema var funktion og opgaver som mentor, udarbejdelse af en mentorprofil på de 3 arbejdspladser, mentorernes forventninger til ledelsen, samt hvilke forventninger mentorerne formodede ledelsen (og mellemliderne) havde til mentorerne.</p> <p>I løbet af dagen blev der identificeret et fælles problem på alle 3 arbejdspladser. Mentorerne følte at deres nærmeste leder ikke tog dem og projektet alvorligt. Desuden mente mentorerne at de fik for lidt information fra egen nærmeste leder om projektet, i forhold til hvordan man konkret og i dagligdagen skulle planlægge og gennemføre praktikperioderne og jobtræningsperioden.</p>
Manglende information til mentorerne	
Ny viden i forhold til integrationsdebatten	<p>Tredje dags tema var det flerkulturelle møde. Der blev vekslet mellem oplæg fra folketingsmedlem Naser Khader og debat med mentorerne. Sammenstemmende gav deltagerne udtryk for, at oplæg og debat havde givet mange informationer. Både oplægsholder, men også gruppen selv, havde været med til at give en større viden og indsigt i debatten om samfunds- og individproblemerne i forbindelse med integrationsdebatten.</p>
Identifikation af temaer de andet og tredje modul	<p>Eftermiddagen blev brugt til udarbejdelse af problemområder, barrierer eller konflikter som deltagerne mente, kunne være på arbejdspladsen. Problemområderne skulle anvendes til uddannelsens anden del med Centret for Konfliktløsning, og række ud over mentorrollen og integration på arbejdspladsen.</p> <p>Fra starten af projektet blev det aftalt, at projektet og dermed uddannelsen af mentorerne skulle være forankret hos medarbejderne. Med afsæt i dette var indhold og form for de kommende 2 moduler kun fastlagt i grove rids, så der var mulighed for at deltagerne kunne komme med ideer og forslag til de næste 2 moduler.</p>
Ideen om nyhedsbrev blev skabt	<p>Med afsæt i 2. dages debat om manglende information og aftaler i hverdagen om projektet var der enighed om, at bruge formiddagen på sidste modul til planlægning på arbejdspladsniveau med de mellemledere der deltog i projektet.</p> <p>Endvidere blev det aftalt, at projektlederen skulle lave nyhedsbreve målrettet til mentorer og mellemledere, når der var behov herfor. Problemet skulle endvidere drøftes med styregruppen.</p>

10.6 Andet modul

Temaer for andet modul	<p>Temaerne for anden del af uddannelsen var konfliktløsning, herunder forestillingen om konfliktens karakter, konfliktårsager og – sprog, stresshåndtering og samarbejde.</p> <p>Den mangfoldige arbejdsplads – hvad er det og hvilke elementer bør en personalepolitik indeholde? Arbejdspladsens kultur, sprog og humor – hvilken indflydelse kan dette have på modtagelsen af nye kollegaer, det ligeværdige møde m.v.</p>
Erfaringer fra første praktikperiode med nydanskerne	<p>Modulet startede med en erfaringsopsamling af, hvordan den første praktikperiode for deltagerne var gået. Var den forløbet godt, hvordan var det at fungere som mentor, hvordan havde kollegaerne taget imod deltagerne, mellemliderne m.v.?</p> <p>Erfaringsopsamlingen blev taget individuelt.</p> <p>Mentorerne havde oplevet første praktikperiode som en succes. Alle var blevet positivt modtaget, og der havde ikke været nogen problemer, barrierer eller lignede. De havde haft en positiv oplevelse. Der havde været læring begge veje bl.a. i forbindelse med debat om kulturforskelle. Enkelte havde kunnet mærke, at deltagerne enten ikke havde praktisk erfaringer med det at arbejde på gulvet, samt at det for nogle var lang tid siden, de havde arbejdet fysisk. Nogle gav udtryk for, at det var som at tage imod alle andre nye kollegaer.</p>
Konflikter og samarbejde	<p>Centret for Konfliktløsning:</p> <p>Gennem beskrivelse af konfliktrampen blev konfliktens karakter defineret, hvordan man kan undgå konflikter, hvilke konflikter der kan forhandles til rette, hvilke der ikke kan, samt metoder til at forhindre optrapning af konflikten.</p>
Forumteater	<p>Eftermiddagen blev brugt til forumteater, hvor deltagerne fik til gruppeopgave at fortælle en historie om en konfliktsituation som de selv havde været direkte eller indirekte involveret i.</p>
Mangfoldighed i hverdagen	<p>Mellemløkkelig Samvirke:</p> <p>Formiddagen var afsat til drøftelse af holdninger til mangfoldighed i vort hverdagsliv, og ikke mindst på arbejdspladserne. Dagen var bygget op med øvelser og debat, idet temaet ikke var vidensorienteret, men drejede sig om holdninger.</p>
Mangfoldighedscirklen	<p>Der blev arbejdet med holdningsøvelser omkring udsagn fra den offentlige debat samt mangfoldighedscirklen, hvor deltagerne skulle beskrive og prioritere hvad der indtil d.d. havde fyldt og fylder i deres liv. Som en på kurset sagde da hans cirkel blev præsenteret</p> <p><i>“Sådan er jeg nu sammensat og den viser lidt om mine prioriteringer og hvad der har skabt min personlighed, og det er den måde som jeg ser andre på”.</i></p> <p>Metoderne og debatten gav en rød tråd tilbage til tidligere oplæg om etnicitet og identitet.</p>
Voksenpædagogik	<p>Sidste tema på andet modul var afsat til voksenpædagogik. Formålet var gennem en teoretisk og praktisk indfaldsvinkel, at udruste deltagerne til at få et voksenpædagogisk blik på læringsituationen end blot den rene side-mandsoplæring. Voksne lærer i et erfaringspædagogisk perspektiv i et samspil mellem tre dimensioner; en tilegnelse af viden og færdigheder, psykodynamisk proces, der involverer følelser, holdninger og motivationer – de indre psykiske betingelser og en social, samfundsmæssig proces – de ydre</p>

betingelser. Tiden var desværre meget presset. Det betød at gennemgangen af eftermiddagens tema kun blev overfladisk behandlet, hvilket enkelte af deltagerne beklagede da de havde set frem til denne del af kurset.

Forslag til tredje modul

Som afslutning på dagen blev efterlyst ideer til det sidste modul. Formiddagen var afsat til mødet med mellemliderne. Aftalen blev, at formanden for Miljø-, Energi- og Forsyningsarbejdernes fagforening David Gibson skulle orientere om aftaler for løn- og ansættelsesforhold for nydanskere.

10. 7 Tredje modul

Temaer for tredje modul

Erfaringsopsamling siden sidst. Møde mellem mentorerne og mellemliderne om fælles forståelse af mentorernes opgave, praktiske aftaler vedrørende jobtræningsperioden. Løn- og arbejdsvilkår for deltagerne.

Tilbagemeldinger fra 2. praktikperiode

Tilbagemeldingerne fra 2. praktikperiode var meget positive. Alt var gået godt og nydanskere havde været lærenemme og flittige. Mentorerne glædede sig til at deltagerne skulle i jobtræning.

Planlægning af jobtilskudsperioden – mentor og mellemlider

Temaet fra formiddagens arbejde blev bestemt på 1 modul, idet mentorerne ønskede tid og plads til planlægning og aftaler vedrørende jobtilskudsperioden. Mentor og mellemlider fra samme arbejdsplads fik etableret en fælles forståelse af mentorernes opgaver og ansvar i projektet. Der blev udarbejdet planer og/eller aftaler for jobtræningsperioden på alle arbejdspladser.

Aftaler vedr. løn- og ansættelsesvilkår, ferie m.v.

Efter frokost gennemgik formanden for fagforeningen aftalerne for løn- og arbejdsvilkår for deltagerne. Alle var dækket af de overenskomstaftaler, der var for arbejdspladsen. Der var lavet en særlig lønaftale og alle fik løn under helligdagene. Aftalerne blev beskrevet i et nyhedsbrev til mentor og mellemlider. Mulighed for fastfrysning af ledige stillinger, anvendelse af interne opsalg, opfordring til deltagerne om at søge andre ledige stillinger m.v. blev foreslået.

10.8 Evaluering af mentoruddannelsen:

Lært meget, fået nye værktøjer og større indsigt og tolerance

De fleste deltagere var overvejende positive. Deltagerne gav udtryk for, at de havde lært meget, fået nye værktøjer, større indsigt og tolerance. Samstemmende gav deltagerne udtryk for, at de var blevet mere bevidste om, hvad det vil sige at oplære når der kommer en ny ind på arbejdspladsen. De havde selv lært meget af at lære, og uddannelsen havde givet et nyt blik på ansvaret. Oplæggene fra folk der har anden etnisk baggrund end dansk, havde været rigtig godt. Den havde været med til at give et mere nuanceret billede af integrationen og integrationsdebatten i Danmark. Næsten alle ville anbefale kollegaer at tage et lignende mentorkursus.

Samarbejdet i virksomheden

De fleste mente, at samarbejdet i virksomheden i forhold til opgaven som mentor havde været godt, et par syntes det havde været nogenlunde eller ikke helt tilfredsstillende. For enkelte havde det overrasket, at mellemliderne/ledelsen i virksomhederne havde været så lidt synlige i forhold til dem som mentor.

Endvidere gav deltagerne udtryk for, at de havde fået en større viden om mentorrollen og det at fungere som mentor. Nogle var stadig usikre på deres rolle når de kom tilbage på arbejdspladsen, og andre udtrykte "hvor

Svært at være på lærebænken i flere dage

svært kan det være". De fleste syntes de havde fået nogle flere "værktøjer", og at de nu tænkte langt mere over deres opgave som mentor.

For nogle havde det at være på "lærebænken" i flere dage været hårdt, og der havde været meget, der skulle fordøjes. Flere gav udtryk for, at de glædede sig til at omsætte deres ny viden i praksis.

En stor del af deltagerne syntes at arbejdet med konfliktløsning havde været godt. Man havde været lidt "træt" (megen teori), men generelt havde deltagerne fået bedre indsigt i at kunne håndtere eventuelt kommende konflikter med det formål at vende dem til samarbejde.

10. 9 Kursusdage for mellemliderne

2 korte kursusdage for mellemliderne

Som en del af projekt blev der gennemført et kort kursus af 2 halve dages varighed for de mellemliderne der i det daglige havde ansvaret for mentorer og nydanskerne.

Hvem og hvor mange der deltog, blev aftalt internt i virksomhederne. Endvidere deltog mellemliderne på et møde med mentorerne inden nydanskerne startede jobtræningsperioden. Kurset blev betalt af og gennemført på virksomhederne.

Indhold

Indhold i kurset:

Flerkulturel kompetence
Hvad vil det sige at være mentor?

Oplæggene de 2 dage fulgte stort set de samme temaer som er beskrevet under uddannelsen af mentorer. Det skal dog bemærkes, at oplægget og øvelsen om mentorrollen var målrettet til det, at være leder for såvel mentor som ny medarbejder, synliggørelse af mellemlidernes forventninger til mentorerne m.v.

Evaluering

Evaluering

Evaluering fra mellemliderne er lige som mentorerne gennemført både mundtligt og skriftligt. I evalueringen var der overvejende tilfredshed med indhold og metode for de 2 dage. Flere tilkendegav, at de var blevet mere opmærksomme på egen rolle i forhold til mentorerne og nye medarbejdere.

Mellemliderne havde manglet information om projektet fra ledelsen i deres virksomheder, samt en tilbagemelding om ledelsens visioner med projektet, hvorfor virksomhederne deltog i projektet, var der arbejde til deltagerne m.v.

Kritik af forløbets placering

Der blev peget på, at kurset burde have været afholdt før første praktikperiode, hvilket også gik igen i den mundtlige evaluering. En syntes det er slået noget stort op, og en beskrev at han manglede erfaring på området.

11. Information og erfaringsformidling

Informations- og pressestrategi for projektet

For at sikre en løbende og målrettet formidling af projektets erfaringer blev der i starten af projektperioden udarbejdet en informations- og pressestrategi. Informationsstrategien blev bygget op, så der løbende blev fokuseret på formidling af forskellige temaer, der kunne bidrage til erfaringerne omkring integration af nydanskere på arbejdsmarkedet. Formålet med formidlingen var, at sætte fokus på de positive erfaringer og succeshistorier omkring integration. Fokuseringen på "den gode historie" skulle bidrage til at nedbryde nogle af de barrierer og fordomme, som bl.a. er skabt gennem mediernes ofte negativt ladede historier om nydanskere, som i flere tilfælde kan være medvirkende årsag til, at ledige med anden etnisk baggrund har svært ved at få adgang til det danske arbejdsmarked. Formidling af "den gode historie" skulle være med til at sikre, at de erfaringer som blev opnået undervejs i processen, blev videreformidlet til en bredere skare af interessenter.

Den gode historie

Intern og ekstern formidling

Informationsstrategien omfattede derfor en ekstern formidlingsdel rettet mod den skrevne presse, lokale tv-stationer, samt diverse fagblade mv. og en intern formidlingsdel rettet mod projektdeltagere og medarbejdere i virksomhederne.

Arbejdsgruppen

Løbende udførelse og justering af informationsstrategien er blevet varetaget af en arbejdsgruppe, som blev nedsat i starten af projektperioden. Arbejdsgruppen har bestået af 1 repræsentant fra hver af de 3 virksomheder, AF, MEFF og FIC. Bortset fra repræsentanterne fra MEFF og FIC har de øvrige repræsentanter i arbejdsgruppen ikke haft andre roller i projektet. Projektmedarbejderen fra FIC har været ansvarlig for at sikre overholdelse af informationsstrategien, udarbejdelse af mødeindkaldelse og referater samt koordinering og udsendelse af ekstern information om projektet. Arbejdsgruppens repræsentanter fra AF og de tre virksomheder har hver især været ansvarlige, i henhold til de aftaler der har været lavet i arbejdsgruppen.

11.1. Resultatet af projektets interne informationsindsats

Resultater af den interne formidling

I forbindelse med udarbejdelse af informationsstrategien blev det i arbejdsgruppen besluttet at udvælge en række temaer for såvel den eksterne som interne formidling om projektet. Da formålet med den interne formidling primært har været at sikre, at medarbejdergrupperne i de involverede virksomheder og til dels AF løbende blev informeret om, hvad der foregik i projektet, valgte vi primært at koncentrere den interne formidling omkring projektets hovedaktiviteter. Desuden besluttede vi i starten af projektperioden, at vi løbende ville overveje hvorvidt nogle af artiklerne målrettet mod ekstern formidling kunne tilrettes og bruges i den interne formidling i virksomhederne. Følgende temaer blev derfor besluttet for den interne formidling:

- Indledende information om projektet og om de informationsmøder der afholdes for deltagerne
- Information om resultatet af informationsmøderne og visiteringen samt deltagernes start på uddannelsen
- Information om deltagernes praktik i virksomhederne
- Information om deltagernes afslutning på uddannelsen og start i virksomhederne (ansættelse i 6 måneder)

- Information om uddannelse af mentorer
- Information om uddannelse af mellemledere
- Information om projektets afslutning og de resultater og erfaringer der er opnået, herunder eventuel fastansættelse af alle eller nogle af deltagerne

Oprindelig intention

Det var oprindeligt intentionen, at den interne formidling om projektet primært skulle bestå af artikler i virksomhedernes personaleblade, hvilket skulle sikre, at også de medarbejdere og mellemledere som primært arbejder ude i marken, og ikke umiddelbart har daglig adgang til en computer også ville modtage informationen. På det første møde i informationsgruppen viste det sig dog, at virksomhedernes overordnede informationsstrategier og brug af medier var meget forskellige. I en af virksomhederne havde man valgt en overordnet strategi, der betød at al information til medarbejderne foregik via virksomhedens Intranet, suppleret med opslag på medarbejdernes opslagstavle. De informationer som blev formidlet til medarbejdergrupperne var derfor ikke længere artikler, men i højere grad kortere information. I en anden virksomhed var der et personaleblad som blev udsendt til samtlige medarbejdere på alle værker, hvilket betød at der var afsat begrænset plads til information omkring de enkelte værker. I den sidste virksomhed havde de et personaleblad målrettet mod alle medarbejdergrupper.

Forskellige informationsstrategier i virksomhederne

Forskellige informationsmetoder

Det betød, at den oprindelige intention om at skrive artikler om de nævnte temaer i virksomhedernes personaleblade måtte differentieres i forhold til virksomhedernes informationsstrategier. Den interne information om projektet har derfor været meget forskelligt formidlet i de tre virksomheder både hvad angår indhold og omfang. Mens der i en af virksomhederne primært har været skrevet kortere information om projektet på Intranettet suppleret med opslag på medarbejdernes opslagstavle, har der i en anden af virksomhederne været skrevet flere længere artikler om projektet i personalebladet. I den sidste virksomhed har der været skrevet et par længere artikler om projektet i personalebladet kombineret med kortere information på Intranettet.

Vægten mellem at informere alle medarbejdersgrupper og ikke at have for meget fokus på nydanskerne

Undervejs i projektet viste det sig desuden, at nogle af de nuværende medarbejdere i virksomhederne havde svært ved at forstå, hvorfor der internt i virksomhederne skulle fokuseres så meget på nydanskerne. I de fleste af virksomhederne har man valgt en strategi om ikke at fokusere på virksomhedens praktikanter. At vi alligevel valgte at skrive om projektet og nydanskerne i alle virksomhederne gjorde, at nogle af medarbejderne følte at nydanskerne havde en særstatus i virksomheden. Dette er en problematik, som har været diskuteret meget på møderne i arbejdsgruppen. Hvordan sikrer man at medarbejdere er informeret om relevante aktiviteter uden at trætte dem med at høre for meget om projektet?

Nyhedsbreve og styrket information til mentorer og mellemledere

Da det samtidig undervejs i projektet viste sig at mentorerne, de berørte mellemledere og til dels medarbejderne i de afdelinger, hvor nydanskerne skulle være i praktik eller jobtilskudsordning, ikke følte at de fik tilstrækkelig information om projektet, blev det besluttet at ændre strategien. De oprindeligt planlagte temaer for den interne information blev derfor i nogle tilfælde nedtonet og erstattet eller suppleret med målrettet information til mentorer og berørte mellemledere. Informationen til mentorer og mellemledere foregik både via udsendelse af nyhedsbreve med information om aktiviteter og tiltag samt ved mere regelmæssig information fra virksomhedernes styregrupperepræsentanter til de berørte mellemledere og mentorer.

11.2 Formidling af projektets erfaringer

Fokus på de positive resultater og erfaringer

Som tidligere nævnt var formålet med den eksterne formidlingsdel primært at sætte fokus på de positive erfaringer og succeshistorier omkring integration igennem hele projektperioden samt sikre udbredelse af projektets resultater og erfaringer. Desuden skulle der som et led i den eksterne formidlingsdel udarbejdes informationsmateriale til nydanskerne om projektet i forbindelse med afholdelse af informationsmøder og visitering til projektet.

Informationsaktiviteter i startfasen af projektet

Folder

Folderens udbredelse

Hjemmeside

Annoncer

Kontakt til lokale TV- og radiostationer

I forbindelse med formidlingen om afholdelse af informationsmøder for ledige nydanskere i starten af projektperioden, blev der i første omgang udarbejdet en folder der i korte træk fortalte om uddannelsesforløbet for nydanskerne og om afholdelse af informationsmøderne. Folderen blev uddelt til sagsbehandlere i AF og blev sammen med et brev desuden udsendt til A-kasserne inden for en lang række fagforeninger i Storkøbenhavn samt forskellige indvandrerklubber i området. Derudover blev der udarbejdet en pressemeddelelse om projektet, som blev indlagt på AF-Storkøbenhavns hjemmeside og udsendt til en bred skare af medier i hovedstadsområdet. Desuden blev der indrykket en annonce i "Søndagsavisen" og "MetroXpress". For at sikre budskabets udbredelse til målgruppen lavede vi desuden en aftale med Netcom-TV om at producere og sende et kortere tv-indslag om projektet. Det var oprindeligt meningen, at budskabet skulle have været bragt i nydanskernes egne medier. Vi rekvirerede derfor lister over lokale tv- og radiostationer specielt rettet mod nydanskere. Det viste sig dog, at være umuligt at finde frem til hovedparten af disse, da de åbenbart jævnligt skifter adresse og telefonnummer. Selvom vi fik kontakt til et par lokale tv-stationer målrettet til nydanskere, var ingen af dem interesserede i at bringe et indslag om projektet.

Da der som beskrevet tidligere ikke var tilstrækkeligt fremmøde på informationsmøderne, besluttede vi at indrykke en ny annonce i "Søndagsavisen", med ændret indhold og layout, herunder bl.a. en mere præcis beskrivelse af målgruppen. Desuden sendte vi en mail rundt til sagsbehandlerne i A-kasserne, da det viste sig at vores første brev ikke var blevet formidlet videre fra formændene til sagsbehandlerne. Desuden lavede vi en aftale med Frederiksberg Lokal TV om at bringe et indslag om projektet. Nogle af de tidligere kursister i et lignende projekt, præsenterede desuden projektet for medlemmerne i deres private klub for nydanskere. Der blev efterfølgende arrangeret et nyt informationsmøde om projektet, hvilket resulterede i at vi i sidste ende kunne visitere det ønskede antal deltagere til projektet.

Klubber for nydanskere

Pressemeddelelser

Som et led i den eksterne formidling om projektet har der gennem hele projektperioden været udsendt en række pressemeddelelser om projektet.

Artikler i fagblade

Pressemeddelelserne har taget udgangspunkt i formidling af projektets erfaringer, den offentlige debat om integration af nydanskere, information om projektets opbygning og intentioner samt mentors rolle. Artiklerne har været udsendt til en bredere skare af medier såvel i hovedstadsområdet som i hele landet. Især fagbladet "El - og Energi", som er et brancheblad for energisektoren, AF's "Nyt til Samarbejdspartnere", SID's "Fagbladet", "Frederiksberg Bladet" og virksomhedernes kundemagasiner har bragt en del artikler om projektet. Derudover har der været bragt et indslag i TV-Lorry og et interview med formanden for MEFF har været bragt i P4. Som et led i formidlingen af projektets erfaringer har projektet været præsenteret på møder og seminarer i forskellige sammenhænge. Desuden vil projektets resultater og produkt samt den eksterne evaluering af projektet i denne rapport blive offentliggjort og udleveret til nøgleaktører og en bred kreds af interessenter heriblandt fagforeninger, A-kasser, integrationsmedarbejdere,

Formidling af erfaringer fra projektet

uddannelsesinstitutioner, offentlige institutioner, politiske organisationer, samt repræsentanter fra virksomheder og arbejdsmarkedets parter m.fl.

Samarbejdet på tværs

Pressematerialet er udarbejdet af arbejdsgruppens medlemmer på tværs af virksomhederne. Processen omkring udarbejdelse af materiale og diskussion af erfaringer har givet en god indsigt i de forskellige virksomheders erfaringer og arbejdsområde og har i høj grad bidraget til samarbejdet på tværs af virksomhederne. Da ingen af medarbejderne i arbejdsgruppen tidligere har arbejdet sammen på tværs af virksomhederne, har projektet i høj grad bidraget til at skabe nye kontakter, relationer og netværk såvel indenfor branchen som i forhold til AF og fagforeningen.

12. Integration på arbejdspladserne

Kubix har i denne evaluering set på, hvilke faktorer der understøtter, at nydanskere opnår beskæftigelse på danske arbejdspladser. Det drejer sig dels om faktorer, der direkte er affødt af Socialfondsprojektet, nemlig kvalificering gennem uddannelse, praktik og jobtræning, dels om faktorer, der kendetegner de arbejdspladser, som nydanskerne har været i praktik og jobtræning i. Resultaterne af evalueringen præsenteres i de følgende tre kapitler.

I dette kapitel vil vi se på, hvilke resultater projektet har opnået. I næste kapitel vil vi undersøge, hvordan uddannelse, praktik og jobtræning kan bidrage til integration, hvilke forhold der er betydningsfulde for integration på arbejdspladserne. Og endelig vil vi i kapitel 13 (s. 59) beskrive, hvilke perspektiver integration via arbejdspladserne kan have i arbejdsmarkedsindsatsen.

Denne figur illustrerer kapitlernes disposition:

Kapitel 12. Projektets resultater					
Kapitel 13. Forhold der påvirker resultaterne – et samspil af faktorer					
Uddannelsesforløb	Holdninger til projektet	Mentorer	Læremuligheder	At blive en del af arbejdspladsen og fællesskabet	Ledige job
Praktik	Arbejdspladskultur	Rammer om mentorrollen	Oplæringspraksis		Strategiske satsninger
Jobtræning og midlertidigt job			Udfordringer for nydanskernes læring	Kulturforskelle	Opbakning fra ledelsen
Kapitel 14. Perspektiver for integration og mangfoldighed					
Forestillinger og erfaringer	Integrationsforståelser		Ligestilling, ligebehandling og lige muligheder	Mangfoldighedsledelse	

Skrevet til arbejdsmarkedsaktører og arbejdspladser

Kapitlerne retter sig primært til de aktører på arbejdsmarkedet, der gennemfører aktiviteter og projekter, som skal øge integrationen af nydanskere. Endvidere kan arbejdspladser, der vil arbejde med social ansvarlighed, integration og mangfoldighed, få inspiration til egen praksis ved at spejle sig i erfaringerne fra dette projekt.

Interview med mentorer, mellemlidere og nydanskere

Kapitlerne baserer sig primært på den empiri, Kubix har indsamlet. Efter den første 14-dages praktik, dvs. i december 2003, interviewede Kubix mentorer og mellemlidere om erfaringerne herfra og deres forventninger og forudsætninger for at deltage i projektet. Ca. 1/2 år senere, i juni 2004, interviewede Kubix igen. Denne gang de nydanske deltagere, deres mentorer og

mellemedere om erfaringerne fra de første to måneders jobtræning og projektforløbet som sådan.

Kubix' rolle har primært været at gennemføre en procesevaluering med det formål at bidrage til projektets udvikling. Kubix har derfor i to notater til projektets styregruppe udførligt beskrevet resultaterne fra interviewene. I det følgende præsenteres resultaterne i kortere form, hvilket bl.a. indebærer, at nogle detaljer og mange citater udelades.

Meget er lykkedes

Hvordan er det gået?

Projektet er på en række områder en succes. Såvel nydanskere som mentorer og mellemedere har været glade for at deltage i projektet og har lært meget af at gøre det. Endvidere har nydanskerne opnået kompetencer, som gør dem kvalificerede til at søge arbejde inden for energibranchen, og det er lykkedes for enkelte af dem at få fast arbejde og for andre at få deres ansættelse forlænget.

Projektets beskæftigelseeffekt

Projektet har som overordnet mål at udvide energivirksomheders rekrutteringsgrundlag og give nydanskere mulighed for ansættelse på energivirksomheder.

Skal dette mål nås, kræver det at der er eller skabes ledige job arbejdspladserne er interesserede i, at de medvirkende nydanskere og vælger at fastholde disse, og at nydanskerne er interesserede i at blive ansat i branchen og vælger det, hvis de får muligheden.

Jobtræning – en vigtig vej til job

Talrige undersøgelser viser, at privat jobtræning giver den største beskæftigelseeffekt, når der sammenlignes med andre former for aktivering såsom uddannelse, jobsøgning og offentlig jobtræning.

I og med at dette projekt ikke kun omfatter privat jobtræning, men derudover sikrer deltagerne tre måneders ansættelse i umiddelbar forlængelse af jobtræningsperioden, er det naturligt at forvente en høj beskæftigelseeffekt.

Vanskelige vilkår i energibranchen

Sådan er det imidlertid ikke gået ved afslutningen af den aftalte ansættelsesperiode 30. september 2004. Årsagen hertil er primært de vanskelige vilkår, energibranchen møder i disse år. Den ene af de tre medvirkende virksomheder har sammenlagt flere værker og har derfor reduceret medarbejderstaben, den anden bliver muligvis privatiseret, og i den tredje er der uklarhed om ordresituationen. Samtidig har andre energibrancher i Københavnsområdet også afskediget medarbejdere. Denne situation har vanskeliggjort fastansættelse af deltagerne.

Færre fastansatte end forventet

Da den aftalte ansættelsesperiode udløb i september 2004, var kun 2 af de 14 deltagere derfor blevet fastansat på to af de tre virksomheder, der deltog i projektet, og 1 havde fået ansættelse i en anden virksomhed.

Flere har fået ansættelsen forlænget

Yderligere 6 af deltagerne har fået projektansættelsen på arbejdspladserne forlænget, foreløbig til årets udgang. Dette for at sikre virksomhederne arbejdskraft i tilfælde af, at de vinder de licitationer, de har givet bud på. Disse nydanskere opnår herved 1/2 års anciennitet inden for branchen, hvilket alt andet lige må øge deres muligheder for at få fast arbejde. Ydermere er to kommet i jobbank hos virksomheder ved hjælp af FIC's og MEFF's netværk.

Endelig er en af deltagerne deltidsansat i en virksomhed og er vikar i en anden – dog ikke i de medvirkende virksomheder.

Andre tilknyttet vikarbureau

De sidste fire deltagere er i oktober 2004 tilknyttet et vikarbureau, hvilket kan vise sig at være en vej til fast beskæftigelse. En af disse fire overvejer at færdiggøre en videregående uddannelse, en anden at tage supplerende kurser.

Der er derfor en chance for, at flere af deltagerne med tiden opnår fast beskæftigelse inden for branchen – eller udenfor.

Erhvervede kompetencer

Vi har i interviewene bedt de nydanske deltagere vurdere egne kvalifikationer og ligeledes bedt mentorerne og mellemliderne vurdere nydanskernes kvalifikationer i forhold til, hvad jobbet kræver. Mange understreger, at det tager lang tid at lære at udføre alle de funktioner, som jobbet vedrører, ikke mindst fordi nogle typer af opgaver forekommer med års mellemrum.

Nydanskerne er kvalificerede

Det generelle indtryk er, at stort set alle nydanskere i projektet lever op til forventningerne fra mentorer og mellemlidere. Og til deres egne forventninger.

... nogle få er endnu ikke

Mentorer og mellemlidere var i juni 2004 dog i tvivl om, hvorvidt fire af de nydanske deltagere ville kunne lære håndværket og/eller få den rette indstilling.

Udvidet netværk

Generelt er erfaringerne med de første to måneders jobtræning derfor positive. De fleste deltagere har været kvikke til at lære, vil gerne bidrage og er gode til at blive en del af flokken, dvs. at afkode de normer og spilleregler, der gælder. De nydanske deltagere har etableret relationer til medarbejdere og ledere på virksomhederne og dermed udvidet deres netværk og øget deres beskæftigelsesmuligheder.

De fleste deltagere giver på deres side udtryk for, at de er glade for at være på arbejdspladserne, og alle på nær én vil gerne forblive på arbejdspladsen i flere år.

En er så begejstret, at han ønsker at opleve sit eget 25-års jubilæum på arbejdspladsen:

“Jeg er ikke sikker på, om jeg får lov at blive. Jeg ved, der ikke er nogen klar aftale, og jeg vil ikke sætte mine forventninger i vejret. Men jeg bliver skuffet, hvis jeg ikke får noget, nej ikke skuffet, for de har jo ikke lovet mig noget, men ærgerlig, og rigtig glad, hvis jeg kan blive. For så ved jeg, hvad jeg skal lave de næste 25 år. Jeg tror ikke, jeg nogensinde har været så glad for en arbejdsplads som at være her”.

Andre ser ansættelse i kraft af dette projekt som deres eneste chance for at få et job, fordi energivirksomheder ofte rekrutterer gennem netværk.

Rekrutteringsgrundlaget ser ud til at kunne øges

Med andre ord har virksomhederne fået 13 potentielle ansøgere fra målgrupper, som nogle af arbejdspladserne ikke har så mange erfaringer med at beskæftige.

Eftersom deltagerne har været meget glade for at være i jobtræning, må det forventes at kunne skabe ‘ringe i vandet’, så andre nydanskere kan blive interesserede. Skal disse opnå en tro på, at energibranchen står åben for alle grupper, er det formentligt afgørende, at flere af deltagerne i dette projekt får tilbud om ansættelse.

Mentorer og mellemlidere har også lært en del

Derudover har mentorer og mellemlidere lært mere om systematisk oplæring og om integration af mennesker med en anden etnisk baggrund. Flere

mellemledere og mentorer tilkendegiver, at de har ændret deres holdninger. Holdninger, som de anfører, at medierne har haft en stor betydning for at danne. Kontakten med nydanskere har medført, at de har fået andre opfat-
telser og en anden respekt for, hvilken opgave det er at komme til et andet land og lære et andet sprog.

Såfremt disse erfaringer gøres til fælles viden, har arbejdspladserne mulighed for at udvikle ny praksis. Det kan fx bestå i at etablere mentorordninger i andre sammenhænge, udarbejde oplæringsplaner og gennemføre evalueringssamtaler. Endvidere kan projektet give anledning til udvikling af en anden balance i oplæringen mellem at se på og prøve selv.



Foto: Per Daugaard

13. Hvad har påvirket projektets resultater?

En række faktorer og aktiviteter har bidraget positivt til projektets resultater, andre negativt. Disse elementer omfatter uddannelsesforløb, praktik, træning, holdninger til projektet, mentorer, mellemledere, læremuligheder og – praksis, virksomhedernes udgangspunkt og vilkår etc.

Uddannelsesforløb

Uddannelsen og deltagernes vurderinger af uddannelsen undervejs i uddannelsesforløbet er beskrevet tidligere. I dette afsnit ser vi på brugbarheden af uddannelsen, baseret på vurderinger fra mentorer, mellemledere og nydanskere ca. 2 måneder inde i jobtræningsforløbet. Uddannelsen er beskrevet i kapitel 9 (s. 38).

Uddannelsen er brugbar

Uddannelsen har givet deltagerne formelle kvalifikationer i kraft af certifikater og kursusbeviser og har endvidere rustet dem til at møde energibranchen. Mentorer og mellemledere anser uddannelsen for at være både relevant, meningsfuld og omfattende. Sædvanligvis erhverver medarbejderne nemlig først de formelle kvalifikationer, efter de er ansat.

De faglige kurser anses for relevante

Mange af deltagerne fremhæver de faglige kurser som det, de for alvor har kunnet bruge på arbejdspladsen, hvilket ikke er så overraskende, da ingen af deltagerne tidligere har arbejdet i branchen. En af dem nævner, at uddannelsen har rustet ham til at arbejde i energibranchen:

“Jeg har kunnet bruge svejsning, trailerkort, brandslukning, førstehjælp, kurset i mindre entreprenørmaskiner og konfliktløsning.”

.. af de fleste

Nogle af deltagerne har imidlertid endnu ikke haft brug for alle faglige kurser, andre har savnet kurser eller synes, kurserne skulle have haft et andet indhold. Dette gælder fx el-lære, hvor der er et ønske om at lære om kraft, og lagerstyring, hvor der er undervist i et andet system end det, der anvendes på arbejdspladsen.

De almene kurser får mere blandede tilbagemeldinger

De almene kurser, fx kurser i edb, at gebærde sig på arbejdspladsen mv. får mere blandede tilbagemeldinger. En af grundene til, at deltagerne foretrækker faglige kurser, er utvivlsomt, at flere af deltagerne har erfaret, at de kvalifikationer, de har erhvervet sig i hjemlandet, gennem uddannelse eller arbejde, ikke anerkendes her i landet. Deres personlige erfaring er derfor, at adgangsbilletter til et job er formelle uddannelsesbeviser.

Forudsætningerne afgørende for vurderingen

De nydanske deltagers forudsætninger spiller naturligvis ind på, hvordan de vurderer forløbet. Eftersom disse forudsætninger er meget forskellige, er deltagernes synspunkter på uddannelsens brugbarhed det også.

Et hold versus individuelle forløb

I dette projekt har alle de nydanske projektdeltagere – uanset forudsætninger – deltaget i de almene dele, mens de faglige kurser har været målrettet enten værkerne eller gas/vand. Herved har det været muligt for projektet at købe undervisning som hele hold og dermed få stor indflydelse på tilrettelæggelsen, og der er etableret et sammenhold mellem projektdeltagerne, hvilket et par af dem sætter stor pris på. Endvidere har de fået en meget bred uddannelse, der gør dem i stand til efterfølgende at søge et bredt udsnit af job i energibranchen.

Spørgsmålet er, om forløbet med fordel kunne have været endnu mere differentieret, så der i højere grad blev taget hensyn til individuelle forudsætninger, fx i edb og kommende arbejdsfunktion.

Et andet spørgsmål er, om uddannelsen kan kortes ned. Seks måneder er lang tid at være på skolebænken for velkvalificerede mennesker, hvis største ønske er at komme til at arbejde.

En vej til at reducere længden af uddannelsen kunne være at afprøve, om forløbet kan tilrettelægges mere differentieret med afsæt i deltagerne forudsætninger.

Praktik

Mere praktik

Konklusionen på interviewene er, at praktik er en meget vigtig kilde til indsigt i, hvad det at arbejde i energibranchen indebærer og til at lære at begå sig på danske arbejdspladser. Endvidere er praktikken et vigtigt afbræk i et uddannelsesforløb, som de fleste af deltagerne oplever meget langt. En del deltagere ville derfor gerne have haft mere praktik og mindre uddannelse.

Praktikperioderne har også haft en vigtig funktion for kolleger, mentorer og mellemledere. Først og fremmest for at afmystificere projektet. Inden første praktik sporede en del negative forhåndsforventninger og forhåndsopfattelser på nogle af arbejdspladserne. Efter første praktik var de fleste af disse forestillinger manet i jorden.

“Når vi nu har set de her to fyre, der taler flydende dansk, er alle fordomme gjort til skamme. De er integreret, men kan bare ikke finde et job. Dem kan vi godt bruge”.
(mellemleder i 1. interviewrunde)

Jobtræning og midlertidigt job

Jobtræning er en gulerod

Jobtræning og ansættelse i tre måneder har været vigtige elementer i forløbet. Først og fremmest for at motivere og oplære nydanskerne. Endvidere har virksomhederne fået flere erfaringer med og lært mere om mangfoldighed samt fået et større rekrutteringsgrundlag.

Tre måneders ansættelse

Deltagerne blev ansat på almindelige vilkår i de sidste tre måneder af projektforløbet. Dette har været en vigtig motivationsfaktor for deltagerne. Enkelte har dog ikke hørt/ikke villet høre, at der var tale om en tidsbegrænset ansættelse og er derfor blevet skuffet over at erfare dette undervejs – en skuffelse, der uden tvivl hænger sammen med et meget stort ønske om at fortsætte på arbejdspladsen og en følelse af at have ydet alt det, der kræves.

Opslutning om projektets intention fra de medvirkende

Holdninger til projektet

Både nydanskere, mentorer og mellemledere slutter op om projektets intentioner og tro på, at arbejdspladser er velegnede til at integrere nydanskere.

Kontakt og anledning til at tale dansk

En nydansker siger fx, at arbejdspladsen er et godt sted at integrere: *“Det er den bedste måde. Det er godt, fordi så er man ikke hjemme hos sine egne og tale sit eget sprog. Her skal man tale dansk”.*

En anden pointerer, at kontakt med danskere er det vigtigste for at skabe integration, og at netop denne kontakt kan opnås på arbejdspladsen.

Ved projektets start var der imidlertid også en del forbehold blandt kolleger og ledere.

Frygt for konkurrence

På flere arbejdspladser er der ved projektets start givet udtryk for at nogle

kolleger er usikre eller afvisende over for projektet, fordi de er bange for konkurrence fra de veluddannede projektdeltagere. Et par af arbejdspladserne har været igennem omfattende fyringsrunder inden for de senere år, hvilket står i forholdsvis frisk erindring.

Misundelse På fire arbejdspladser beretter mentorer om, at nogle kolleger er misundelige over, at deltagerne får så meget uddannelse. Disse kolleger synes, at nydanskerne får uddannelsen for let og fortæller om, at de selv må kæmpe for at få uddannelse.

Vant til forskellighed På tre af arbejdspladserne havde mentorerne i forvejen erfaringer med nydanskere. Enten som kollega eller som læremester for aspiranter og lærlinge. Og de fleste mentorer fremhæver, at det aldrig har givet problemer. Endvidere er der ansat mange, der skiller sig ud på forskellig vis, så de fleste arbejdspladser er vant til at rumme forskellighed.

Sproglig følsomhed vigtig Mentorerne fortæller, at det at have nydanskere som kolleger ikke har givet problemer. Langt de fleste har fundet sig til rette på arbejdspladsen, udført arbejdet tilfredsstillende og er vellidte. Nogle mentorer har endvidere venner fra etniske minoriteter.

“Vi har altid haft fremmede. Der har aldrig været noget. Vi kender slet ikke til racisme. Noget af det, de andre kommer med på mentorkurset, ligger fjernt fra os”. (mentor)

Benævnelsen ‘de fremmede’ kan dog indikere, at ikke alle hører til. Nogle anses for at være fremmede, og det siges højt. En opmærksomhed om, hvilke ord man bruger, når man omtaler mennesker fra etniske minoriteter, kan bane vejen for integration.

Fordomme På andre arbejdspladser er det ved projektets start tilsyneladende legitimt at vedkende sig fordomme. Selv om ikke alle deltagere i fokusgruppeinterviewet var enige, faldt denne bemærkning:

“Lidt småracister er vi vel alle sammen. Det er ikke alle, der er lige åbne”. (mentor)

En anden understregede:

“På denne arbejdsplads findes ‘sjove’ holdninger – også i ledelsen”. (mentor)

Forskellige udgangspunkter for integration Der er dermed forskel på, hvilke erfaringer, hvilke holdninger og hvilken selverkendelse der findes blandt medarbejderne. Nogle medarbejdere og ledere har et indgående kendskab til nydanskere, fordi de har gået i skole med nydanskere og evt. har nydanske venner. Andre har udelukkende erfaringer fra at være kollega med nydanskere, og for et fåtal er det en ny oplevelse at omgås nydanskere.

Indstilling hos de medvirkende Indstillingen hos de medvirkende nydanskere, mentorer og mellemledere har haft stor positiv betydning. Nydanskere, der er meget motiverede for at dygtiggøre sig og udbygge deres netværk med henblik på at komme i fast beskæftigelse, bidrager til at øge mentorers og mellemlederes lyst til at bruge tid på at oplære dem. Og mentorer, der vil og kan lære op og viser interesse for deres mentee, øger på deres side nydanskerens lyst til og mulighed for at lære. For langt de fleste er det lykkedes at skabe sådanne gode cirkler mellem nydanskere og mentorer. Og når mellemledere aktivt følger med i forløbet og aktivt bakker op, øges motivationen for projektet hos både mentorer og nydanskere.

Arbejdspladskultur

Omgangsformen på de deltagende virksomheder er præget af humor, godmodigt drilleri og øgenavne. Alle steder er det vigtigt at kunne falde ind i tonen og give igen. På flere arbejdspladser beskriver mentorerne tonen som rå og kærlig, nogle gange rå og ubarmhjertig.

Svært for nye at komme ind

For nye kan det være vanskeligt at vide, hvornår det er alvor, og hvornår man laver sjov. Her kan det være vanskeligt at gennemskue, hvornår det er vigtigt at få sagt fra og hvornår det er vigtigt at 'lege med'.

Den nye skal dermed være god til både at stikke fingeren i jorden og at stå fast på sit værd, når det gælder.

Øgenavne

På nogle arbejdspladser er øgenavne almindelige og henviser til påfaldende kendetegn, fx kaldes en medarbejder med tykke briller for Tårnuglen. I kulturer, hvor synlige kendetegn almindeligvis bliver kommenteret, vil anden hudfarve og navn typisk også kunne give anledning til navngivning og kommentarer. Et øgenavn kan på den ene side være tegn på, at man er blevet en del af flokken, på den anden side kan grovheder dækkes ind under den sædvanlige praksis.

Drilleri eller racisme?

Der er en glidende overgang mellem drilleri og mobning/racisme. Hvis øgenavnet og den generelle omtale er med til at forstærke nydanskerens oplevelse af ikke at høre til på arbejdspladsen eller mere generelt i Danmark, er drilleriet blevet til udstødning og racisme.

Forskelsbehandling

I interviewene kom det også frem, at kollegerne forventes at have andre grænser over for nydanskerne, fx se dem lidt mere an end sædvanligt, som en af de interviewede peger på, eller som en anden interviewperson nævner, være lidt hurtigere til at give dem skylden i en konflikt.

Lige- eller særbehandling

Forskelsbehandling er i modstrid med kulturen på flere af arbejdspladserne. Det er vigtigt ikke at skille sig ud, men stikke fingrene i jorden og tage sin tørn – også med de kedelige opgaver.

Modsatrettede signaler svære at afkode

Det kan se ud til, at der stilles modsatrettede krav til nye, ikke mindst til nye fra etniske minoriteter. På den ene side er det vigtigt at passe ind og ikke gøre opmærksom på eller forvente, at der tages hensyn til evt. særlige kulturelle erfaringer. På den anden side kan nydanskeren, som nævnt, risikere forskelsbehandling og kulturrelateret navngivning, som vedkommende forventes at finde sig i, samtidig med at vedkommende ikke skal finde sig i hvad som helst. Sådanne modsatrettede signaler kan være svære at aflæse, så her er det særlig vigtigt, at mentor og mellemlider bistår – både i forhold til nydanskeren og ved at trække en grænse over for kolleger.

Mentorer

Et vigtigt element i projektet har været at udnævne og uddanne en række medarbejdere til at fungere som mentorer for nydanskerne. Dette er en nyskabelse for arbejdspladserne. Nye er sædvanligvis oplært ved side-mandsoplæring, hvor det er almindeligt at være føl nogle dage og så derefter at udføre opgaver mere og mere på egen hånd med mulighed for at spørge en kollega eller leder til råds.

I projektet forstås en mentor som en kollega, der er valgt til at lære en potentiel ny kollega op. Alle mentorer har sagt ja til at påtage sig denne funktion.

Mentor-opgaver	<p>I ansøgning til Socialfonden er mentorernes opgaver beskrevet på denne måde:</p> <p>“Mentoren har til opgave at være den, der bl.a. sørger for den praktiske oplæring i arbejdets udførelse, gennem egen adfærd være med til at implementere informationer om kulturen og agere på arbejdspladsen, vejlede i forhold til anvendelse af arbejdspladsens mange faciliteter mv. Mentoren skal agere som kulturbryder i forhold til kollegerne og skal derudover i samarbejde med projektlederen, tillidsrepræsentanterne og ledelsen i E2, Frederiksberg Forsyning og HNG være med til at udvikle kultur- og samfundsforståelse med fokus på at opnå rummelighed mellem de etniske minoriteter og danskerne”.</p>
Læremester og kulturformidler	<p>I dette formål understreges med andre ord mentorens opgave som læremester og som formidler mellem kulturer.</p>
At oplære den nye i faget	<p>Den faglige oplæring og sparring er naturligvis central. Det drejer sig om at instruere og rette udførelsen af opgaverne, svare på faglige spørgsmål, uddele opgaver, hurtigt skifte opgaver, hvis det er nødvendigt (eller orientere arbejdsleder om det) og tilpasse arbejdsmængden til den nye kollegas ressourcer. Det er en vigtig opgave gradvist at øge sværhedsgraden, så passende udfordringer gives.</p> <p>Den valgte mentor skal kunne vise, hvordan arbejdsopgaverne udføres korrekt, kunne forklare og diskutere usikkerheder mv. For mennesker med en anden etnisk baggrund kan det være specielt vigtigt at få illustreret, hvad der menes med udtryk som for eksempel ‘ansvar’, ‘initiativ’ og ‘selvstændighed’. Betydningen kan være vanskelig at finde ud af, da den kan være anderledes i andre kulturer.</p>
At bidrage til at den nye optages i fællesskabet	<p>Ud over den faglige sparring har mentor til opgave at bidrage til, at den nye optages i fællesskabet af kolleger. Dette kan fx ske ved, at mentor skaber kontakt til kollegerne, sørger for at inddrage den nye i snakken og forklarer normer og situationer, som overrasker den nye eller kollegerne. Det kan også være at skabe kontakt til relevante samarbejdspartnere i andre afdelinger.</p> <p>Psykologisk støtte er selvfølgelig meget betydningsfuld for den nyes motivation og selvtillid. Ved at vise interesse for den nye som person, påskønne den nye, bakke op i vanskelige situationer og i det hele taget være til rådighed, får den nye en tryghed på arbejdspladsen, som giver plads til, at den nye kan lære og udvikle sig.</p>
Holdningsbearbejdning	<p>Kulturformidlerfunktionen er relevant, når den nye anses for at adskille sig kulturelt fra kollegerne og dermed at kunne få særlige vanskeligheder med at blive en del af fællesskabet.</p> <p>Forskellige syn på mentoring</p> <p>Generelt kan man sige, at alle mentorerne er positivt indstillede over for den nye funktion som mentor, men at de tillægger den meget forskelligt indhold og mening. Nogle mentorer har i høj grad taget de nye opgaver, som mentorjobbet indebærer på sig, hvor andre ‘mere gør, som de plejer’.</p> <p>Disse forskellige syn på og tilgange til mentoring kan dels skyldes arbejdspladskulturen, ikke mindst arbejdspladsens vaner omkring oplæring af nye medarbejdere. Er det fx legitimt, at nye medarbejdere i en periode får den specielle behandling som oplæring kræver?</p>

**Mentorenes
forudsætninger er vigtige**

Dels kan de forskellige syn på mentorjobbet skyldes de forudsætninger, som de udvalgte mentorer har, og den mening, som de tillægger opgaven som mentor.

**Mentorordning – en
fremragende idé**

Det at have en mentor til at vise en til rette vurderer nydanskerne som meget vigtigt.

**Nydanskerne glade for
deres mentorer**

Selv om der har været forskellige måder at være mentor på, har nydanskerne generelt oplevet det som meget positivt at have en mentor:

“De er spørgende og interesserede i en. De tilbyder mig hjælp og er gode til at aflæse mig. De er gode menneskekendere. De har været med til at gøre overgangen meget mere spiselig”. (nydansker)

Forskelle på metoder

Forskellige måder at være mentor på

Oplæringen i arbejdets udførelse foregår primært gennem sidemandsoplæring. Det er mentor, som skal agere læremester og vise vejen for den nye. Dette kan dog foregå på mange måder. Synet på og forståelsen af mentoring har indflydelse på den måde, mentorerne handler på i oplæringspraksis. Nogle mentorer har været opsøgende og udfarende med hensyn til at justere oplæringen, mens andre mere har reageret på ønsker eller spørgsmål, fremsat af nydanskerne. Nogle mentorer har været tålmodige og givet tid og plads, så den nye kunne lære opgaverne. Men der er også nogle mentorer, som har været irriterede over hele tiden at skulle “sætte den nye ind i opgaverne”, og de har altså ikke i længden fundet sig tilpas i mentorrollen.

Oplæringen synes med enkelte undtagelser ikke at være sat i system gennem fx oplæringsplaner og dialog. Derfor bliver oplæringens succes meget afhængig af mentorenes lyst, vilje, overskud og kompetence til at være læremestre, og i hvor høj grad det er normalt for dem og for arbejdspladsen, at de agerer som læremestre.

Mentorer tilfredse

Mentoruddannelse

Mentorerne har som tidligere beskrevet deltaget i et kursus. Mentorerne oplever generelt, at mentoruddannelsen har været med til at give ny viden om oplæring og integration, og at det har været gavnligt at udveksle erfaringer med andre mentorer. Der er selvfølgelig forskelle på tilfredsheden. For nogle har mentorkurset været en anledning til at få øjnene op for nye måder at indføre en ny medarbejder på arbejdspladsen og indkøre vedkommende i arbejdsrutinerne. Kommentarerne og forslagene til forbedringer går i forskellig retning; dog er der flere, der ønsker, at deres erfaringer i højere grad dannede grundlag for forløbet.

Vurderingen af kurset hænger naturligvis sammen med, hvilke erfaringer man i forvejen har med at omgås mennesker fra forskellige kulturer, hvordan man betragter mentoropgaven, hvordan forløbet har formet sig og generelt hvor ivrig man er for at lære.

De mentorer, der ser forløbet som en oplæringsopgave og dermed lægger mest vægt på at være læremester og mener, de kan det, er mindre begejstrede end de, der er blevet udfordret, har afprøvet nye ideer i forløbet eller generelt er åbne for at lære.

Rammer om mentorrollen

Rammerne for mentoropgaven har også stor betydning for, hvordan mentoring forløber.

Forskkel i ressourcer	Når oplæringen foregår så forskelligt som vist ovenfor, er en af forklaringerne, at arbejdspladserne investerer forskellige ressourcer i oplæringen. Rammerne for oplæringen er altså ikke de samme.
Aftale om tidsforbrug	Mentorforløbet har på en af arbejdspladserne haft fordel af, at der har været en aftale om, hvor meget tid mentor må bruge på opgaven. Gennem en aftale kan det sikres, at arbejdsmængden for begge parter er tilpas til, at der er tid og rum til, at mentor og den nye snakker om forløbet. En aftale kan gøre det lettere for mentoren at bruge tid på mentorarbejdet og at inddrage kollegerne i oplæringen, hvor det er hensigtsmæssigt.
Ekstra tid til at lære op	På andre arbejdspladser har mentorerne efterlyst ekstra mandstimer til oplæringen. Her svarer en mentor på, hvad han mener, at mellemlederne kunne gøre for at skabe en bedre oplæring: <i>“De kunne give os noget tid til at lære manden op... Give os lidt tid og vise noget mere hensyn. Så vi kan lære gutten op, fordi er der en chance for, at han bliver her, så skal han ku’ det lort”. (mentor)</i>
... og at lære	Manglende ressourcer til oplæring skaber ikke de bedste betingelser for nydanskernes læring. En af nydanskerne fra samme arbejdsplads som mentor ovenfor udtaler: <i>“De giver ikke chancer. De gør sådan (tramper foden i gulvet utålmodigt), hvis vi gør det lidt for langsomt. Bare fordi de har arbejdet her i 25 år, så regner de med, vi kan det lige så hurtigt som dem. Så bliver jeg nervøs for, om jeg kan nå at lære arbejdet godt nok til at blive ansat efter jobtræningsperioden”. (nydansker)</i>
Vilje og mulighed for fastansættelse	Et andet vigtigt ressourcemæssigt vilkår, der påvirker oplæringen, er muligheden for fastansættelse af nydanskeren efter oplæringsforløbet. I udgangspunktet oplærer alle mentorer en <i>potentiel</i> kollega, og dermed adskiller oplæringen sig allerede fra et almindeligt indslusningsforløb af en ny, og allerede fastansat medarbejder. På nogle arbejdspladser viser det sig tidligt i processen at være lange udsigter til fastansættelse. Og det påvirker selvfølgelig de ressourcer og den tid, som både mentor og mellemleder vil investere i oplæringen. Det påvirker ligeledes nydanskernes indstilling til og motivation for oplæringen.
Forskkel på graden af samarbejde	Samarbejde mellem mentor og mellemleder Der er stor forskel på, hvordan arbejdspladserne har organiseret oplæringen og samarbejdet om oplæring mellem mentor og ledere. På nogle arbejdspladser er der et tæt samarbejde mellem mellemleder og mentor, hvor oplæringen følges nøje gennem dialog. Mens samarbejdet og dialogen omkring oplæringen andre steder synes at være mere sporadisk. Det synes i høj grad at være mellemlederens interesse, engagement og inddragelse af mentor, som har indflydelse på, hvordan samarbejdet opleves af mentorerne.
Mellemlederens interesse og engagement	
Inddragelse af mentor	Når samarbejdet går godt, forklarer mentor det som et resultat af opsøgende kontakt fra mellemleder, interesse, inddragelse og indsigt i beslutningsprocesser omkring oplæringen.
Sparring	Et dårligt samarbejde kan efterlade mentor med en række frustrationer og uafklarede spørgsmål i relation til oplæringen. Ligeledes savner flere mentorer opbakning og input til oplæringsforløbet fra deres mellemleder. Fra mentorernes synspunkt er det altså en synlig mellemleder, som aktivt ind-

drager, informerer og sparrer med dem, der mangler for at skabe det gode samarbejde og den gode oplæringspraksis.

Samarbejdet kan hæmmes af
- arbejdsorganisering

En forklaring på den manglende synlighed kunne være, at nogle mellemledere synes at befinde sig meget langt væk fra oplæringen, hvor de på andre arbejdspladser er tættere på. Dette kan skyldes arbejdets organisering, hvor arbejdets karakter, fx at man arbejder meget 'ude i marken', gør det svært for lederne at følge med i oplæringen.

- uklarhed om mellemledernes opgaver

I dette projekt er mellemlederne inddraget relativt sent i forløbet, samtidig med at de længe var i tvivl om, hvilke forventninger topledelsen havde til deres deltagelse i projektet og til projektets prioritering i forhold til andre opgaver. Dette har uden tvivl været en ulempe for samarbejdet mellem mellemledere og mentorer.

- travlhed

Mellemlederne fremhæver også stor arbejdsbelastning og travlhed som forklaring på, hvorfor de har haft svært ved at prioritere samarbejdet højt.

Det er derfor vigtigt at overveje, hvordan man kan skabe gode relationer mellem mellemleder og mentor. Og hvordan man inddrager mentor, sørger for at mentor har adgang til de relevante informationer og sikrer, at mellemleder er opsøgende og engageret i mentors oplæringspraksis.

Mellemlederkursus

Mellemledernes uddannelse har været meget kort og er samtidig den af de gennemførte uddannelser, der opleves mindst tilfredsstillende, ikke mindst fordi mellemlederne har mange andre opgaver at tage sig af. Vurderingen af mellemlederkurset kædes sammen med ønsket om, at tiden i stedet var brugt sammen med egen ledelse til at få flere informationer om virksomhedens intentioner med projektet. Kurset fremhæves for, at det gav mulighed for at udveksle erfaringer med mellemledere fra andre arbejdspladser.

Arbejdspladserne meget forskellige

Læremuligheder

De fem arbejdspladser er meget forskellige og dermed også mulighederne for at lære noget. På to af arbejdspladserne består arbejdet fortrinsvis i at reparere og vedligeholde ledningsnet og installationer i et større geografisk område. Arbejdet varetages typisk af makkerpar, der selvstændigt udfører arbejdet. Makkerne er jævnbyrdige og skiftes til at udføre de forskellige opgaver. Medarbejderne har et højt specialiseringsniveau.

På tre andre arbejdspladser består arbejdet i at betjene, vedligeholde og rengøre anlæg, råvarehåndtering og transport af maskindele og værktøj. Arbejdet organiseres imidlertid forskelligt. På to af disse arbejdspladser varetages en del af opgaverne typisk i makkerpar af faglærte og ufaglærte, hvor den ufaglærte går til hånd. Andre opgaver udføres af ufaglærte på egen hånd. På den tredje arbejdsplads er der ikke skarpe skel mellem faglært og ufaglært arbejde. Skarpe skel kan hæmme ufaglærtes muligheder for at lære at arbejde selvstændigt.

Lagerfunktionen indgår i projektet på flere af arbejdspladserne. Opgaverne er at modtage og håndtere varer og at ekspedere kunder. Her udføres arbejdet i makkerpar eller i team.

Arbejdsledere uddeler opgaver

På nogle af arbejdspladserne har arbejdslederen en traditionel lederrolle. De planlægger arbejdet, fordeler og bemander opgaverne og udarbejder vagtplaner etc. Det betyder, at arbejdslederen hele tiden skal være lidt foran, så vedkommende ved, hvilke opgaver der skal løses, når medarbejderne mel-

der, at de uddelte opgaver er løst. Det bliver dermed også arbejdslederen, der er afgørende for, om nye får flere udfordringer i takt med, at de kan magte dem.

I nogle af håndværkerteamene og på lagrene er medarbejdernes indflydelse på bemanning og opgavetilrettelæggelse langt større. Her vil mentor derfor have opgaven at sikre passende udfordringer til den nye.

Teknologi og værktøj

Det er også forskelligt, hvilken teknologi der anvendes. Edb og SAP anvendes af medarbejdere og ledere på nogle arbejdspladser, mens edb ikke anvendes af medarbejderne på andre. På nogle af arbejdspladserne anvendes maskiner såsom gravemaskiner, bulldozere, kraner, truck mv. Endelig anvendes selvfølgelig mange forskellige værktøjer.

Arbejdets organisering giver forskellige læremuligheder

Arbejdets organisering giver forskellige læremuligheder. Er opgaverne komplekse, skal mange beslutninger tages. Anvendes avanceret teknologi og er der indflydelse på valg af metoder, vil læremulighederne naturligvis være større, end hvis opgaverne er rutineprægede, løses efter forskrifter med almindeligt værktøj og uden stor selvstændighed.

Oplæring kan hæmmes af

Læremulighederne kan hæmmes af en række faktorer. I det følgende peges på nogle af dem, interviewene har afdækket.

- faggrænser og arbejdets karakter

Arbejdet kan i sig selv være let og med få udfordringer. Hertil kommer, at faggrænser kan være en hæmsko. Når ufaglærte fx er med som 3. mand på en opgave og forventes at lære ved at kigge på.

Sådanne oplæringsvaner kan være uhensigtsmæssige, og der kan derfor være en udfordring i at tænke i nye måder at tilrettelægge oplæringen på.

- hierarki og privilegier

Klare privilegier kan ligeledes være en barriere. Når nogle af kollegerne kan gøre krav på 'min maskine' eller 'mit arbejde', kan det vanskeliggøre, at den nye får mulighed for at prøve kræfter med disse opgaver, ligesom vidensdeling hæmmes.

- tidspres

Nogle opgaver kræver hurtig udrykning, andre er aftalt udført inden for bestemte intervaller. Nogle af disse opgaver kræver, at en mand arbejder i 'hullet', mens den anden er håndlanger. Arbejdet glider bedst, hvis håndlangeren 'oppe' er så godt inde i tingene, at han kan forudse, hvilke værktøjer der er brug for i hullet. At have en ny mand med, som ikke endnu er inde i arbejdsgangen og måske ikke kender navn på værktøj, kan dermed være en belastning og føre til, at det varer lang tid, inden den nye kommer med som 2. mand.

Oplæringspraksis

At se på eller prøve selv

Læringsforståelsen hos mellemledere og mentorer spiller ind på den måde, de oplærer nydanskerne på. På arbejdspladserne synes der at være to dominerende forståelser af, hvordan nydanskerne lærer de nye arbejdsopgaver bedst.

Den ene holdning er, at det er ved at se på, at man lærer bedst. Den anden forståelse indebærer, at man får den bedste læring ved at arbejde selvstændigt med opgaverne.

På to af arbejdspladserne har nydanskerne i nogle funktioner således stort set kun fået lov til at se på. På den ene arbejdsplads begrundes en mellemleder det med, at det først er fra 1/7, dvs efter jobtræningsperioden, at nydan-

	<p>skerne har lov til at arbejde selvstændigt. Begrundelsen er hensyn til sikkerheden.</p> <p>På de andre arbejdspladser har deltagerne fået lov til at lave mere selv.</p>
Vigtigt at få lov til at bidrage	<p>Denne tilgang til læring sætter sig klart igennem i oplæringspraksis. Deltagerne er meget positive overfor det ansvar og den tillid, de har fået:</p> <p><i>“De har været gode til at give mig ansvar. De har været gode til at kaste mig ud i noget og så se, hvordan det går. Det har gjort, at jeg har følt, at jeg var til nytte”.</i> (nydansker)</p>
Ansvar og tillid giver selvtillid	<p>Generelt synes læringen i oplæringspraksis at være meget afhængig af, hvorvidt deltagerne får lov til at udføre arbejdet selv, om de får ansvar og tillid af deres mentor og nærmeste kolleger. Alle nydanskerne i projektet prioriterer det selvstændige arbejde og det “at få lov til at lave noget selv” meget højt. Og der synes at være en direkte sammenhæng mellem deres vurdering af, hvad de har lært af forløbet, og den mængde ansvar og selvstændige arbejdsopgaver, de har fået tildelt.</p> <p><i>“Jeg har fået selvtillid her. Nu ved jeg, at jeg kan noget... det er bl.a. fordi, jeg har fået ansvar”.</i></p> <p>Fra et læringsperspektiv er det at gøre noget og ikke bare se på en konstruktiv og effektiv måde at lære på. Derfor må det anbefales (under behørigt hensyn til sikkerheden), at nydanskerne i så vidt omfang som muligt får lov til at få ansvar og tillid til at udføre arbejdet selvstændigt.</p> <p>En oplæringsplan ville formentlig kunne bidrage til at sikre oplæringsperspektivet i mentors fravær.</p>
Systematik og dialog om planlægning	<p>Systematisk oplæring</p> <p>Oplæringen af en ny medarbejder kræver planlægning og en løbende analyse og justering af oplæringsforløbet. Dette for netop at sikre, at man ved, hvad den nye medarbejder skal lære, samt hvordan og hvor hurtigt medarbejderen forventes at lære det. Derfor har planlægning af oplæringen og brug af oplæringsplaner blandt andet været en del af det kursus, mellemledere og mentorer har gennemført. Målet har altså været at sætte oplæringen i system. Dette mål har dog ikke været styrende for alle arbejdspladseres oplæringspraksis.</p>
Oplæringsplaner en god idé	<p>På nogle arbejdspladser har man aktivt udarbejdet oplæringsplaner, der gav et overblik over, hvilke arbejdsopgaver den nye medarbejder skulle udføre og inden for hvilken periode. Det fremhæves af mentorerne som et godt værktøj til at give indblik i, hvad der skal ske og hvornår, og til at oplære medarbejderen i alle relevante arbejdsopgaver for dermed at undgå, at nydanskeren bare bliver sat til at lave forefaldende arbejde.</p>
- for mentorer og mellemledere	
- og for nye	<p>For en ny medarbejder kan en oplæringsplan ligeledes være en vigtig forudsætning, for at de kan tilpasse sig hurtigere til de nye opgaver og den nye arbejdsplads.</p> <p>En plan kan give overblik over, hvad der skal læres i hele perioden. Netop for at forløbet skal give mening og motivationen bevares. En plan kan endvidere øge nydanskerens muligheder for at tage initiativ og være opsøgende, fordi planen tydeliggør, hvilke arbejdsopgaver der venter forude.</p>

Inddragelse af den nye

Der er gode erfaringer med, at arbejdslederen inddrager nydanskeren i udarbejdelsen af oplæringsplanen. Dette er noget, der helt klart har skabt gunstige betingelser for en konstruktiv dialog om, hvad der skal læres, om progression i forløbet og om evt. mangler i planen set fra nydanskerens synspunkt. Og set fra et læringsperspektiv er det altid en god idé at give den lærende indflydelse på og ansvar for egen læring.

Vigtigt at mentorer får og tager indflydelse på oplæring

På nogle arbejdspladser er der en klar arbejdsdeling mellem mellemlider og medarbejder: det er lederen, der fordeler arbejdet. Mentorerne på disse arbejdspladser er ikke vant til selv at kunne gribe ind og omorganisere arbejdet efter deres ønsker og behov, men er afhængig af mellemliders indgriben. Dette kan føre til, at mentorer ikke overvejer selv at søge indflydelse og påvirke oplæringsforløbet.

Denne arbejdsdeling og arbejdskultur er dog ikke naturlov. I tilfælde af en hierarkisk arbejdsdeling er det vigtigt, at ledelsen skaber rammer for et sådant samarbejde, så mentor i højere grad kan få indflydelse på oplæringsens organisering.

Dialog fremmer oplæring

Oplæringsplaner og en systematisk dialog omkring oplæringen giver mentor, mellemlider og nydansker mulighed for at sætte fokus på relevante udfordringer i oplæringen. Tilsvarende skaber manglende dialog misforståelser og spekulationer, som ikke er konstruktive for oplæringen.

På en arbejdsplads er mellemlideren fx ikke klar over, hvorfor en nydansker hele tiden går ind på lageret i stedet for at blive på værkstedet. Denne adfærd afviger nemlig fra den oplæringsplan, som rent faktisk er lavet. En dialog ville afsløre, at det er vigtigt for nydanskeren at bidrage og føle sig kompetent, samt at der er vigtige udfordringer på værkstedet, som nydanskeren ikke føler sig i stand til at påtage sig. Og dialogen ville så kunne bane vejen for en ændring af hans praksis, eller mere støtte til nydanskeren i at påtage sig disse udfordringer.

Generelt kan man sige, at en systematisk planlægning, dialog og samarbejde omkring oplæringen af nye medarbejdere sikrer de bedste læringsresultater. Og inddragelse af den nye medarbejder i dette oplæringsarbejde kan bidrage hertil.

At få lov til at blive og føle sig som en del af et fællesskab, få lov til at bidrage og få reel mulighed for at blive faglig dygtig, synes at være faktorer, der er vigtige for, at projektet giver mening for nydanskerne.

Udfordringer for nydanskernes læring

At fokusere på den optimale oplæringspraksis, og hvorvidt de optimale læringsmuligheder er til stede eller ej, er ikke tilstrækkeligt til at sikre, at læring finder sted. Det handler i lige så høj grad om at stille skarpt på nydanskernes forventninger, indstilling og motivation. Med andre ord den måde, de indgår i projektet, og den måde de håndterer og agerer i oplæringsforløbet. Dette dobbeltblik på projektet er nødvendigt, fordi der er en række forudsætninger, som nydanskerne er nødt til at besidde for at kunne udnytte de læringsmuligheder, der er på arbejdspladsen.

At opleve sig som uerfaren

En væsentlig forudsætning er, om nydanskerne er klar til at indtage positionen som ny og uerfaren. Som den der skal til at lære, hvordan man gør arbejdet og begår sig på arbejdspladsen. Det pludselig at være i positionen som den lærende, der ikke ved så meget og hele tiden er afhængig af andre, kan udfordre den enkeltes faglige og personlige identitet, ikke mindst for dem,

der har en lang erhvervskarriere bag sig i hjemlandet og her i landet. Uden en åben og nysgerrig tilgang til arbejdet bliver læring imidlertid vanskelig. Derfor er det centralt, at de er villige til at acceptere og identificere sig med positionen som den lærende og at acceptere det hårde arbejde, det kan være at bevæge sig fra positionen som meget uerfaren til erfaren medarbejder.

Et eksempel på betydningen af at ville være lærende, er en nydansker, som hele tiden søger det arbejde som han er god til i forvejen og aktivt undviger arbejdssituationer, hvor han ikke har en vis erfaring. Med andre ord søger han hen imod trygge arbejdssituationer, hvor han kan vise, at han kan noget, og undgår situationer, hvor han udfordres på sin viden og kunnen. Men dermed går han glip af muligheden for at lære de ting, som han ikke kan. Dette problem understreger vigtigheden af at bruge oplæringsplaner, hvor man løbende kan følge udviklingen i, hvordan nydanskeren mestrer opgaverne. Man kan sætte særligt fokus på at hjælpe nydanskeren med at lære de ting, som han/hun finder svært, og dermed gøre det legitimt og naturligt, at nydanskeren i en tid vil begå fejl og ikke vil kunne udføre arbejdet rutineret.

Forskellig vægtning af teori versus almene og personlige kvalifikationer

Enkelte andre af nydanskerne reagerer på denne position ved at klynge sig til deres teoretiske viden, som de bl.a. har erhvervet sig på uddannelsen, men også kan have med sig fra tidligere. Her føler de sig på hjemmebane og får også anerkendelse og sågar beundring fra deres mentorer. Ved at vægte teoriens verden risikerer de imidlertid, at de ikke får lært at omsætte teorien i praksis, og at de ikke er opmærksomme på betydningen af at lære den knowhow og de praktiske færdigheder, som er afgørende for konkret at kunne udføre arbejdet. Flere af nydanskerne vurderer fx deres kvalifikationer meget højere, end mentorer og mellemlæderes vurdering af dem er, og henviser til deres teoretiske kunnen og de formelle kvalifikationer, de har erhvervet gennem uddannelsen. Dette kan tilsyneladende forlede dem til at tro, at deres teoretiske viden er tilstrækkelig til, at de tilbydes arbejde.

Aflæring kan være svær

I nogle tilfælde er aflæring en forudsætning for, at nydanskeren kan indgå i den nye position. Fx er der en nydansker, der har arbejdet inden for beslægtede arbejdsområder i sit tidligere arbejdsliv, men pga. teknologiudviklingen stilles der andre krav og forudsætninger for at udføre arbejdet. Derfor er den pågældende i en vis udstrækning nødt til at aflære noget af sin gamle kunnen og viden for at mestre arbejdet på ny.

At blive en del af arbejdspladsen og fællesskabet

I ovenstående har vi primært beskæftiget os med oplæringens første mål, nemlig at blive god til at udføre arbejdet. Nu vil vi se på oplæringens andet mål.

At blive en del af fællesskabet på arbejdspladsen er en væsentlig forudsætning for at kunne lære alle de nye arbejdsopgaver. Derfor er mentor udset til at skabe bro mellem den nye og arbejdspladsens sociale og arbejdsmæssige fællesskaber. Det er nemlig ikke altid nemt at træde ind i disse fællesskaber. Jargonen kan være vanskelig at falde ind i og forstå dybden af. Det er derfor nemt "at træde ved siden af" og ikke forstå og følge de normer for korrekt adfærd og holdninger, som over tid er blevet en fasttømret del af arbejdspladsens kultur. Fx kan kendskabet til, hvem der har særlige privilegier såsom faste pladser i kantinen, bidrage til, at den nye spares for ubehagelige situationer.

En af de vigtige udfordringer for nydanskeren er derfor at lære at gebærde sig i denne arbejdspladskultur, og udfordringen for mentor er at vejlede den nye i denne læreproces.

En velplanlagt modtagelse

En velplanlagt modtagelse af den nye synes at være en væsentlig betingelse for en god start på arbejdspladsen og oplæringsforløbet. Det synes væsentligt at sende tydelige signaler til nydanskerne om, at de 'hører til' på arbejdspladsen, eller betragtes som værende på lige fod med andre nyansatte.

Sådanne signaler kan være i form af praktisk planlægning, hvor arbejdstøj, skabe, nøgler og adgangskort er på plads, inden nydanskerne starter. Nydanskerne fra en arbejdsplads fremhæver et introduktionsarrangement for alle nyansatte som noget, der fik dem til at føle sig på lige fod med de øvrige nyansatte. De fremhæver også, at ledelsen på arbejdspladsen har gjort meget ud af at informere de øvrige ansatte inden de kom, om hvem de var og hvorfor de var der. Noget som fik dem til at føle sig trygge.

Mentorerne som brobyggere

Generelt virker det som om mentorerne har haft stor succes med at få nydanskerne til at føle sig hjemme og tilpas på deres nye arbejdspladser. Nogle mentorer er gået langt for at indlemme de nye i de sociale fællesskaber. Et par af mentorerne har sågar inviteret nydanskeren hjem privat. En tredje mentor har introduceret de nye til arbejdspladsens foreninger og derved gjort et medlemskab nemt tilgængeligt. En nydansker fremhæver netop, hvor vigtigt det har været for ham, at hans mentor har været bindeled til de øvrige medarbejdere:

"Så kan man føle, at man er på talefod med de andre. Det er så rart, at man kan henvende sig til andre, når mentorerne ikke er der". (nydansker)

Dog er det vigtigt at bemærke, at vejen frem mod at blive en del af de sociale fællesskaber på arbejdspladsen i høj grad også er afhængig af nydanskerens indstilling, vilje og lyst til at gribe de muligheder, der byder sig.

At spørge sig frem

Den væsentligste strategi for at afkode arbejdspladsens normer og koder for, hvordan "man plejer at gøre tingene", har været at spørge sig frem. Dette både i forhold til arbejdets udførelse og i relation til andre forhold på arbejdspladsen. En nydansker fortæller om det:

"Hvordan har du tacklet det svære?" (Interviewer)

"Spørge, spørge, spørge! Bevidstheden om, at man til hver en tid bare kan spørge om hvad som helst, har nok været det vigtigste at vide, når man starter et nyt sted". (nydansker)

Her har mentor aktivt befordret en åbenhed mellem nydanskeren og ham selv. Det har dog ikke været nemt for alle mentorer at skabe en tilstrækkelig åbenhed om disse spørgsmål, eller nemt for alle nydanskere at stille spørgsmål, når det var relevant, fx i tvivlssituationer.

At lære koderne

For at lære at begå sig på arbejdspladserne har nydanskerne ikke kun kunnet spørge sig frem. De har også skullet gennemskue og analysere, hvordan de kunne indgå og blive en del af både arbejdsholdet og fællesskabet. For en del af nydanskerne har det været en proces at lære det – og ind imellem er de trådt ved siden af. En mentor fortæller om denne proces:

"Jeg har haft det svært med ham i starten. Altså, jeg fornemmede det lidt som om, når man bad ham om at lave noget, så tog han det som en personlig fornærmelse – det var ligesom om, at han troede, at vi skulle lave det samme. Han stod fx og gloede, når en makker var færdig. Men det er normalt, at man skal rydde op efter hinanden. Og han var måske for fin til det. Men det var mest i starten. For hvis min makker ikke rydder op, og han ikke gør det, så er det jo mig. Det har han forstået, at man skal gøre. Nu da han er begyndt at lave vores arbejde, har han set, at vi

andre rydder op efter ham, og har set, at det er sådan, det gøres. Det går bedre i dag". (mentor)

Det tager altså nogle gange tid at blive en 'del af holdet'. Der er andre eksempler på nydanskere, der bryder med de gængse normer og dermed gør sig uheldigt bemærket. En nydansker har fx fortalt, at han gerne bliver længe oppe om aftenen for at dyrke sin store hobby. Hans kommentarer om dette har virket stødende på hans kolleger, fordi de har forstået det som udtryk for manglende interesse og en nedprioritering af arbejdet. Denne tolkning af hans udtalelser har dermed gjort det vanskeligere at blive en del af fællesskabet.

Kompetencen til at afkode normer og værdier på arbejdspladsen synes altså at være afgørende for at skabe den gode start på arbejdspladsen, og bane vejen for et konstruktivt oplæringsforløb.

At blive behandlet som ansat – og at optræde som sådan

Selv om – og måske netop fordi – nydanskerne i jobtræning endnu ikke er fastansatte, men er potentielt ansatte, er det vigtigt at blive behandlet som en ansat.

Det kan fx gøres ved at give dem en arbejdsplan på linie med kolleger, give dem lov at parkere inden for porten, sørge for, at de får en cykel, så de kan klare lange afstande på arbejdspladsen, samt sikre dem en e-mailadresse, så de kan få relevante informationer.

Fravær af sådanne ting er en påmindelse om, at man (endnu) ikke hører til, at man ikke har en legitim ret til disse ting. Og omvendt tolkes det meget positivt at blive behandlet på lige fod med fastansatte og ansatte i korttidskontrakter.

Samtidig er det selvfølgelig vigtigt, at nydanskerne tager imod de chancer, der byder sig for at lære og vise, hvad de kan. Fx tolkes det meget positivt, når en af nydanskerne ved et morgenmøde beder om at komme med på en opgave, han ikke har prøvet før. Ansatte forventes at vise initiativ og selvstændighed, og når de nye gør det, tolkes det som regel positivt og som tegn på, at vedkommende kan begå sig.

Ligeledes fremhæves det som positivt, når de nye kommer i fitnesscentret, deltager i sociale aktiviteter mv.

Kulturforskelle?

Mange mentorer og mellemledere oplever ikke, at oplæringen af nydanskerne har adskilt sig fra oplæringen af så mange andre nye. De begrundes det med, at nydanskerne har vist sig at være gode til at falde ind i jargonen og til at udføre opgaverne.

Negative forventninger

En mellemleder fortæller, at oplæring af den nydansker, han har haft ansvaret for, som sådan ikke adskiller sig fra en normal oplæringsituation:

"Det er kun vores egne negative forventninger, der skiller sig ud".

Dårlige erfaringer med langtidsledige

Hans forventninger kommer blandt andet fra en oplevelse med langtidsledige på arbejdspladsen.

"De sagde: "Hvad fanden skal vi herude, vi skal bare være her i 7 måneder", og de gjorde det klart, at de ikke gad lave noget. Det har været anstrengende. Men (navn) har været helt anderledes. Her har du en mand, der kommer 7-15 hver dag. Jeg troede, at det ville være på samme måde som med de langtidsledige".

Han fortsætter:

“Jeg ved ikke, om han er et unikum. Måske kunne det være kursets skyld, at de klarer sig så godt. Det kan være, det har hjulpet nydanskerne med finde ud af, hvordan man skal gebærde sig på arbejdsmarkedet og arbejdspladsen. Og måske skulle sådan et kursus gives til flere”. (mellemlider)

Forudfattede meninger

Alle minoritetsgrupper oplever, at forudfattede meninger præger kollegers og lederes syn på dem.

Nydanskerne stødes naturligvis, når de oplever sådanne forudfattede holdninger.

Gribe ind over for respektløshed

En af de vigtige forholdsregler er, at ledere og kolleger griber ind, når andre ansatte udviser en respektløs optræden. Det kan fx være, når der råbes “De der sorte, de får bare”, når der er nydanskere til stede i kantinen.

Eller når nydanskernes navne ikke huskes eller i hvert fald ikke anvendes: *“Jeg er blevet kaldt Mustafa. Jeg hedder ikke Mustafa. Jeg hedder (navn). Jeg har taget det pænt og vil først tage det op med pågældende, når jeg er blevet fastansat”.*

Han bakkes op af en anden nydansker, der har haft en tilsvarende oplevelse af ikke at blive kaldt ved eget navn. Et navn, der ellers plejer at være nemt for danskere at lære. I stedet for at kalde på ham ved at bruge hans navn, sagde vedkommende “Hej, du der” flere gange. Nydanskeren sammenlignede det med at blive råbt an af en fremmed på gaden.

At tage højde for holdninger når nydanskere og mentorer matches

Så længe nogle af medarbejderne har og udtrykker fordomme, må det være vigtigt at bidrage til, at disse ikke får plads. Og at skåne nydanskerne for at blive sat sammen med sådanne personer. På en arbejdsplads har mellemliderne anvendt en rotation som anledning til at få skilt et hold, hvor ‘kemi-en’ ikke passede.

En overvejelse i den forbindelse må være i hvilke situationer, den nye skal skånes for negativ kontakt, og hvornår kontakt netop kan være midlet til at ændre fordommene.

Opfattelse af kultur

Viden om, interesse og respekt for egen og andres kultur er vigtig for at forstå hinanden. Men hvad forstår vi egentlig ved kultur?

En mentor fremhæver fx, at der ikke har været nogen kulturelle forskelle, hverken i forhold til kost eller religion. For ham er det altså kost og religion, der kan skille kulturvandene.

Religion

At tilhøre en anden religion end hovedparten kan være en af de faktorer, der kan gøre integration vanskelig. Især hvis der er en forventning om, at religion er en privatsag, der ikke vedrører arbejdspladsen og kollegerne. En synlig religiøs praksis ser ud til at kunne være en faktor, der kunne få negativ betydning for nydanskernes integration på arbejdspladsen.

Eftersom de fleste af de deltagende nydanskere tolker deres religion sådan, at de kan bede i fritiden og ikke behøver at gøre det i arbejdstiden, har det ikke været et emne i dette projekt.

Kostvaner

Vi er kun stødt på få eksempler på, at kostvaner bemærkes. Ved et mentor-interview tales der om, hvorvidt nydanskere drikker øl eller ej. En af mentorer siger med et grin *“Nogen gør, (navn), han er jo dansker”.*

At tolke udtalelser og handlinger som udtryk for kultur	<p>En mellemlider på en anden arbejdsplads har lagt mærke til, at nydanske- ren ikke spiser ved møder og undrer sig over det. Han overvejer, om det er fordi, vedkommende har særlige kostvaner (hvilket mentoren afkræfter og en dialog ville have kunnet vise).</p> <p>Dette er et eksempel på, at mellemlideren søger at forklare en adfærd, der undrer, ved at henvise til kultur. Han siger dog også, at det kan være, nydanske- ren ikke er sulten, vil holde vægten el.lign., og mellemlideren accepterer denne praksis.</p> <p>På en anden arbejdsplads tolkes det, at nydanske- rene ofte vasker hænder, sådan, at de ikke vil have beskidte hænder, og en mentor gisner om, at <i>“det måske er noget med kultur at gøre”</i>. Hertil svarer en anden: <i>“Nej, det er det ikke. Det er fordi, de ikke er vant til at arbejde udendørs”</i>.</p> <p>At tolke andres intentioner, udtalelser og handlinger som kulturbetingede, kan være med til at skygge for, hvad der egentlig er på færde.</p>
Dansk sprog	<p>I dette projekt har kun et fåtal af mentorer, mellemlidere og nydanskere nævnt manglende beherskelse af det danske sprog som et problem. Det hænger naturligvis sammen med, at de fleste har boet og arbejdet i Danmark i mange år.</p> <p>Samtidig er det også tydeligt, at paratheden til at forstå dansk talt af men- nesker med et andet modersmål er forskellig. I hvert fald har vi i interviewene med nydanskere haft andre oplevelser af hvem, der er lette og svære at forstå, end det mentorer og mellemlidere giver udtryk for.</p>
Vilje til at forstå hinanden	<p>At kunne forstå dansk talt af mennesker, der ikke har dansk som moders- mål og derfor fx taler med accent eller bruger omvendt ordstilling, er en vigtig forudsætning for at kunne kommunikere og dermed for integration.</p> <p>At lære dette kræver naturligvis dels kontakt med mennesker, der ikke taler perfekt dansk, dels vilje til at lytte og spørge, samt at bruge mere tid.</p>
Særbehandling ikke velset	<p>Det er også vigtigt at skabe de bedste betingelser for at forstå hinanden. Det kan fx være at skabe situationer, hvor det er lettere at høre, fx gå væk fra støjen, når man har svært ved at forstå udtalen, som en af mentorerne gør.</p> <p>Som tidligere beskrevet er arbejdspladserne præget af en lighedskultur, hvor alle forventes at blive behandlet ens. Der reageres derfor, når handling- er opfattes som særbehandling.</p> <p>En mellemlider har derfor over for nogle af medarbejderne forklaret, at pro- jektet på den ene side kan ses som særbehandling, på den anden side som kompensation for ulige forudsætninger i form af manglende netværk.</p>
Positiv særbehandling eller at blive behandlet som ligemand	<p>Heller ikke alle nydanskere går ind for at blive behandlet særligt. Fx er en af dem ikke meget for at blive interviewet om projektet, da dette tolkes som særbehandling. Vedkommende vil hellere holde lav profil og være en af flokken.</p> <p>Andre påpeger, at den særbehandling de får i form af kurser og mentor, har affødt negative reaktioner fra nogle af kollegerne og derved hæmmet inte- grationen.</p>

Spejling som fremmed – en særbehandling der praktiseres

En nydansker på en anden arbejdsplads kan mærke, at han som nydansker er ekstra udsat. Folk har sagt til ham: *“Har du bare fået! I får jo også altid”*. På det har han så svaret *“Hvem er I?”*

Oplevelser af denne slags, hvor nydanskerens etnicitet medfører at han skilles ud fra ‘os’ og bliver til ‘dem’, har mange oplevet. Sådanne oplevelser holder følelsen af ikke at høre til og at være udenfor vedlige og hæmmer dermed integrationen.

Omvendt bidrager signaler om at være dansk til integrationen. En nydansker fortæller:

“Da jeg var på vej til interviewet, var der en af mine kolleger, der sagde: ‘Hvad! Skal du til nydanskerinterview? Det er da noget lort! Du er da ikke ny!’”

Også reaktioner fra kunder kan bidrage til at føle, at man ikke hører til. På en af arbejdspladserne fortæller en mentor om, at der har været en kedelig oplevelse, hvor kunden ringede ind til kontoret og spurgte: *“Hvem er de mørke mennesker i haven?”* og til de pågældende medarbejdere sagde: *“Skal I springe en bombe her?”*

Forskellige reaktionsmåder

Nydanskerne reagerer naturligvis forskelligt på forskelsbehandling ved:
at holde lav profil
at se kollegerne an
at vælge hvem man vil være sammen med
at bruge humor
at give igen af samme skuffe
at tage konfrontationen

Nogle af disse reaktioner er naturligvis mere formålstjenlige end andre – afhængig af de personer der er involveret og af den konkrete sammenhæng.

Det at holde lav profil kan medføre, at man opleves som meget stille og forsigtig – eller evt. uden interesse og motivation. Det kan også føre til, at man ikke udtrykker sine ønsker, og dermed at nye muligheder glipper.

At se kollegerne an er naturligvis fint nok, så længe nydanskeren er åben og indstillet på at tolke den andens handlinger så fordomsfrit som muligt. Og ikke hurtigt sætter vedkommende i bås som ‘racist’.

At vælge hvem man vil være sammen med er naturligvis legitimt, for *“man skal ikke elske alle”*, som flere af de interviewede mentorer peger på.

Fører denne adfærd imidlertid til, at man primært er sammen med andre nydanskere, er der en fare for, at det kan udvikle sig til, at nydanskere opleves som at isolere sig fra fællesskabet, hvilket yderligere kan isolere.

At bruge humor og give igen af samme skuffe vil være virkningsfuldt, når de involverede parter har en fælles forståelse af, hvad der er sjovt og hvordan man omgås.

At tage konfrontationen kan virke forløsende i nogle situationer, og i andre fastlåse en konflikt.

Disse eksempler understreger, at der skal to til at samarbejde.

Fra 'forskellig fra os' til 'forskellig fra mig'	<p>Hvis der på arbejdspladserne arbejdes på at se den enkelte som en person og ikke som repræsentant for en gruppe, vil dette i høj grad bidrage til integration. Dette kan bl.a. ske ved at have øje for, at den enkelte kan ligne på nogle områder og være forskellig på andre.</p> <p>Endvidere vil det bidrage at se den enkelte som en unik person og ikke per automatik at anvende kulturelle forklaringer, når den anden optræder anderledes end forventet.</p>
Mange nydanskere på én gang kan rykke ved forudfattede meninger	<p>På nogle af arbejdspladserne har der været adskillige nydanskere i jobtræning. Dette har bidraget til at gøre forskelle mellem nydanskerne synlige. Når de nye viser sig at være forskellige indbyrdes, bliver det sværere at forklare disse forskelle ved at henvise til 'deres' kultur.</p>
Racismepolitik	<p>Nogle af nydanskerne ville ønske, at arbejdspladsen havde en politik om racisme, og fx ville lægge vægt på holdninger til nydanskere, når de ansætter.</p>
Mangfoldighedskultur?	<p>Spørgsmålet er imidlertid, om det er nok ikke at tolerere racisme. Hvis arbejdspladsen arbejder hen imod en mangfoldighedskultur, hvor forskelle ses som en styrke og ressource, og forskellighed værdsættes, ville integrationen af nydanskere (og kvinder og andre, det ikke er sædvanen at ansætte i branchen) formentlig blive lettere.</p>
	<p>Ledige job</p> <p>Når projektets beskæftigelseseffekt ikke lever op til forventningerne ved projektets start, skyldes det nok så meget, at virksomhederne ikke har haft ledige job, da projektet sluttede.</p>
Energibranchen i en svær omstillingsproces	<p>Det skyldes ikke mindst energibranchens aktuelle udfordringer. Energi-branchen og dermed de deltagende virksomheder er midt i en stærk omstillingsproces med fusioner, sammenlægninger af værker, udlicitering af opgaver mv.</p>
Generationsskiftet udskudt	<p>Samtidig er det forventede antal medarbejdere ikke gået på efterløn, hvilket bl.a. hænger sammen med, at ændringer i efterlønsordningen gør det favorabelt at vente med at trække sig tilbage, til man er fyldt 62 år.</p>
Jobåbninger mangler	<p>Alle disse faktorer har betydet, at de tre virksomheder ansætter færre end forventet, og at beskæftigelseseffekten dermed er overraskende lav. Ledige stillinger er dermed den enkeltfaktor, der har vist sig udslagsgivende for projektets beskæftigelseseffekt.</p> <p>Dette resultat illustrerer, at ansættelse ikke kun handler om, hvor godt den nye falder til og udfører opgaverne. Ansættelse handler langt mere om aktuelle jobåbninger på virksomhederne.</p>
Strategier i clinch?	<p>Strategiske satsninger</p> <p>Det ser nemlig også ud til, at virksomhedernes udliciterings- og effektiviseringsstrategier modvirker projektets intention om ansættelse af nye med en anden etnisk baggrund og dermed hindrer, at virksomhederne får maksimalt udbytte af at deltage i projektet. Det kan derfor være en idé at afklare, om virksomhederne vil prioritere mangfoldighed som en strategisk satsning.</p> <p>Ved at prioritere mangfoldighed strategisk sendes klare signaler til medarbejdere og ledere på alle niveauer om, at på denne arbejdsplads ønskes</p>

mennesker med forskellige styrker, da dette vil kunne bidrage til at øge virksomhedens konkurrencekraft og rekrutteringsgrundlag.

En enig ledelse – en ledelse der bakker op

Opbakning fra ledelsen

Arbejdspladsernes deltagelse i projektet er bakket op af virksomhedernes ledelse, som er repræsenteret i projektets styregruppe. Endvidere bakker langt de fleste af de mellemledere, der har haft nydanskere i jobtræning, op om projektet.

Ifølge nogle mentorer og/eller mellemledere har nogle af de ledere, der i sidste ende skulle beslutte, om nydanskeren ansættes eller ej, imidlertid ikke været så positive over for projektets intentioner. Opbakning på alle ledelsesniveauer er naturligvis en vigtig faktor i forhold til at tænke i ultraditionelle muligheder for at fastholde og ansætte nydanskerne. To mellemledere har fx valgt at holde stillinger vakante for at sikre, at der var stillinger til nydanskerne, når projektet udløb.

En mulighed, der desværre ikke er udnyttet, er at igangsætte uddannelse for andre medarbejdere og tilbyde nydanskerne at fortsætte som vikarer imens.

Et samspil af mange faktorer

Alle projektets elementer har bidraget til at skabe projektets resultater. Det er derfor ikke muligt at isolere betydningen af hver enkelt aktivitet. Havde nydanskerne fx ikke gennemført uddannelsen, ville vurderingen af mentoruddannelsen formentlig have været anderledes. Hvis mellemlederne havde fået den information, de savnede, ville de formentlig have vurderet mellemlederkurset højere osv.

Mange elementer spiller ind

Dette forhold illustrerer mellemledere fra en af arbejdspladserne. De fremhæver, at integrationen i dette forløb er gået langt lettere, end de tidligere har haft erfaringer for. De begrundet det med flere forhold. For det første anser mellemlederne 'deres' nydanskere for at have en meget positiv indstilling til arbejdet og være meget villige til at lære noget. Dette skyldes bl.a., at det lange uddannelsesforløb har gjort dem sultne efter at bestille noget. Derudover har de været meget hurtige til at falde til, hvilket forklares med, at de har haft den rette indstilling, og at arbejdspladsen har mange erfaringer med integration at trække på og i forvejen er rummelig over for forskelle mellem mennesker. Endelig har mentorordningen, uddannelsen af nydanskere og oplæringsplaner bidraget. Og set fra Kubix' side også mellemlederes positive opbakning og aktive støtte til forløbet. Dette eksempel illustrerer, at mange forskellige elementer skal spille sammen om at sikre et godt forløb.

Foto: Jonas Dahl



14. Perspektiver for integration og mangfoldighed

Vi vil i dette afsnit sætte erfaringerne fra projektet i relation til generelle samfundsmæssige tendenser. Dannelse og omdannelse af forestillinger og fordomme, syn på enshed og forskellighed, ligestillingspraksis samt fire forskellige bud på mangfoldighedsledelse.

Forestillinger og erfaringer

Uanset hvem vi taler med, har vi nogle forventninger og forhåndsopfattelser af den anden. Kender vi ikke den anden, tyer vi til at indpasse den anden i en kategori. Derved bliver det muligt at kommunikere og skabe mening. Vi bringer også en opfattelse af os selv med i kommunikationen.

De ord vi bruger, skaber bestemte forestillinger

Projektet har med sin benævnelse af målgruppen som 'nydansker' naturligvis skabt nogle forestillinger og forventninger om, hvem der ville blive valgt til at deltage i projektet.

Nydanskerbegrebet signalerer på den ene side, at vedkommende er 'ny' i den danske sammenhæng, på den anden side at vedkommende hører til i det danske samfund.

Forhåndsforventningerne til deltagerne i projektet har naturligvis været præget af de holdninger, som er dominerende i medierne. Og her er det både holdninger til arbejdsløse og til mennesker fra etniske minoriteter, der er relevante.

Generelle holdninger til ledige

Den generelle holdning til arbejdsløse er noget negativ i dagens Danmark. Arbejdsløshed forklares tit med, at den arbejdsløse ikke har de rette kvalifikationer eller ikke har den rette indstilling, fx ikke er motiveret, ikke er mobil eller er for kræsen. Begge disse forklaringer giver den arbejdsløse ansvaret for sin situation. En tredje forklaring lægger ansvaret på økonomien, nemlig på konjunktursvingninger, som medfører, at der i perioder er mange uden arbejde³. Og endelig nævnes manglende netværk som en forklaring.

Generelle holdninger til nydanskere

I det danske samfund er holdningerne til nydanskere skærpede de senere år. Og tendensen til at slå alle nydanskere i hartkorn er vundet frem. Der er sket en klarere opdeling i 'os' og 'dem'. Nydanskere beskrives tit i medierne som sociale nassere, der ikke vil arbejde, som kriminelle der omgår landets love, eller som uvillige eller ude af stand til at lære dansk, hvilket i dag anses for at være en forudsætning for at få arbejde. Dog skrives af og til en solstrålehistorie om personer, der klarer sig godt⁴.

Holdningerne forstærker hinanden

Som det ses, indgår manglende kvalifikationer og manglende vilje i de generelle holdninger til såvel ledige som til nydanskere. Dermed forstærkes opfattelsen af, at nydanske ledige nok selv er ude om deres situation.

3) Line Katrine Ambye, Michael Sørensen og Michala Maria Heering Brinck: *Cand.arbejdsløs – en undersøgelse af deltagelsesmuligheder på et jobsøgningskursus*, RUC 2003

4) Iben Jensen (*Kulturel kompetence* Bidrag til Dokumentationsrapporten til Det nationale Kompetenceregnskab www.nkr.dk/visArtikel.asp?artikelID=182, 2002)

For nogle ledere og mentorer er det da også kommet som en overraskelse, at nydanskerne har været både velkvalificerede og meget motiverede for at få et arbejde. Flere mentorer og mellemedere påpeger, at kun navn og hudfarve hindrer de medvirkende nydanskere i at få job.

Erfaringer kan ændre holdninger

Konkrete erfaringer kan med andre ord revidere holdninger skabt af omgivelserne. Derfor er integrationsprojekter, der skaber kontakt på tværs af etnicitet (og andre forskelle), virkningsfulde.

Arbejdspladser som løsning på et samfundsproblem

Projektet har i høj grad medvirket til at åbne deltagernes øjne for, at velkvalificerede og velmotiverede mennesker kan være arbejdsløse – og kan have meget vanskeligt ved at komme ud af arbejdsløsheden. En del af de medvirkende i projektet har gennem projektet erfaret, at samfundets problem med arbejdsløse nydanskere kan løses, hvis man kan bringe nydanskerne ind på arbejdspladsen.

Den rette indstilling og de rette kvalifikationer er ikke nok til at komme ud af arbejdsløshed

Aktiveringsindsatsen er i denne tid præget af en tro på, at de ledige selv er ude om deres situation. De har ikke de rette kvalifikationer og den rette indstilling. Dette fører videre til en tro på, at opkvalificering af ledige og opøvelse af den rette indstilling til at arbejde vil give dem adgang til arbejde. Dette projekt illustrerer, at denne forståelse af arbejdsløshed og arbejdsløse er mangelfuld. I nok så høj grad handler arbejdsløshed om udbudet af job.

Integrationsforståelser

Integration er en proces, hvor en ny optages i en gruppe. Integration foregår såvel, når en ny medarbejder indsluses på arbejdspladsen, som når en tilflytter optages i et nyt samfund.

Integration kan siges at være afsluttet, når såvel den nye som gruppen mener, at vedkommende hører til.

Dette betyder, at en tilflytter til et nyt samfund, fx det danske, er integreret, når den nye betragter sig selv som et medlem af samfundet, her som dansker, og ikke mindst betragtes af samfundets øvrige borgere som medlem.

På arbejdspladsen er den nye integreret, når vedkommende opfattes som en kollega på linie med andre kolleger.

Ordet integration har flere betydninger

Ordet integration bruges i tre forskellige betydninger:

assimilation: den nye skal ensidigt tilpasse sig samfundet/arbejdspladsen/kollegerne og fx overtage værdier, normer og adfærd

segregation: den enkelte kan holde fast i sin oprindelige livsform og leve parallelt med og adskilt fra det øvrige samfund, fx i ghettoer, eller blive ansat i særlige funktioner til at udføre særlige opgaver på arbejdspladsen

pluralistisk integration: den nye optager store dele af det nye samfunds måder at leve på og bevarer samtidig væsentlige dele af sine egne måder, og arbejdspladsen er åben over for påvirkninger fra den nye

Lighedskultur lægger op til assimilation

I dette projekt har det været tydeligt at assimilationsbetydningen har været gældende for nogle af deltagerne. Dette skyldes ikke mindst, at arbejdspladserne som beskrevet har været præget af en lighedskultur, som fordrer, at alle behandles ens, og at den enkelte ikke skiller sig ud. En kultur, som mange danske arbejdspladser er kendetegnet af.

... men forskelsbehandling praktiseres

Samtidig har nydanskerne i projektet erfaret, at de er blevet spejlet som fremmede, at deres handlinger er blevet tolket som udtryk for kulturelle

forskelle og at enkelte af kollegerne har optrådt respektløst over for dem. Nydanskerne er dermed netop ikke altid blevet behandlet på lige fod af kollegerne.

Særbehandling skal begrundes

Projektet har givet nydanskerne andre betingelser end sædvanligt for nyanfaldte i energibranchen i kraft af en god uddannelse, mentor og det særlige fokus, der kommer af at deltage i et projekt. En sådan særbehandling er blandt mange medarbejdere ikke velset og afføder krav om begrundelser. En del medarbejdere (og ledere) accepterer særbehandling, når de forstår, at ulige vilkår er baggrunden for den. Andre ikke. Også blandt nydanskerne er der forbehold over for særbehandling. Flere ønsker i stedet at blive behandlet som ligemand.

Lighedskultur rummer dermed både muligheder i kraft af, at etniske minoriteter (og andre, der anses for at skille sig ud) kan blive 'en del af flokken', og vanskeligheder i kraft af modstand mod særbehandling.

Dette dilemma illustrerer vanskelighederne ved at kompensere for de ulige betingelser, som mange nydanske ledige har i forhold til at få fodfæste på arbejdsmarkedet. Tydelige ledelse-signaler kan være en af vejene til en accept af kompensatoriske foranstaltninger, fx i form af politikker om diskrimination og om mangfoldighed.

Ligestilling, ligebehandling og lige muligheder

Ikke bare i de enkelte virksomheder, men også på nationalt plan kan særlige initiativer for grupper med vanskelige vilkår vække modstand.

Ved projektets start var ligebehandlingsloven ved at give problemer i projektet, da FIC blev gjort opmærksom på, at man ikke må foretage nogen form for positiv særbehandling, i forbindelse med rekruttering til såvel job som projekter med et jobperspektiv. Da det ville være et problem ikke at kunne avertere efter nydanskere i et projekt specifikt for denne målgruppe, valgte FIC at gå videre med sagen. Efter mange diskussioner med jurister i forskellige ministerier viste det sig imidlertid, at der er en undtagelse for ligestillingsloven i forbindelse med socialfondsprojekter målrettet mod at iværksætte en indsats for særlige grupper. Undtagelsen gælder kun i forbindelse med socialfondsprojekter og vil derfor ikke kunne bruges i andre sammenhænge, hvor fx virksomheder eller andre vælger at etablere en særlig indsats for udsatte grupper på arbejdsmarkedet.

Ambivalente holdninger

Dette er et eksempel på den ambivalens, der præger spørgsmålet om ligestilling og ligebehandling. Fokus på at skabe lige rettigheder og lige behandling kan blokere for at skabe lige muligheder, eftersom alle ikke har de samme forudsætninger for at gøre brug af rettighederne.

Fokus på ensbed eller forskellighed?

Mangfoldighedsledelse

En vej til at anerkende og værdsætte forskelligheder blandt medarbejderne i en virksomhed er at arbejde med mangfoldighed. Herved sættes fokus på, at mennesker kan adskille sig fra hinanden på mange områder: køn, alder, etnicitet, familiesituation, interesser, værdier, kompetencer osv. Ved at fokusere på mange forskelle bliver etnicitet blot én af flere mulige dimensioner. Det bliver derved muligt at fokusere på det, der er ens og som forbinder, samtidig med det, der er forskelligt og adskiller.

Som illustreret i modellen nedenfor er der flere måder at arbejde med mangfoldigheder på. En dansk undersøgelse har identificeret fire forskellige tilgange til mangfoldighedsledelse.

Virksomhedernes begrundelser for mangfoldighed

Forskellene mellem de enkelte tilgange vedrører dels synet på integration, enshed og forskellighed, dels virksomhedernes begrundelser for at vælge at arbejde med mangfoldighedsledelse: har virksomheden et etisk eller politisk udgangspunkt, eller er begrundelsen at finde i virksomhedsøkonomiske overvejelser såsom adgang til arbejdskraft, til markedet eller til innovation og kreativitet.

Fire varianter af mangfoldighedsledelse:

Variant	Begrundelser	Forskellighed og enshed
Socialt ansvar	Virksomheden skal bidrage til social stabilitet/integration	Alle er grundlæggende ens Normaliteten defineres ud fra det danske 'De andre' har mangler og skal hjælpes Assimilation eller underordning
Kampen om talenter	Arbejdskraftmangel eller – konkurrence	Alle skal behandles ens på basis af deres meritter, men har ikke samme adgang til jobmarkedet. Det påtager virksomhederne sig at udjævne Kvalifikationer og kompetencer defineres dog stadig ud fra 'normaliteten', – traditio- nen i virksomheden Assimilation
Adgang og legitimitet	Markedet er multikulturelt og adgang forudsætter forståelse for forskelligheden	Forskelligheden kan gøres til en styrke Risiko for 'kulturalisering': forskellighed som styrke defineres snævert ift instrumen- telle forretningsmål Segregering
Synergi og læring	Kreativitet og innovation skaber individuel og organisatorisk vækst	Forskellighed anses som en styrke der kan skabe individuel, interpersonel og organisatorisk udvikling og vækst Gensidig integration

Kilde: Kamp og Hagedorn-Rasmussen: Mangfoldighed på danske arbejdspladser – byrde eller styrke?
I Tidsskrift for Arbejdsliv, nr. 2, 6. årgang juni 2004

I dette projekt har flere af begrundelserne været i spil: fortrinsvis adgang til arbejdskraft og det sociale ansvar. Dette er godt i tråd med mangfoldighedsundersøgelsen, som understreger, at de to sidste begrundelser (adgang og legitimitet samt synergi og læring) har lille udbredelse i Danmark.

En strategisk satsning på mangfoldighed i medarbejderstaben vil formentlig kunne øge nydanskernes muligheder for at bidrage med det, de kan, og at blive anset for at være en gevinst for virksomhederne.

Samtidig er det også vigtigt at arbejde med de dilemmaer, der opstår i kølvandet på en sådan strategi, fx reaktioner fra andre medarbejdere.

Personalepolitik kan støtte

Udarbejdelse af en personalepolitik, der støtter mangfoldighed, vil både

være et klart signal og et konkret redskab, som ledere og tillidsrepræsentanter kan tage i anvendelse.

Synlige og saglige ansættelseskriterier

På mange danske arbejdspladser er 'kemi' et meget vigtigt ansættelseskriterium.

Denne praksis indebærer på den ene side den fordel, at der er stor sandsynlighed for, at den nye hurtigt falder til og bliver en del af fællesskabet. På den anden side indebærer denne praksis en risiko, i og med at 'kemi' kan blive anvendt som undskyldning af den mellemløber. der måske helst ikke ser nydanskere ansat – eller som frygter reaktioner fra andre medarbejdere.

En personalepolitik, der prioriterer mangfoldighed og opstiller synlige og saglige ansættelseskriterier, ville mindske denne risiko.

En ledelse der bakker op

Aktiv opbakning fra ledelsen på alle niveauer fremmer naturligvis gennemførelsen af en mangfoldighedsstrategi.

Energi E2

A.C. Meyers Vænge 9
2450 København SV.
Tlf.: 4480 6000
Hjemmeside: www.e2.dk

Hovedstadens Naturgas I.S.

Gladsaxe Ringvej 11
Postboks 83
2860 Søborg
Tlf.: 3954 7000
Hjemmeside: www.hng.dk

Frederiksberg Forsyning

Stæhr Johansens Vej 38
2000 Frederiksberg
Tlf.: 3818 5100
Hjemmeside: www.frb-forsyning.dk

Miljø- Energi og Forsyningsarbejdernes Fagforening

Thorvaldsensvej 3
1871 Frederiksberg C
Tlf. 3325 5141
Hjemmeside: http://webhotel.sid.dk/kbh_belysning

Havneskolen

Skudehavnsvej 2
2100 København Ø.
Tlf.: 3918 0723
Hjemmeside: www.Havneskolen.dk

Arbejdsformidlingen i Storkøbenhavn

Vesterbrogade 121
1620 København V.
Tlf.: 3355 1020
Hjemmeside: www.af.dk

Fagligt Internationalt Center for Uddannelse

Thorvaldsensvej 3
1871 Frederiksberg C
Tlf.: 3325 3854
Hjemmeside: www.fic.dk

DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Den Europæiske Socialfond

