

BEDRE LEDELSE AF INTERNATIONALE MEDARBEJDERE



*Hvordan kan du være med til
at skabe en attraktiv, international
arbejdsplads?*

Dansk landbrug som en international arbejdsplads

Dansk landbrug er i dag i høj grad blevet internationaliserede arbejdspladser. En stor del af landbrugets medarbejdere er fra andre lande end Danmark, fx Ukraine, Rumænien og Republikken Moldova. Dansk landbrug er afhængig af at kunne skabe attraktive, sunde og sikre arbejdspladser for alle medarbejdere på tværs af nationale, sproglige og kulturelle forskelle.

Når man ikke taler samme sprog og måske er vant til forskellige arbejdspladskulturer, kan man i hverdagen gå fejl af hinanden. Det går udover samarbejdet og opgaveløsningen og i værste fald sikkerheden. For at imødegå disse udfordringer er der mellem april og september 2021 blevet afholdt tre workshops på henholdsvis Velas Søften, Velas Vissenbjerg og VKST. Disse har haft til formål at facilitere erfaringsudveksling og løsningsforslag på udfordringer på en international arbejdsplads. De tre workshops har haft indlæg fra Arbejdstilsynet, en landmand og Arbejds miljø i SEGES Innovation. Denne folder er en opsamling på nogle af de centrale erfaringer og gode eksempler, som blev præsenteret af deltagere og indlægsholdere.

De tre workshops har været en del af projektet **Bedre ledelse af internationale medarbejdere**, som har modtaget finansiering fra Foreningen Plan-Danmark og er blevet gennemført af Arbejds miljø i SEGES Innovation.



REKRUTTERING

Det er en vedvarende udfordring for mange danske landmænd at rekruttere – både danske og internationale – medarbejdere. Derfor er det vigtigt, at man tilbyder en ordentlig rekruttering og oplæring.

EN ORDENTLIG REKRUTTERINGSKANAL

Lige gyldigt hvilken rekrutteringskanal, man bruger (fx rekrutteringsfirma, andre medarbejdere, landbrugsskoler, sociale medier, etc.), er det essentielt, at man holder sig for øje, at rekrutteringen foregår på en ordentlig måde. En ordentlig rekruttering er også med til at give folk en god start på det danske arbejdsmarked.

Ved rekrutteringen er det en god ide at sørge for følgende:

- Sørg for selv at gennemføre et interview med en ny medarbejder inden ansættelsen. Det er ikke nok at overlade interviewprocessen til et rekrut-

teringsbureau eller en anden medarbejder, fordi vigtig information kan gå tabt, og fordi første indtryk skal være opstarten på gode relationer til hinanden

- Sørg for, at alle aftaler fremgår på skrift og på et eller flere sprog, som både arbejdsgiver og den nye medarbejder forstår
- Hvis et rekrutteringsbureau står for aflønningen af internationale medarbejdere, er det en god ide at sikre sig, at aflønningen foregår via bankoverførsel
- Sørg for, at medarbejderens kontrakt- og lønforhold er ordentlige og efter gældende regler.



Sørg for, at alle aftaler fremgår på skrift og på et eller flere sprog, som både arbejdsgiver og den nye medarbejder forstår.

Ligesom ved ansættelsen af enhver ny medarbejder er det vigtigt at sikre sig, at nye internationale medarbejdere får en god og grundig oplæring.

VISE ✦ FORKLARE ✦ ØVE

Når internationale medarbejdere kommer til Danmark, skal de indfinde sig i en helt ny tilværelse i et andet land og på en ny arbejdsplads med et nyt sprog, nye arbejdsopgaver, nye rutiner og måske en noget anderledes arbejdspladskultur end det, den nye medarbejder er vant til.

Det er derfor vigtigt, at man er meget tydelig i forhold til hvordan arbejdsopgaver skal udføres, og hvad forventningerne er. Eventuelt kan man lade sig inspirere af denne fremgangsmåde:

1. Vise. Først viser den oplæringsansvarlige, hvordan opgaven skal løses



2. Forklare. Så forklarer den oplæringsansvarlige, hvordan opgaven er blevet løst, og hvorfor, den løses på en given måde



3. Øve. Under vejledning over den nye medarbejder til sidst selv at løse opgaven.

Det gælder også, hvis man overlader oplæringen til en anden international medarbejder med samme modersmål som den nye medarbejder. Her kan interne hierarkier – fx baseret på køn og alder – spille en rolle for oplæringen, og hvordan og hvor meget viden, der videregives til den nye medarbejder. Lav derfor arbejdsbeskrivelser og standardprocedurer (SOP'er) og/eller brug fotos og tegninger, som understøtter en ensartet oplæring, også når du overlader oplæringen til andre.

SE OGSÅ "Kunsten at lede dem, der ikke ligner dig" (landbrugsinfo.dk)

EN GOD INTRODUKTIONSPLAN – EVT. MED EN TIDSPLAN

Når du ansætter en ny, international medarbejder kan det være en god ide at give vedkommende en introduktionsplan, der giver en klar og prioriteret oversigt over de opgaver, som den nye medarbejder skal introduceres til.

For nogle medarbejdere kan det være en god ide, at introduktionsplanen også indeholder en tidsplan. En tidsplan giver en fornemmelse af, at man har forberedt oplæringsforløbet, og at man respekterer medarbejdernes tid. Hvis man kommer fra et sted, hvor lederen holder på viden for at holde på magten, kan det være en særdeles positiv forandring, at lederen i Danmark informerer medarbejderen om, hvilke opgaver, der introduceres hvornår.

En introduktionsplan med en tidsplan tillader også den nye medarbejder at aftale med familien, hvornår man kan tale sammen per telefon efter arbejdstid. At kunne tale med familien i hjemlandet spiller ofte en væsentlig rolle for nye, internationale medarbejdere.

Man skal dog være opmærksom på, at en tidsplan skal hjælpe introduktionen og ikke blive en stress-faktor, hvis man fx ikke når at blive introduceret til givne opgaver på de bestemte tidspunkter i planen.

Sprogbarrierer på både dansk og engelsk bliver igen og igen fremhævet som en central udfordring for samarbejdet og for fællesskabet på internationale arbejdspladser.

Internationale medarbejdere har måske ingen dansk kundskaber, og det kan være svært for både internationale og danske medarbejdere at kommunikere på engelsk.

Mange internationale medarbejdere kommer til Danmark med en forestilling om at skulle være i landet højest et par år for derefter at vende tilbage til hjemlandet. Mange ved ikke, hvor længe, de vil blive i Danmark, og om de vil blive permanent. Den midlertidige tidshorizont ved ankomsten til Danmark betyder, at internationale medarbejdere ikke nødvendigvis prioriterer at lære dansk. Hvis familien så kommer til Danmark senere hen, og børnene starter i institution, finder en del ud af, at det er vigtigt at kunne tale dansk. Men så er det givetvis ikke længere gratis at gå til danskundervisning, og så vil de internationale medarbejdere måske ikke betale for det. Det er derfor vigtigt, at arbejdspladsen fra starten lægger vægt på, at det er praktisk at have nogle dansk kundskaber – også selvom man ikke planlægger at blive i Danmark i en længere årrække eller permanent

En del af de internationale medarbejdere, som har boet i Danmark i en del år, har købt hus i Danmark



Det er vigtigt, at arbejdspladsen fra starten lægger vægt på, at det er praktisk at have nogle dansk kundskaber.

og har engageret sig i det lokale forenings- og institutionsliv i nærområdet. På den måde bliver de en vigtig ressource for danske landdistrikters lokalsamfund. Internationale medarbejdere og deres familier er således ikke alene vigtige for arbejdspladsen, men også for lokalsamfundet omkring arbejdspladsen. For at skabe kontakter i lokalsamfundet er det en fordel at have dansk kundskaber.

SPROGUNDERVISNING I ARBEJDSSTIDEN

Flere landbrug har haft sprogundervisning i arbejdstiden (eventuelt i samarbejde med en lokal sprogskole). Det kan være en fordel, da internationale medarbejdere så ikke skal til sprogundervisning om aftenen efter arbejde, hvor det kan være svært at transportere sig ind til sprogskolen, og hvor de har brug for at tilbringe tid med en eventuel familie, der også er ny i det danske samfund.

Arbejdsgivere kan få statslig lønkomensation, hvis medarbejdere deltager i formel undervisning (fx sprogundervisning) i arbejdstiden.

Der kan også være behov for at hjælpe medarbejderen med adgang til transport, fordi transporttiden til og fra sprogskole kan være meget lang, og det kan gå ud over motivationen for at komme til undervisning.

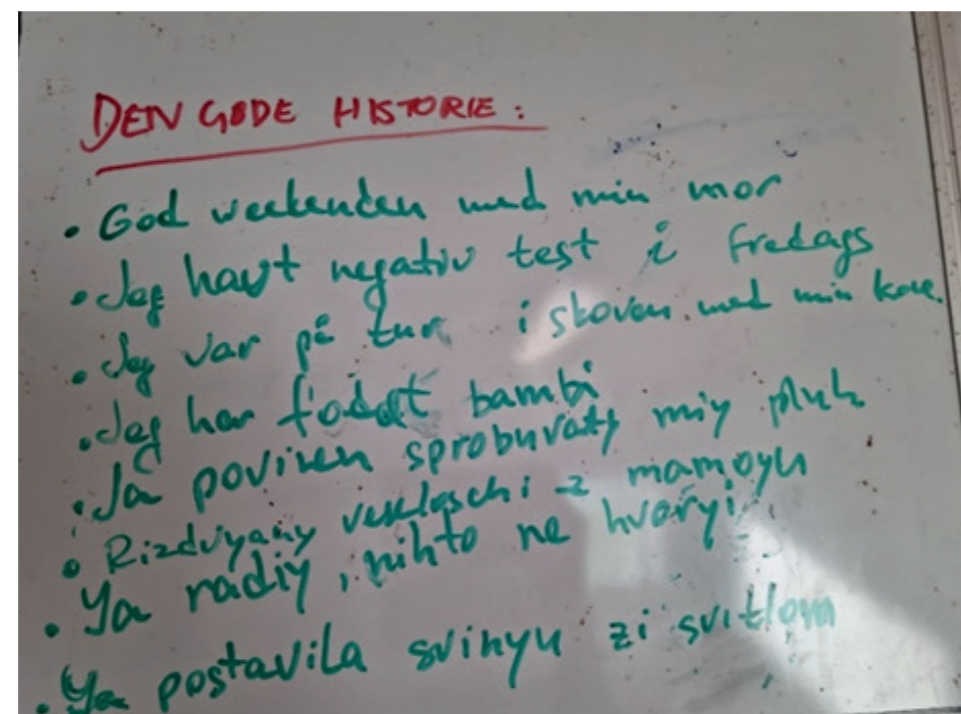


Vis at du også tør

Det kan være svært at starte med at tale på et andet sprog, fordi man ikke formulerer sig særlig godt og kan føle, at man udstiller sig selv.

På grisebesætningen Tilsbæk arbejder flere ukrainske medarbejdere. Sproget har også været en udfordring, og de danske kollegaer ville gerne hjælpe deres ukrainske kollegaer til at tale mere dansk. Derfor har man ved tavlemøder valgt, at danske medarbejdere fortæller den gode historie på ukrainsk, og at ukrainske medarbejdere fortæller den gode historie på dansk.

Hver mandag efter frokost er der tavlemøde. Her har én medarbejder ansvaret som ordstyrer. Ordstyreren spørger på skift de andre medarbejdere om deres gode historier. De ukrainske medarbejdere fortæller så deres gode historier på dansk, og de danske medarbejdere fortæller deres historier på ukrainsk. Ordstyreren skriver de gode historier på tavlen på henholdsvis dansk og ukrainsk. Danske ordstyrere og medarbejdere bruger Google translate til at kunne skrive og fortælle deres gode historier på ukrainsk. De ukrainske medarbejdere er nu så gode til dansk, at de ikke behøver hjælp til at skrive eller fortælle deres gode historier på dansk.



Ved at sige noget på ukrainsk viser de danske kollegaer, at de tør stille sig frem og tale, selvom de ikke kan sige ret meget korrekt på ukrainsk. Det er med til at nedbryde barrierer og skabe en tryghed i forhold til at sige noget på et andet sprog.

SIKKERHEDSSAMARBEJDE

Det er vigtigt at skabe et godt samarbejde omkring sikkerhed på arbejdspladsen. Det gælder både i forhold til hverdagens arbejde, hvor man sammen værner om sikkerheden, og i forhold til inddragelsen af alle medarbejdere i formelle fora om sikkerhed, ved besøg af Arbejdstilsynet, den årlige arbejdsmiljødrøftelse og APV-arbejdet.

Internationale medarbejdere er ikke nødvendigvis vant til at kunne sige fra over for en leder. Og måske frygter de for deres jobsikkerhed, hvis de siger fra overfor at skulle udføre en opgave på en måde, som ikke er sikkerhedsmæssig forsvarlig. Det er derfor afgørende, at lederen går forrest som rollemodel, sørger for at sætte sikkerheden højt i de opgaver, lederen selv udfører, og viser vejen i forhold til at arbejde sikkert.

Skulle ulykken ske, er det også vigtigt at hjælpe den internationale medarbejder med muligheder for hjælp til tilskadekomne. Internationale medarbejdere kender ikke nødvendigvis til offentlige tjenester i Danmark.

ARBEJDSGIVERS ANSVAR

I Danmark har arbejdsgiveren objektivt ansvar i forhold til sikkerhed. Det betyder, at arbejdsgiveren har ansvaret i tilfælde af en ulykke uafhængigt af skyldsspørgsmålet. Arbejdsgivere har ansvar for, at medarbejderen er tilstrækkeligt instrueret, og at der er blevet ført tilsyn med, at sikkerhedsinstruktioner overholdes.

TAL OM SIKKERHED I HVERDAGEN

Som arbejdsgiver og leder er det vigtigt at få sikkerhed ind som en del af hverdagens arbejde. Det kan man gøre ved at tale om vigtigheden af sikkerhed, når der skal udføres en opgave.

Det er afgørende, at medarbejderne ved, at det at udføre en opgave sikkert er lige så vigtigt som at udføre den korrekt målt på parametre som nøjagtighed, hygiejne og slid på maskiner/inventar.

Bliver det over for medarbejderen tydeligt, at grundlaget for alt arbejde på bedriften er, at det bliver udført sikkert – og at det er et kvalitetsparameter helt på højde med de øvrige – har medarbejderen denne tilgang med sig i arbejdet.

Et konkret værktøj kan være små påmindelser i dagligdagen; når man starter en ny rutine eller arbejdsopgave; når man udfører risikofyldt arbejde, eller når man ser en medarbejder være for risikovillig. Sætningen "Husk nu: det vigtigste er, at du ikke kommer til skade" kan fungere som en positiv påmindelse til medarbejderen i dagligdagen. Den understreger, at man som arbejdsgiver aldrig ønsker, at medarbejderne går på kompromis med deres egen sikkerhed, fx ved at udføre en opgave lidt hurtigere og mindre sikkert.



UNDGÅ MISFORSTÅELSER OG TAVS VIDEN

Som medarbejder i et nyt land og på en ny arbejdsplads er der meget at lære. Ikke alene skal man begå sig på et andet sprog; man skal også lære uskrevne spilleregler at kende.

Uskrevne spilleregler og tavs viden er den viden, vi ikke taler om, men som ikke desto mindre får hverdagen til at køre rundt: det er hverdagens smørelse mellem tandhjulene. Det er ofte i møder mellem forskellige kulturer, at vi begynder at tænke over denne viden, da den så bliver tydeliggjort. Så passer tandhjulene måske ikke sammen mere, og der er ikke nok smørelse til at få dem til at køre rundt.

Det kan være rigtig svært at tale om den tavse viden, da det ikke er noget, man tænker over. Men det er alligevel vigtigt at prøve at sætte sig i den andens persons sted og forsøge at se en situation fra en anden vinkel. På den måde kan det blive lettere at undgå misforståelser og løse potentielle konflikter.



SÆT ORD PÅ DE SOCIALE SPILLERREGLER

Særligt på en international arbejdsplads kan medarbejdere blive udfordret på deres antagelser om, hvordan verden ser ud, og hvordan man skal omgås hinanden.

Derfor kan det være en god ide at skrive arbejdspladsens sociale spilleregler ned, fx i forhold til:

- Forventninger om, at både mænd og kvinder møder samme respekt fra kollegaer
- Forventninger om, at alle medarbejdere – på tværs af generationer – møder samme respekt fra kollegaer

At sætte ord på sociale spilleregler kræver, at man som arbejdsgiver tager stilling til, hvilken arbejdsplads, man har, og hvilken arbejdsplads, man gerne vil have.

Når man skriver de sociale spilleregler ned, er det vigtigt ikke at lave antagelser om, hvad folk ved, og hvad man bør vide. Prøv at se arbejdspladsen udefra – som om du er en ny medarbejder – og overvej, hvad man skal vide for at blive en del af arbejdspladsens sociale og faglige fællesskab.

ANDERKEND OG SKAB TRYGHED

Man kan risikere at blive sårbar i en ny kontekst. Man begår fejl, fordi man ikke kender det nye steds sprog og kultur. Det kan være hårdt. Det er derfor vigtigt at skabe tryghed for internationale medarbejdere.

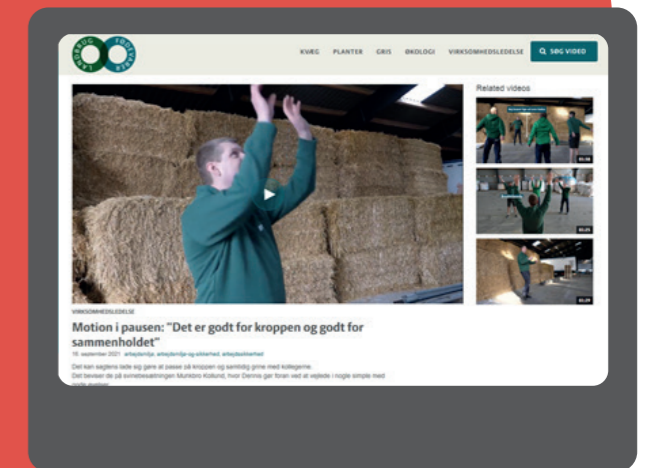
En måde at gøre dette på kan være ved selv at vise sårbarhed, blandt andet ved:

- Selv at stille sig op og sige noget på et andet sprog (se under "Sprogbarrierer")
- Samles om fx motion, så fokus for samvær bliver noget andet end arbejde og evt. forskelligheder og sprogbarrierer. Ved motion kan alle være med til at bevæge sig på en bestemt måde, og man kan derved fjerne fokus fra misforståelser og sociale spille regler
- Anerkend alle medarbejdere på tværs af arbejdsopgaver, så alle ved, at de er vigtige for arbejdspladsens samlede performance og resultatmål. Det kan fx gøres ved at tydeliggøre arbejdspladsens mål for alle og tydeliggøre, hvordan de enkelte medarbejders arbejde er en del af den samlede præstation

KOM I GANG

Motion har ikke alene et sundhedsfremmende formål. Det kan også være godt for fællesskabet på arbejdspladsen.

I SEGES' kampagne Kom I Gang viser Dennis Klarholt fra grisesætningen Munkbro Kollund – en international arbejdsplads – hvordan motion også kan fremme det sociale sammenhold (se mere på www.seges.tv)

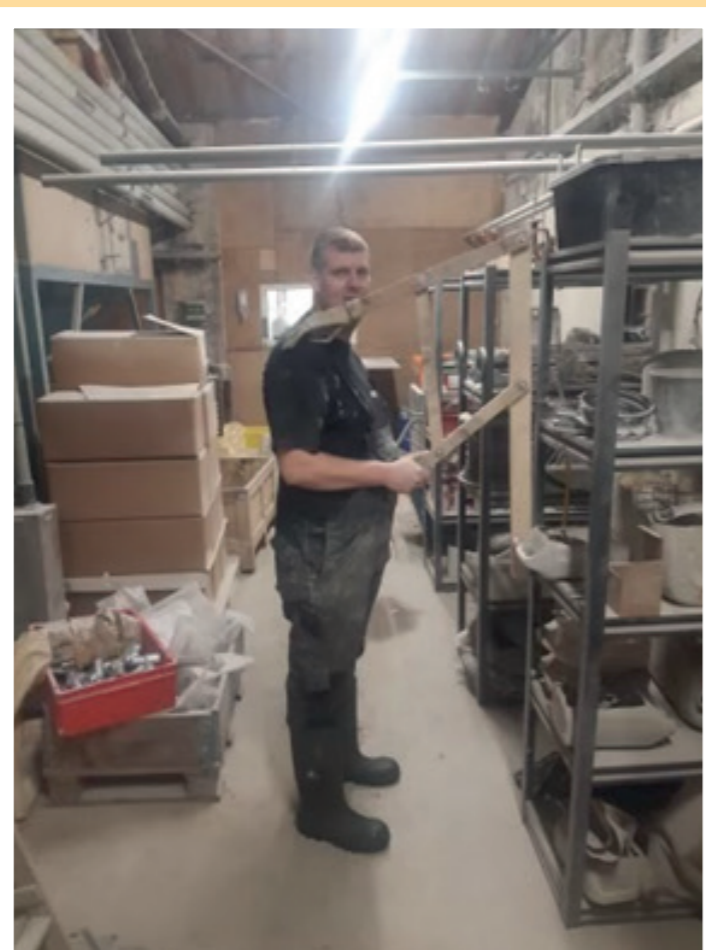


Den klappende hånd

På grisebesætningen Munkbro Kollund har man i stalden en hånd hængende, som man kan bruge til at klappe sig selv på skulderen.

Medarbejderne har selv bygget hånden. Foruden at give sjov i hverdagen kan man også lige anerkende sig selv eller sin kollega med et klap på skulderen efter en god indsats.

Hånden har været så stor en succes, at håndværkere, som skulle udføre arbejde i stalden, også begyndte at benytte sig af den klappende hånd.



Klap dig selv på skulderen ...

NYTTIGE MATERIALER

ARBEJDSLILSYNET

Arbejdstilsynet har en række materialer på engelsk og materialer, der handler specifikt om landbrug. Ved spørgsmål kan man altid henvende sig til Arbejdstilsynet.

- Arbejdstilsynet på engelsk: <https://at.dk/en>
- Arbejdstilsynet om landbrug, skovbrug og fiskeri: <https://at.dk/brancher/landbrug-skovbrug-og-fiskeri/>

BAU JORD TIL BORD

BAU Jord til Bord informerer og vejleder om arbejdsmiljø i bl.a. landbruget. Hjemmesiden indeholder bl.a. branchevejledninger, værktøjer, faktaark og film.

- Materialer på dansk: <https://baujordtilbord.dk/brancher/landbrug>
- Materialer om at undgå smitte med coronavirus er tilgængelige på polsk, rumænsk, litauisk, lettisk, ukrainsk og tysk: <https://baujordtilbord.dk/materialer/idekatalog-saadan-undgaar-du-smitte>

SEGES GRIS

SEGES Gris har udarbejdet en række materialer til gavn for internationale medarbejdere på grisebesætninger. Materialerne handler blandt andet om at passe syge dyr og at forebygge Afrikansk Svinepest.

- Informationsmateriale om griseproduktion på engelsk, ukrainsk og russisk: <https://pigresearchcentre.dk/Information-material>
- Online-kurser på engelsk, rumænsk og ukrainsk: <https://www.seges.dk/da-dk/kurser-og-uddannelser/onlinekurser/grise/dansk>

SE OGSÅ

Folderen trækker også på viden fra forskning, herunder:

- Lovelady, A. S., Rytter, M., Selmer, B., Bertram-Larsen, P., König Wilms, S. og J. K. Sørensen. 2020. GoInGlobal. Afrapportering og praksisanbefalinger vedrørende inklusion og forankring af internationale medarbejdere og tilflyttere i Ringkøbing-Skjern Kommune. Aarhus: Aarhus Universitet
- Lovelady, A. S. 2020. "Beretning fra landet: Hvem passer Danmarks grise?". I www.videnskab.dk. Link: <https://videnskab.dk/forskerzonen/kultur-samfund/beretning-fra-landet-hvem-passer-danmarks-grise>
- Lovelady, A. 2020. Free Movement, Farm Labouring and Desires of Becoming Amongst Romanian Migrants in the Danish Countryside. Ph.d.-afhandling, University of St Andrews, UK

