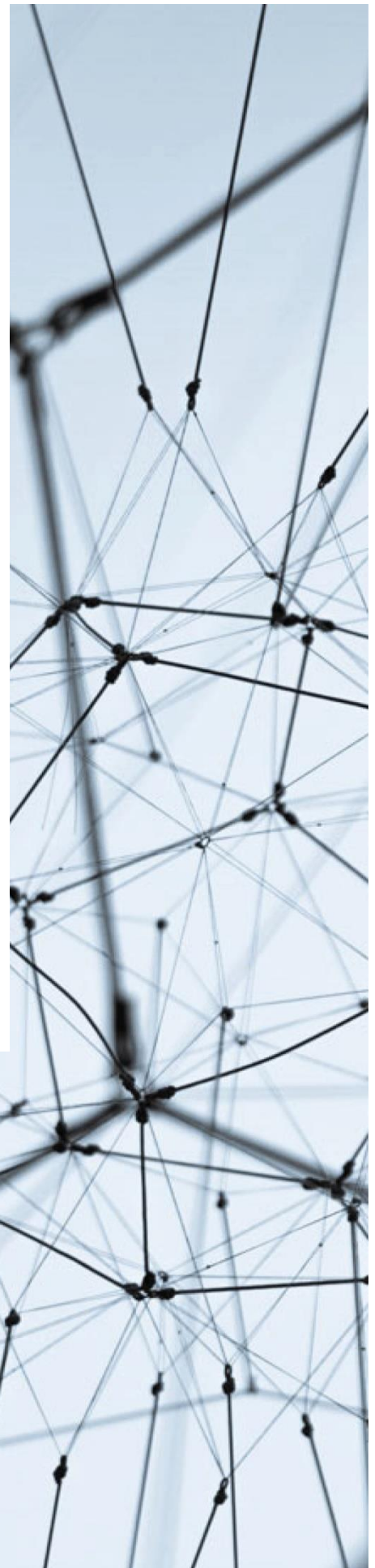




Foranalyse

Integration af
ukrainske flygtninge
på 25 danske
arbejdspladser

December 2022



INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	INDLEDNING	3
2.	SAMMENFATNING & HOVEDKONKLUSIONER	4
3.	OBS PUNKTER VED ANSÆTTELSE AF UKRAINSKE FLYGTNINGE	7
4.	UNDERSØGELSENS TEMAER	9
4.1	Mental trivsel – for de ukrainske medarbejdere, kolleger og ledelse	9
4.2	Sprog og kommunikation	11
4.3	Kulturmødet på arbejdspladsen	13
4.4	Integration, hvad skal der til?	16
5.	PERSPEKTIVERING: KAN VI FORBEDRE INTEGRATIONSARBEJDET?	19
6.	METODEAFSNIT	21
7.	ANALYSETEAM	23

1. INDLEDNING

I tusindvis af ukrainske flygtninge er i løbet af 2022 kommet i job på de danske arbejdspladser.

Flere faktorer som integrationsforskning peger på som vigtige for en vellykket integration, har været på plads ved modtagelsen af de ukrainske flygtninge i 2022. Det drejer sig for eksempel om mangel på arbejdskraft, om en let og hurtig adgang til arbejdsmarkedet og om en stor velvilje i den danske befolkning. Men hvordan sikres gode integrationsprocesser på arbejdspladserne for de ukrainske flygtninge? Det har vi set på i denne foranalyse.

Formålet med foranalysen er dobbelt. For det første har vi kortlagt de helt aktuelle 'her og nu' erfaringer på 25 arbejdspladser og har på denne baggrund identificeret eksempler og veje til god integration af ukrainske flygtninge.

For det andet er foranalysen afsæt for et efterfølgende forskningsprojekt, der over et længere forløb og mere dybtgående vil afdække arbejdspladsernes erfaringer med at inkludere ukrainske flygtninge på arbejdspladserne.

At komme til Danmark som ukrainsk flygtning og få job er stadig meget nyt. Foranalysen giver et øjebliksbillede af integrationsprocessen. Den viser, at på trods af at mange ting gået glat, er der også udfordringer. Det gælder udfordringer med sproget, at situationen er usikker både som flygtning i Danmark og generelt i Ukraine, og at nogle af flygtningene har haft traumatiserende oplevelser i forbindelse med krigen. Det må forventes, at nogle af disse udfordringer bliver tydeligere med tiden, ikke mindst for de flygtninge, som er traumatiserede, og også for dem som har svært ved at finde ud af, om det er Danmark eller Ukraine de skal bo i og satse på. Derfor er der en god grund til at følge integrationsprocessen på længere sigt.

Vi håber, at foranalysens 4 temaer vil give et billede af de første erfaringer med at integrere ukrainske flygtninge på danske arbejdspladser. Og vi vil gerne sige en stor tak til de 25 medvirkende arbejdspladser, til ledelserne, til kollegerne og ikke mindst til de ukrainske flygtninge.

Læsevejledning:

Afsnit 2. Sammenfatning med hovedkonklusioner

Afsnit 3. OBS punkter til arbejdspladser der har ansat – eller ønske at ansætte – ukrainske flygtninge

Afsnit 4. Erfaringer fra 25 arbejdspladser der allerede har ansat ukrainske flygtninge

Afsnit 5. Perspektivering af undersøgelsen – kan vi forbedre integrationsarbejdet for flygtninge?

Analysen er gennemført af non-profit konsulenthuset DISCUS, med faglig sparring fra forskere fra VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd - samt Aalborg Universitet, Institut for Kommunikation og Psykologi.

Foranalysen er økonomisk støttet af Velliv Foreningen.

2. SAMMENFATNING & HOVEDKONKLUSIONER

En stor del af de ukrainske flygtninge, som er kommet til Danmark efter den russiske invasion, er i løbet af meget kort tid kommet ind på arbejdsmarkedet. En særlovgivning, der giver hurtig adgang til arbejdsmarkedet; en befolkning og arbejdspladser, der har haft et meget stort ønske om at hjælpe ukrainerne, kombineret med akut mangel på arbejdskraft har medvirket til dette.

Interviews på 25 tilfældigt udvalgte private virksomheder, der har ansat mindst en ukrainsk flygtning, giver et øjebliksbillede af erfaringer på arbejdspladserne i en helt speciel situation i dansk integrationshistorie.

Ukrainerne er blevet taget imod med åbne arme på arbejdspladserne

Der er i løbet af meget kort tid fundet job til et stort antal ukrainske flygtninge og såvel ledelse som kollegerne er gået mange ekstra skridt for at tage godt imod dem. Kollegerne oplever det som meget meningsfuldt og føler stolthed over at være en del af en virksomhed, der 'gør det rigtige'.

Omfattende indsats på tværs af offentlige instanser og civilsamfund gør indsatsen mulig

For at finde pragmatiske løsninger på de ukrainske flygtninges hverdag og arbejdsliv, har både private netværk og virksomhederne haft en afgørende rolle - i samarbejde med kommunerne. Det gjaldt ikke mindst i starten (foråret 2022), hvor myndighederne "ikke var kommet helt op i gear". Herudover har især herboende ukrainere hjulpet med at formidle kontakt mellem jobsøgende flygtninge og arbejdspladser, med tolkning og med hjælp med praktiske opgaver.

De ukrainske flygtninge har et stort ønske om at arbejde

Dels har de et stort ønske om at klare sig selv, så de belaster det danske samfund, der har taget så godt imod dem, mindst muligt. Dels ønsker de at forbedre deres økonomiske situation, så de kan etablere sig i Danmark og sende økonomisk hjælp til deres familie i Ukraine. Endelig oplever de, at arbejdet forbedrer deres mentale trivsel, fordi det giver dem struktur på hverdagen og en bedre forståelse for deres nye omgivelser samt en tiltrængt mental pause fra bekymringer om krigen.

Sproget er den største udfordring i arbejdsdagen

Langt de fleste interviewede fortæller, at den største udfordring er, at kun få af de nyansatte flygtninge kan begå sig sprogligt på lige fod med deres kolleger på fx engelsk eller tysk, samtidig med at en stor del af kommunikationen på arbejdspladsen er lagt an på dansk som fællessprog. Dette har betydning for i hvor høj grad de ukrainske flygtninge kan udnytte deres faglige kompetencer, indgå i sociale sammenhænge med kolleger og få en forståelse for kultur og normer på arbejdspladsen. De kolleger, som behersker ukrainsk eller andre østeuropæiske sprog og kultur, har spillet en stor rolle ift. at oplære og oversætte for de nyansatte, ligesom de øvrige kollegerne har skullet vænne sig til at bruge oversættelses apps mv.

Introduktion til en anderledes arbejdspladskultur

Ukrainske arbejdspladser er ofte præget af et strengt hierarki. Beslutninger træffes top-down af chefer, som sjældent er i kontakt med den menige medarbejder, der forventes at løse opgaverne så hurtigt som muligt uden at stille spørgsmål. Den flade og – for de ukrainske flygtninge – uvante

struktur på danske arbejdspladser, beskrives af de interviewede som 'et positivt chok', som de gerne vil være en del af. Men det kræver også en særlig introduktion, så man kan lære at begå sig på arbejdspladsen.

Også den høje grad af tillid til såvel myndigheder som medmennesker er nyt for de interviewede flygtninge, der har haft en meget positiv oplevelse af at blive mødt med hjælpsomhed og tillid af ledelse og kolleger. Men omvendt har de haft brug for at få en grundig forklaring af, hvordan det danske system virker med overenskomster, skat, feriepenge, ATP mv.

Krigen som bagtæppe – de svære spørgsmål

Udover traumatiserende oplevelser ifm. krigen og flugten til Danmark sætter den konstante usikkerhed for familie og venner i Ukraine sit præg på de ukrainske flygtnings mentale helbred. Deres kolleger er bevidste om dette, men er ofte i tvivl om, *hvordan* eller *om* de skal prøve at tale med deres ukrainske kolleger om det. Kollegernes empati og støtte i både ord og handlinger betyder virkelig meget for de ukrainske flygtninge, men da arbejdspladsen også er deres frirum fra krigen, er det ikke altid de har overskud til at tale om deres personlige situation eller om krigen mere generelt.

Perspektiver i ansættelserne

De fleste ledere udtrykker ønske om at beholde de ukrainske flygtninge på arbejdspladsen, hvis det er muligt. De oplever, at de nye medarbejdere efter en indkøringsperiode er en virkelig god og stabil arbejdskraft, der ønsker og kan bidrage positivt på arbejdspladsen. Enkelte ledere ønsker at sætte ind med kompetenceudvikling, men her spænder tidsperspektivet ben fx ift. lærlingeforløb, FVU o.a.

Mulighed og risiko for et dobbelt ståsted

De interviewede flygtninge er grundlæggende usikre på, hvor længe de kan blive i Danmark, og de oplever, at meget i deres livssituation er udenfor deres kontrol. Mange har en drøm og et ønske om på sigt at komme tilbage til Ukraine, mens andre er mere i tvivl. Et dobbelt ståsted betyder risiko for oplevelser af splittethed, skyld og fremmedhed - og sætter dermed en grænse for integration.

Flygtningene har brug for opbakning til, at det er i orden med et dobbelt ståsted. At det er legalt at forbedre egne økonomiske vilkår og eget mentale helbred, imens man er i Danmark og krigen raser i Ukraine. Uanset om man så ender med at blive i Danmark eller tage tilbage til Ukraine.

Tilegnelse af dansk sprog og kultur

De ukrainske medarbejders evner eller mangel på samme til at kommunikere med kollegerne på dansk vil få stor betydning for, hvordan de på den længere bane bliver integreret på arbejdspladsen. Hvis de får lært dansk på et rimeligt niveau, er der formodentligt gode muligheder for, at de bliver reelt integreret og får et velfungerende samarbejde med deres kolleger. Hvis ikke, vil der være risiko for at de enten selv vælger separation/at holde sig for sig selv – eller bliver marginaliseret/ ekskluderet af deres dansktalende kolleger.

- Ved udgangen af november 2022 har ca. 28.000 ukrainske flygtninge fået ophold efter særloven. Heraf kom de 20.000 i løbet af marts – maj.
- Af de 28.000 ukrainske flygtninge er godt 18.000 mellem 16 og 66 år, mens ca. 8.500 er børn på 15 år og derunder og ca. 1.300 er over 67 år.
- Samlet set er 2 ud af 3 kvinder/piger, men i gruppen af voksne fordrevne er mere end 3 ud af 4 kvinder.
- I oktober 2022 er 6.241 svarende til 35 % af gruppen mellem 16 og 66 år i beskæftigelse, mens i alt 54 % står til rådighed for arbejdsmarkedet.

Kilde: Jobindsats <https://www.jobindsats.dk/rapportbank/monitorering-af-arbejdsmarkedet/monitorering-af-fordrevne-personer-fra-ukraine/>

3. OBS PUNKTER VED ANSÆTTELSE AF UKRAINSKE FLYGTNINGE

Mange af de interviewede virksomheder har gode erfaringer med at ansætte ukrainske flygtninge og anbefaler andre virksomheder at gøre det samme. For typisk er ukrainerne arbejdsomme, lærer hurtigt og er meget taknemmelige for at få et job, der gør dem i stand til at forsørge sig selv. De er hurtige til at omstille sig, så de udfordringer, der har været, er der blevet fundet løsninger på hen ad vejen.

Ukrainerne kommer fra en arbejdskultur, der er meget forskellig fra den danske. Derfor er det vigtigt, at virksomheden i klart sprog forklarer både de skrevne og de uskrevne regler på arbejdspladsen, på det danske arbejdsmarked, og i det danske samfund. Især den danske kerneværdi LIGHED, og at vi i Danmark leder gennem TILLID.

De vigtigste erfaringer fra de 25 virksomheder er:

Alle – især ledelsen - skal bidrage til at fortælle og vise de ukrainske flygtninge

- At de skal spørge, hvis de er i tvivl – så kan de få den rette hjælp. Udpeg evt. en 'buddy' som de nyansatte ukrainerne kan gå til med spørgsmål i starten
- At det er acceptabelt, hvis de begår fejl – det er en del af at være ny i et job
- At kommunikationen på arbejdspladsen er mindre formel end i Ukraine – vi er dus, også med chefen
- At de som medarbejdere forventes at være pro-aktive og vise initiativ – ideer og forslag til forbedringer er meget velkomne
- At vi i Danmark lægger vægt på work-life balance – de behøver ikke arbejde så meget som man typisk gør i Ukraine.

Ledelsen skal desuden huske

- At forklare de formelle regler på arbejdspladsen præcist – arbejdstid, pauser, ferier, løn mv.
- At forklare de vigtigste uformelle normer på arbejdspladsen – flad struktur, lighed, tillid, teamwork m.v.
- At være specifik om, hvilke opgaverne de ukrainske flygtninge forventes at løse og give dem feedback på resultater
- At alle på arbejdspladsen, der samarbejder med de ukrainske flygtninge, har og kan bruge oversættelsesapps
- At opfordre og støtte ukrainerne til at lære dansk – sproget er deres vigtigste redskab til at begå sig på arbejdsmarkedet og socialt.

Kollegerne skal huske

- At mange ukrainske flygtningen har traumer og krigserfaringer – spørg gerne ind til, hvordan de har det, så føler de sig set. Men vær også opmærksom på, at jobbet ofte er en mulighed for at få krigen lidt på afstand og tænke på noget andet

- At kommunikationen tager mere tid – vær tålmodig
- At lære de ukrainske kolleger at holde pauser – at det er både i orden og socialt nyttigt!

Tænk også på kollegerne

- Brug gerne kolleger, der taler ukrainsk, til at oversætte sprogligt og kulturelt. Og husk at anerkende disse kolleger for den ekstra indsats
- Anerkend de andre medarbejdere/kolleger, der skal samarbejde med de ukrainske flygtninge og klare arbejdsdagen med nye sproglige udfordringer, som kræver mere tid og tålmodighed.

Hent inspiration og viden på disse websider:

ukrainian-in-denmark.dk henvender sig til nyankomne ukrainere. Emnerne dækker fx opholdsgrundlag, arbejdsliv, undervisning og sundhedsvæsen. Tekst og film på websiden er på både ukrainsk, russisk og dansk og er udarbejdet af Dansk Flygtningehjælp og Als Research.

www.workindenmark.dk henvender sig til danske arbejdsgivere (på dansk) og udenlandske jobsøgende (på engelsk). Websiden er udarbejdet af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR).

Se bl.a. digital guide til at ansætte udenlandsk medarbejder (til arbejdsgivere – kræver log in til virk.dk) samt intro og e-læring til dansk arbejdspladskultur (til udenlandske medarbejdere, på engelsk).

4. UNDERSØGELSENS TEMAER

4.1 MENTAL TRIVSEL – FOR DE UKRAINSKE MEDARBEJDERE, KOLLEGER OG LEDELSE

For de ukrainske medarbejdere

De ukrainske flygtninge oplever generelt en forbedret mental trivsel af at være kommet i job.

For det første er de taknemmelige for den modtagelse, der har fået i Danmark og ønsker at "give noget tilbage". De ønsker ikke at modtage noget fra staten, men vil helst forsøge sig selv. "Selvstændighed", "at klare mig selv", "arbejde, det har jeg jo altid gjort" er udtryk, der går igen fra interviewene. At tjene sine egne penge, forbedre sin økonomiske situation i Danmark og have mulighed for at sende penge hjem til familien, medvirker også til at øge deres mentale trivsel.

For det andet fremhæves oplevelsen af, at et arbejde giver struktur på en hverdag præget af uro og bekymring for det, der sker i Ukraine og for de familiemedlemmer, som ikke er kommet med til Danmark. Arbejdet betyder, at de kan skubbe uroen lidt væk og i en tid mærke en "normal" hverdag med arbejdsopgaver og kolleger. Arbejdet bliver her både en distraktion fra krigen og giver et håb om, at livet igen engang kan blive "normalt". Begge dele øger den mentale trivsel.

Jeg siger til alle ukrainere, bare få et arbejde, I skal ikke være så bange for at prøve noget. Med et arbejde er man ligesom i gang igen. Der er jo ingen der siger man skal være lagermedarbejder resten af sit liv, man kan jo også komme videre herfra.

Ukrainsk medarbejder

Kollegerne

Hovedparten af de interviewede kolleger fortæller, at de er stolte af, at deres virksomhed har ansat ukrainske flygtninge. De føler, at de med til at hjælpe, at "give et bidrag", at give de ukrainske flygtninge "en chance" i Danmark. Enkelte fortæller, at nogle af deres kolleger græd, da ledelsen fortalte om beslutningen på et medarbejdermøde, fordi de synes, det var det "helt rigtige at gøre".

En del af de interviewede kolleger er ansat på arbejdspladser, der har tradition for at ansætte bredt herunder også flygtninge, som en del af løsningen på rekrutteringsudfordringer og/eller som en del af virksomhedens CSR. De fremhæver, at de har gjort ligesom de altid gør, når der kommer nye – men så alligevel ikke. De fleste steder har kollegerne gjort en ekstra indsats for at integrere de nye ukrainere i sociale tiltag eller fx pyntet med ukrainske flag i personalestuen eller lavet en særlig aften i byen for dem. Generelt er kollegernes mentale trivsel blevet påvirket positivt den første tid af ansættelsen.

Det kunne jo lige så godt være her hos os, at krigen kom, så jeg synes, det er rigtig godt, at vi tager nogle af dem ind her.

Kollega

Ledelsen

Ledelsen i alle de medvirkende virksomheder har i udgangspunktet ansat ukrainske flygtninge, fordi man har rekrutteringsudfordringer og aktuelt brug for medarbejdere.

Man har valgt en tilgang om at modtage og onboarde som ved alle andre nyansættelser. Når det så er sagt, så har ledelsen mange steder målrettet valgt at ansætte netop ukrainere i de ledige jobs for at medvirke til at give dem en chance i Danmark – enten på opfordring af jobcentret, af andre lokale virksomheder og netværk, af allerede ansatte herboende ukrainere, af lokale beboere eller af lederens egen drift. Lederne fortæller, at de har en god følelse ved at ansætte ukrainere, af at have følelsen af ”at være med til at hjælpe”.

Selvom rekrutteringsudfordringer er den største driver for ledelsen, og ansættelserne i princippet skal være som alle andre nyrekrutteringer, så viser ledernes praksis noget andet.

Alle var jo optændt af indignation lige da det skete, og selvfølgelig skulle vi også ansætte ukrainere, det er vores direktør meget optaget af. Vi ansætter alle slags folk, men sædvanligvis er de nogle ting, der helst skal være i orden fx dansk, så de kan forstå sikkerhedsinstruktioner. Men her valgte vi så at gøre det på en lidt anden måde.

Leder

Lederne fortæller – og det bekræftes af de interviewede ukrainerne – om en vifte af særlige hensyn, som de har valgt at tage. Fx ændring af arbejdstid for en nyansat ukrainer af hensyn til et barns skolegang, tilladelse til at have sin mobil på sig i arbejdstiden, tilladelse til at tale kort i mobil ude i produktion samt tilbud om at sprogundervisning kan foregå på virksomheden. Dertil kommer mere personlige tiltag som at låne sin bil ud, finde en bolig, låne penge ud frem til den første lønudbetaling og meget andet.

Jeg hørte en dag, at to af vores ansatte ukrainere skulle flyttes til en anden kommune. Det var de selvfølgelig kede af, så jeg ringede ned til kommunen og tog en snak med dem. Nu var de jo endelig begyndt at få en hverdag her med et job, så skal man ikke til at bryde op i det igen.

Leder

Nogle virksomheder bidrager også ved at sende køretøjer, forskelligt udstyr, tøj o.a. til Ukraine, og en virksomhed har omlagt en lille del af sin produktion til skudsikre veste, på opfordring af en herboende ukrainer.

Der er undtagelser fra dette positive billede. For ligesom med al anden rekruttering er der eksempler på, at ukrainske nyansatte er rejst hurtigt igen fx til andet job eller tilbage til Ukraine. Der er også et eksempel på mismatch, hvor virksomheden har ønsket og fået en ukrainsk medarbejder med en faglært baggrund, men hvor vedkommende ikke har erfaring med IT og derfor ikke kan honorere krav til dokumentation af arbejdet. Det har vist sig svært at finde arbejdsopgaver til medarbejderen, og det frustrerer både leder og kolleger, samtidig med at man ikke rigtig ”kan få sig selv til” at afbryde ansættelsen.

4.2 SPROG OG KOMMUNIKATION

Langt de fleste interviewede – ledere, kolleger og ukrainske medarbejdere – peger på sproget som den største udfordring i dagligdagen. Dels fordi kun få af de nyansatte ukrainske medarbejdere kan fx engelsk eller tysk på et niveau, der gør dem i stand til at begå sig sprogligt på lige fod med deres kolleger. Dels fordi en stor del af kommunikationen på arbejdspladserne er lagt an på dansk som fællesprog.

Krav om sprogkunderskaber

Arbejdsgiverne har som udgangspunkt ikke stillet krav til ukrainernes sprogkunderskaber ifm. rekrutteringen, men har når det var muligt typisk foretrukket kandidater, der talte engelsk eller tysk.

Der stilles forskellige sproglige krav, når ukrainerne er startet i jobbet. På den ene side er der arbejdsgivere, som kræver at de ukrainske medarbejdere går på sprogskole hver uge. Nogle ledere skubber på, for at medarbejderne bruger deres nyerhvervede dansk på jobbet – fx ved at lade dem deltage på medarbejdermøder på lige fod med deres kolleger, men med et kort møde efterfølgende for at sikre, at de ukrainske medarbejdere har forstået de vigtigste fælles beskeder. Andre ledere ønsker ikke at presse ukrainerne yderligere i en allerede travl hverdag med transport, børn i institution mv. med et krav om at gå på sprogskole.

Jeg er i gang med sprogskolens første modul, men det jeg lærer der, har ikke forbindelse til arbejdet. Jeg er blevet ret god til at forstå, men hvis ikke jeg forstår, kan jeg spørge. Så arbejdet hjælper mig også til at lære dansk.

Ukrainsk medarbejder (lager)

Jeg går på sprogskole to aftner om ugen. Det er lidt presset at skulle arbejde, så hjem og hente barnebarn, give ham noget at spise og så på sprogskole. Men det kører.

Ukrainsk medarbejder (hotel)

En del af de ukrainske medarbejdere ønsker selv at lære dansk, dels fordi de oplever det som nødvendigt i hverdagen, dels fordi nogle af dem har en plan om at blive boende i Danmark på sigt. Andre har ikke overskud eller ser ikke noget perspektiv i at lære dansk, fordi de forventer at rejse tilbage indenfor en overskuelig fremtid.

Elektroniske hjælpemidler

På alle arbejdspladser benytter medarbejderne sig af forskellige kommunikations apps. Bl.a. Google Translate og SayHi, der oversætter skrevne og talte beskeder, dokumenter mv. og især egner sig til korte og enkle beskeder. Teknikken opleves som en hjælp, men kan også være en kilde til misforståelser, fordi oversættelsen ikke altid er nøjagtig eller nuanceret nok.

Kolleger som tolk – og mentor

Nogle af de medvirkende virksomheder havde allerede medarbejdere, som taler ukrainsk og/eller russisk. Det drejer sig dels om herboende ukrainere, dels om andre østeuropæere som fx polakker. Disse medarbejdere har ofte fået en nøglerolle ift. at oversætte mellem flygtningene og deres danske kolleger og særligt ifm. oplæring og en generel introduktion til virksomheden. I nogle tilfælde

har rollen som tolk også omfattet kontakter udenfor arbejdspladsen, som fx til bank, sundhedsvæsen mv. En enkelt virksomhed har givet et løntillæg til en russisktalende medarbejder, for hans rolle som en slags mentor/buddy for de ukrainske kolleger.

Jeg har en ældre medarbejder, der har boet i Rusland og været russisk gift. Han kan godt lide det russiske folk – ikke det, der sker nu – og han kan forklare forskelle i kultur til de nye. ”Vi er socialdemokrater her i Danmark og er fælles om det hele.” Men også med en joke og et grin.

Leder

Engelsk som fælles sprog

En del af de medvirkende arbejdspladser havde allerede medarbejdere, der kun i begrænset omfang eller slet ikke taler og forstår dansk, men i så fald er der ofte et andet fællesprog – typisk engelsk.

Flere af de interviewede ukrainske medarbejdere, som taler engelsk, har i Ukraine brugt engelsk i professionel sammenhæng, mens deres kolleger her i Danmark typisk kun har brugt engelsk i private sammenhænge fx på ferier. Det kan derfor være en udfordring for kollegerne pludselig at skulle bruge engelsk på arbejdspladsen som en del af deres hverdag, og de kan opleve det som grænseoverskridende og utrygt pludselig at skulle tale engelsk i selskab med deres danske kolleger og dermed ”afsløre” deres skoleengelsk.

I starten skulle jeg lige ud af busken med at snakke engelsk. Jeg var nok lidt tilbageholdende. Men nu snakker vi jo bare engelsk alle sammen, og vi er lige dårlige til det. Og hvis ikke vi lige forstår hinanden, så frem med telefonen.

Kollega

Ordløs kommunikation

Både de ukrainske medarbejdere og deres kolleger fortæller om større opmærksomhed på kropssprog. Fx er kollegerne meget opmærksomme på de ukrainske medarbejders ansigtsudtryk i et forsøg på at aflæse, hvordan de har det. ”Ser de triste ud eller smiler de?” ”Har de måske fået dårlige nyheder hjemmefra og har brug for, at man tager særlige hensyn?”

Tilsvarende fortæller de ukrainske medarbejdere, at de oplever, at deres nye (danske) kolleger er meget smilende, og at det opmuntrer dem til selv at yde en ekstra indsats, at vise engagement, at klø på, holde kortere pauser og møde stabilt op.

De fleste kan kun ukrainsk, og nogle få kan en smule engelsk. Vi bruger meget kropssprog og Google Translate, som alle har fået ind på deres telefoner. Jeg synes, det fungerer, men jeg ville gerne kunne komme lidt tættere på – for jeg kan godt se, når en er ked af det – så kan jeg bare give et knus – og det er måske også godt nok, for jeg kan jo alligevel ikke gøre noget ved det, de er kede af.

Leder

De svære spørgsmål

De interviewede kolleger oplever, at det er svært at spørge til, hvordan de ukrainske medarbejdere har det med nyheder fra hjemlandet – bl.a. fordi det ikke er muligt at nuancere spørgsmålene og svarene. Når de oplever en god kontakt, vælger de at give et knus eller lægge en hånd på skulderen.

Men ellers er rationalet ofte både hos ledelse og kolleger, at de ukrainske ansatte skal have arbejdspladsen som et frirum, hvor de ikke hele tiden konfronteres med krigen.

Tilsvarende fortæller de ukrainske medarbejdere, at det betyder virkelig meget for dem, når kollegerne viser empati og støtte. Både i ord, men lige så meget i deres handlinger, som fx indsamlinger til Ukraine, ukrainske flag i kantinen mv.

Show it, don't tell it

Pga. manglende fælles sprog har ledelsen ofte valgt at give de ukrainerne nyansatte arbejdsopgaver, som kan læres med et minimum af praktiske instruktioner.

Oplæringen er primært sket ved sidemandsoplæring, og om muligt med en ukrainsktalende eller russisktalende kollega til at kvalitetssikre og besvare spørgsmål. Ellers har man brugt fotografier, der viser de forskellige arbejdsgange i en opgave – fx rækkefølgen i, hvordan et stykke smørrebrød skal sammensættes.

Der er dog grænser for, hvor grundigt man kan instruere uden et fælles sprog eller blot ved hjælp af en sprogapp, og fx at vise, hvor meget en skrue skal strammes.

Hvis ukrainerne har lavet en fejl, tænker man over, om det kan betale sig at forklare, hvordan de skal gøre det. Eller om man bare lade det for dem? Og så se, om de laver fejlen en gang til. Man skal vise tingene. Man kan ikke forklare med ord.

Kollega (industri)

Arbejdspladsens sikkerhedsmæssige krav kræver, at alle har en nøjagtig forståelse af reglerne både af hensyn til deres egen sikkerhed og af hensyn til andres. Det gælder fx ift. kemikalier i rengøringsmidler, hygiejneregler, sikkerhedsinstruktioner af maskiner mv. I disse tilfælde har virksomhederne sørget for en professionel oversættelse af reglerne – i nogle tilfælde med hjælp af brancheforeninger.

4.3 KULTURMØDET PÅ ARBEJDSPLADSEN

Interviewene har tydeliggjort, at arbejdspladskulturen i hhv. Ukraine og i Danmark på nogle punkter er meget forskellig, men at de ukrainske nyansatte er parate til at tilpasse sig, og at de hurtigt lærer nyt.

Jeg blev meget overrasket over, hvor professionel denne fabrik er. Hele logistikken og hvordan processerne hænger sammen. Som en organisme. I Ukraine arbejdede jeg tit alene, her er jeg en del af et team. Man kan sige, at jeg har lært teamwork her.

Ukrainsk medarbejder

Ukrainsk hierarki versus dansk flad struktur

I Ukraine er der typisk et strengt hierarki på arbejdspladserne, og beslutninger træffes oftest top-down. Man kan godt diskuteres tingene, men den endelige beslutning træffes af lederen – som også er ansvarlig for fejl begået af medarbejderne. Fejl accepteres som udgangspunkt ikke og vil som

oftest få negative konsekvenser. I Ukraine kritiserer medarbejderne aldrig chefen direkte, og man afventer, at chefen fortæller en, hvad der skal gøres.

Dette er på mange måder det modsatte af en meget lighedsorienteret arbejdspladskultur i Danmark, hvor ledelsen grundlæggende har tillid til medarbejderne, og hvor medarbejdere opmuntres til at bidrage med ideer til arbejdets løsning og til at være selvledende og proaktive - og hvor det er acceptabelt at begå fejl.

Alle smiler her! Sådan er det ikke altid i Ukraine, der kan arbejdsmiljøet godt være lidt hårdt.

Ukrainsk medarbejder

Den flade og – for ukrainerne – uvante struktur har betydet at nogle ledere har haft brug for at melde meget klart ud om forhold, som de sjældent oplever udfordringer med blandt danske medarbejdere. Fx at det ikke er i orden at diskriminere medarbejdere med roma baggrund, eller at ældre medarbejdere ikke 'automatisk' har autoritet over for yngre kolleger eller nyankomne. Dette har dog ikke voldt lederne større udfordringer.

Men den har været nem at løse. Vi har måttet sige til dem: Her er kun én chef. Du kan ikke skubbe opgaver, du ikke selv gider over til en anden. Det er kun én, der bestemmer og det er den, der uddeler lister med opgaver om morgenen.

Teamleder (rengøring)

De interviewede ukrainske medarbejdere beskriver, det at arbejde i Danmark, som let, men at det er nyt for dem, i hvor høj grad de forventes selv at tage stilling. På mange måder oplever de, at tingene er vendt på hovedet på de danske arbejdspladser – og de bliver umiddelbart overraskede over at møde en meget lighedsorienteret kultur som den danske.

Vi blev chokerede på den gode måde, ved at se, hvor lidt hierarkisk arbejdspladsen er opbygget. Fx var der en dag, hvor vores chef vaskede gulvet. Det er helt utænkeligt i Ukraine. Der er chefen en, der går i jakkesæt og bestemmer.

Ukrainsk medarbejder

Arbejdsomhed

De ukrainske medarbejdere beskrives af ledelsen næsten uden undtagelse som meget arbejdsomme og som villige til at lære nyt. De er vant til at arbejde mange timer – normalarbejdsuge i Ukraine er på 48 timer. De vil gerne arbejde mere end 37 timer og tage overarbejde, og de kan have svært ved at sige nej til umulige tidsfrister. Dette opfattes som udgangspunkt som meget positivt på arbejdspladserne – men det kan også blive for meget, især for kollegerne fx de rejser sig fra frokostbordet "næsten før de har sat sig", kan det udfordre danske normer om at have "ret" til pauser, og om at anerkende det sociale fællesskab, der er omkring pauserne.

De knokler på og holder ikke pauser eller tager en snak ligesom danske medarbejdere kan gøre. Vi danske medarbejdere kan godt blive lidt stressede, fordi ukrainerne knokler sådan på. De er meget mere arbejdsivrige.

Kollega (industri)

Nogle gange skal vi nærmest sparke dem ud og holde pause, for de går bare amok med de der gulerødder. Det er jo en fornøjelse at se, men vi har valgt at passe på dem og sige, de skal altså holde pause.

Leder (køkken)

Kommunikationen på arbejdspladsen

Som følge af den hierarkiske arbejdskultur i Ukraine er også kommunikationen der mere formel. Man er som almindelig medarbejder meget bevidst om, at man er den underordnede, og det afspejler sig i de daglige omgangsformer. Man vil fx helst ikke forstyrre chefen, medmindre det er meget påkrævet.

Man er vant til at gøre som chefen siger, også selv om det ikke er en god ide. Den del er det vigtigt, at vi følger op på – så man tjekker – på en kærlig måde – om de har forstået det. Fordi de ikke spørger, hvis de er i tvivl. Som leder skal man selv være opsøgende og spørge ind til tingene. Det dur ikke bare at sige: Min dør står åben – de kommer ikke selv. Man skal være nærværende og opsøgende – det samme gælder egentlig også mange danskere.

Leder (industri)

Klassisk dansk ironi og sarkasme kan godt misforstås af de ukrainske medarbejdere, fordi de pga. manglende sprogkundskaber kan komme til at opfatter den som en kritik af dem eller deres arbejde. Kommunikationen varierer dog afhængig af alder og arbejdserfaring - og hvor man kommer fra i Ukraine. Blandt de interviewede ser unge og urbane flygtninge ser ud til at have lettere ved at tilpasse sig den mere uformelle kommunikation i Danmark.

En anderledes baggrund end andre udlændinge

Langt de fleste af de interviewede ukrainske flygtninge har en faglig eller videregående uddannelse og kommer med erfaring fra gode middelklassejobs i Ukraine. De er derfor ikke vant til de ufaglærte job, som de nu varetager i Danmark – og som ofte er fysisk krævende. De adskiller sig hermed generelt både fra andre flygtninge og indvandrere, der kommer hertil uden uddannelse, og hvor der kan være en direkte sammenhæng mellem deres kvalifikationer og de job de får her – og fra udlændinge (flygtninge og indvandrere), der kommer hertil med høje kvalifikationer og varetager tilsvarende job i Danmark.

Flere af de interviewede ukrainske medarbejdere har udtrykt ønske om at komme til at bruge deres kvalifikationer i Danmark, men er også realistiske om, hvad det vil kræve af dem i form af sprogkundskaber og efteruddannelse. Og også nogle af arbejdsgiverne oplever et dilemma. På den ene side er de ukrainske flygtninge en rigtig god arbejdskraft – og på den anden side er der for en nogles vedkommende et mis-match, mellem de opgaver de udfører og deres kvalifikationer.

Jeg kan godt bruge ham, men jeg oplever det er misbrug af hans evner at beholde ham. Det prøvede jeg at snakke med ham om, men han forstod det først som, at jeg bare ville fyre ham, fordi jeg var utilfreds med hans indsats og blev meget oprevet. Ved nærmere eftertanke tror jeg, det handler om, at han føler, der endelig er faldet ro på, og så har han ikke lyst til at ændre på noget.

Leder

Tillid

De ukrainske flygtninge er hjemmefra præget af en meget lav grad af tillid – ikke mindst til myndighederne. De er vant til korrupsion, og til at ”man skal passe på for ikke at blive snydt”. Det betyder, at en del af de interviewede ledere har brugt virkelig lang tid på at forklare den første lønseddel, og i det hele taget hvordan det danske system virker – overenskomster, skat, ATP, den offentlige sektor, digitalisering etc. etc.

Også mellem kolleger på arbejdspladsen er der opstået situationer, hvor man i Danmark har en tradition for at give en hånd med, men hvor de ukrainske medarbejdere mere holder på deres ret.

Vores ukrainske kollega ville ikke låne mig en klud fra sin rengøringsvogn, så jeg måtte hente en klud hos en kollega, der gik på etagen ovenover.

Kollega (rengøring på hotel)

Omvendt har de ukrainske medarbejdere en meget positiv oplevelse af at blive mødt med hjælpsomhed og tillid fra både ledelse og kolleger.

Det bedste ved at arbejde er, at alle er mega hjælpsomme. Man skal bare sige til, så får man hjælp. Fx manglede vi udstyr og rengøringsmidler da vi startede i jobbet. Men så snart vi sagde det, så fik vi det.

Ukrainsk medarbejder

Der ser ud til at være er del udfordringer med at falde til og være inkluderet i fællesskabet på arbejdspladsen mest på grund af sprogudfordringer fx holder de ukrainske medarbejdere mange steder frokostpause i en gruppe, når det er muligt. Men samtidig er det vurderingen efter interviewene, at de ukrainske medarbejders overordnede tilgang er: at de virkelig gerne vil indgå i fællesskabet – og kombineret med den meget positive modtagelse, de har fået hele vejen rundt betyder det, at de forsøger at overvinde udfordringerne og at forstå og tilpasse sig danske normer.

4.4 INTEGRATION, HVAD SKAL DER TIL?

Tidsperspektivet

For de ukrainske flygtninge gælder det som udgangspunkt, at ophold og dermed integrationen i det danske samfund er tidsbegrænset frem til særlovens ophør i marts 2024. Hovedparten af de interviewede har allerede været her længere end de forventede ved ankomsten til DK, og deres tidsperspektiv er gået lidt opløsning.

Jeg bliver nødt til bare at være her og ikke gå at regne med noget. Tingene ændrer sig hele tiden, og nu er min by nærmest blevet helt udslettet. Det er ikke til at vide, hvad der sker.

Ukrainsk medarbejder

Der er stor spredning ift. hvordan de ukrainske medarbejdere ser på deres ophold her. Nogle ønsker at vende hjem så hurtigt som muligt. Nogle er begyndt at overveje, om de kan blive, ikke mindst fordi deres børn trives med at gå i skole her.

Det er første gang, han er glad for at gå i skole.

Ukrainsk medarbejder (mor)

Nogle har allerede besluttet sig for at blive, hvis det er muligt. De har længe ønsket at forlade Ukraine og har tidligere i perioder arbejdet i andre omkringliggende lande.

Også for virksomhederne spiller tidsperspektivet en rolle. Mange har et stort ønske om at beholde og evt. investere i videreuddannelse af kompetente medarbejdere, men har også stor forståelse for, at ukrainerne ønsker at vende hjem, så snart det er muligt. Men det korte og usikre tidsperspektiv kan betyde, at ukrainerne forbliver i stillinger, hvor der ikke er samme muligheder for faglig udvikling, fordi virksomhederne overvejer en ekstra gang, inden de bruger ressourcer på at opkvalificere og videreudanne de ukrainske medarbejdere.

Vi har det lidt skidt med at tage en ung mand ind og så ikke videreudanne ham. Det er fint, han tjener en dagløn her og det hjælper ham meget, men vi vil gerne hjælpe ham videre, lige som vi gør med andre.

Leder

Integrationsprocessen

Processen fra ankomst frem til job har været meget intens. De interviewede oplever at have fået meget hjælp fra det offentlige, oftest fra kommunen (herunder jobcenter) og fra sundhedssystemet. Og derudover har de fået støtte fra danske frivillige netværk og netværk af herboende ukrainere. Baglandet ser ud til at have skabt et solidt fundament med bolig, sundhedstilbud, sprogundervisning, børns skolegang o.a., som en forudsætning for at kunne komme i arbejde. Og baglandet har også i de fleste tilfælde også været vejen ind i det konkrete job.

Jeg fik en henvendelse fra jobcentret, så holdt vi et infomøde for 15 ukrainere – og de 9 blev ansat med det samme.

Leder

Det var en af vores ukrainske medarbejdere, der tog hende med. De kommer vist fra samme område.

Leder

Det var en af mine bekendte, der spurgte mig, hun er med i et netværk her i kommunen, der hjælper ukrainerne med at komme til rette.

Leder

På virksomhederne har der været meget opmærksomhed på modtagelse og onboarding, så de nyansatte ukrainere skulle føle sig velkomne og få en så let start som muligt i jobbet.

Den første dag på jobbet havde jeg det lidt, som var jeg med i en amerikansk film, fordi det er et åbent kontor, hvor teams sidder og arbejder, og der er meget flot. Jeg var lidt stresset og bange, men det gik rigtig fint, og jeg blev modtaget med et lille ukrainsk flag, blev introduceret til alle medarbejderne og jeg følte bare, at jeg var velkommen. Så da jeg gik hjem efter den første dag, var det, som om jeg havde vinger.

Ukrainsk medarbejder

En del steder har man brugt buddies, der har stået for sidemandsoplæring, og disse funktioner er typisk blevet forlænget udover de første dage, så de nyansatte har haft en fast person at henvende sig til i længere tid.

Som tidligere nævnt har herboende ukrainske ansatte eller andre kolleger, der taler ukrainsk eller russisk, også haft en integrerende rolle både ift. til at indsluse de nyansatte på arbejdspladsen og ift. at rydde ting af vejen, der kunne "forstyrre" arbejdsvaretagelsen fx kontakt til sundhedsplejerske, bank, læge, skole o.a.

Jeg hjælper med alt. De kan bare komme og spørge, så hjælper jeg. Jeg tror, de er blevet ret trygge ved mig efterhånden.

Kollega (russisktalende)

En sidste faktor, som ser ud til at have haft betydning for integrationsprocessen – i hvert fald den første del af processen indtil nu – er de mange venlige og hjertelige følelser, der kommer til udtryk i mange interviews. Der udtrykkes stor taknemmelighed hos ukrainerne for deres modtagelse i DK samt stor indlevelse og medfølelse hos de andre interviewede, som nemt kan identificere sig med flygtningene og deres situation.

Jeg tænker at det kunne jo have været os. Det er så tæt på, det kan være os næste gang.

Kollega

Alle er enige om krigens rædsler, om hvem den fælles fjende er, og om at de ukrainske flygtninge er uskyldige ofre. Der er absolut fravær af mangel på forståelse, af tvivl og af aggression ift. at ukrainerne er flygtet til DK.

5. PERSPEKTIVERING: KAN VI FORBEDRE INTEGRATIONSARBEJDET?

På baggrund af interviews med de 25 arbejdspladser har vi jf. afsnit 3 skitseret en række konkrete anbefalinger der kan lette integrationen af flygtninge fra Ukraine på de danske arbejdspladser. I dette afsnit diskuteres med afsæt i kortlægningen og den psykologiske viden om de ukrainske krigsflygtnings situation, nogle lidt bredere overvejelser om en fremtidig integrationsindsats, der bedre kan håndtere dilemmaet mange flygtninge står i, mellem at være i Danmark og samtidig have et stærkt ønske om at vende tilbage til sit hjemland.

Det er vanskeligt for ukrainerne at opnå fuld tilstedeværelse i den danske dagligdag

De fleste ukrainske flygtninge i Danmark har familie i Ukraine, som hver dag er underlagt livstruende omstændigheder. Dette medfører en oplevelse af uvirkelig afstand mellem det liv man lever i Danmark, og det der er tilfældet i Ukraine. En sådan situation lægger op til en form for stress hvor den enkelte har svært ved at opnå fuld tilstedeværelse i den danske dagligdag. Det kan omfatte ængstelighed, usikkerhed og vanskelighed ved både koncentration og nærvær. Disse omstændigheder medfører øget risiko for at man føler sig uden kontakt til sig selv eller til omverdenen.

Det svære dobbelte ståsted

Samtidig drømmer mange flygtninge om at vende tilbage til deres hjemland en gang i fremtiden, når situationen er blevet bedre. Dette bidrager til, at der opstår en grænse for, hvor gode muligheder der er for egentlig integration. Ofte medfører længere ophold som flygtning, at man udvikler en nostalgisk længsel efter den verden, man har ladet tilbage. Efter alt at dømmes er dette håbet og forventningen hos et stort overtal af de ukrainske flygtninge. De har familie i Ukraine, og selve forventningen om at man kan vende tilbage og blive en del af genopbygningen af et nyt Ukraine understøtter tilbagevendelsesforestillingen meget stærkt.

En ny integrationspraksis?

Dette lægger op til en integrationspraksis, hvor man både respekterer og understøtter denne målsætning. En del af integrationsarbejdet bør derfor udformes som en indsats, der handler om udviklingen og opbygningen af de kompetencer, den enkelte kunne ønske at medbringe til Ukraine på den anden side af krigen. Erfaringer med en sådan integrationsrelation, vil åbne for mere generelt at man kan rumme fremtidige flygtninge ud fra dobbeltrelationen mellem den danske hverdag og den verden man har forladt, men håber på at kunne vende tilbage til.

Dermed mindskes risikoen for oplevelsen af dobbelthed og skyld, som igen medfører øget oplevelse af fremmedhed. De flygtninge der vælger at forblive i Danmark, vil i den situation kunne træffe et sådant valg som en mere afbalanceret beslutning, formentlig ofte i tæt relation til både det ukrainske miljø i Danmark og hjemlandet.

Et sådant fokus vil medvirke til udviklingen af integrationskompetencer på arbejdspladserne der fremadrettet i højere grad kan understøtte den enkelte i at håndtere sin indre splittelse på en proaktiv måde.

Der er behov for at udvikle modeller for, hvordan denne dobbeltdynamik i mødet mellem flygtninge og arbejdspladser kan integreres i integrationsprocesserne på arbejdspladserne. Dermed kan der blive fokus på psykosociale integrationsteknikker, der mindsker oplevelse af skyld og fravær, til fordel for integration af det dobbelte ståsted. Det er forventningen, at denne form for understøttende psykosocial indsats mindsker risikoen for vedvarende stress, angst og fremmedgørelse.

Den danske arbejdspladskultur som en positiv ressource

Det bliver ofte fremhævet, at de ukrainske flygtninge har mere til fælles med danskere og dansk kultur end det ofte er tilfældet med flygtninge fra andre områder. I den sammenhæng fremhæves imidlertid også – som også denne undersøgelse understøtter - at ukrainerne kommer fra en verden kendetegnet ved en gammeldags arbejdskultur, ledelse og organisation. Det er dog vigtigt at understrege, at denne verden blot ligger 30-40 år tilbage i dansk historie. Det er utvivlsomt forbundet med særlige udfordringer at indfinde sig med en verden, hvor formel magt i høj grad træder i baggrunden, og hvor der forventes høj grad af selvansvar. Mange ukrainere vil tilpasse sig denne ændrede virkelighed, men ikke nødvendigvis internalisere den.

Det faktum, at der tilbydes et alternativ til det, der tidligere var den vante hverdag i Ukraine, er imidlertid positivt i sig selv. Uanset om man identificerer sig med dansk kultur, vil dens anderledeshed åbne for overvejelser om en ukrainsk fremtid, hvor man i større omfang vælger hvad man vil. Denne form for påvirkning understøtter en oplevelse af fremtidsagens som alt andet lige er en væsentligt positiv ressource. Det er derfor en ressource for ukrainerne at lære den danske arbejdspladskultur at kende – uanset om de bliver i Danmark eller vender hjem til Ukraine på et tidspunkt. Og det er en ressource for de danske arbejdspladser at kunne understøtte ukrainerne – og at bruge anledningen til at reflektere over og udvikle vores egen arbejdspladskultur.

6. METODEAFSNIT

Datagrundlag

Vi har i november 2022 gennemført kvalitative interviews på 25 private arbejdspladser, som varierer

- i størrelse – virksomheder med over 500 medarbejdere til virksomheder med ganske få medarbejdere
- i antallet af nyansatte ukrainske flygtninge – fra ca. 40 ukrainske medarbejdere til en enkelt. Samlet har de 25 virksomheder ansat ca. 175 ukrainske flygtninge. Langt hovedparten er kvinder mellem 25-40 år
- i branchetilhørsforhold – flest fra hotel- og restaurationsbranchen, lager/e-handel samt industri
- i geografi – fordelt på alle landsdele, med flest fra Jylland og omkring Stor-København

Virksomhederne er tilfældigt udvalgt med hjælp fra brancheorganisationer (DI Midt Vest, Horesta, GLS-A) en række kommuner og diverse netværk, CABI m.fl..

De 25 arbejdspladser fordelt på branche:

- 8 fra hotel og restaurant - både små familievirksomheder og større kæder
- 4 fra lager og e-handel
- 3 fra industri (2 x metal og 1 fødevarer)
- 2 fra service, rengøring og catering
- 2 fra takeaway/bistro
- 2 fra turisme – sommerhus og forlystelsespark
- 1 elektriker
- 1 autoværksted
- 1 rådgivende ingeniør
- 1 gartneri

Metode

På hver arbejdsplads er der gennemført interview med en personaleansvarlig leder, 1-2 medarbejdere/kolleger til de ukrainske nyansatte og 1-2 ukrainske medarbejdere (flygtninge).

Langt de fleste interviews er gennemført som besøgsinterview – enkelte er gennemført på telefon eller ved online møder. De ukrainske medarbejdere er interviewet med tolkebistand eller på engelsk.

De ukrainske medarbejdere er typisk blevet ansat i august, september eller oktober måned 2022 og har altså været ansat i 1-3 måneder på interviewtidspunktet. Ganske få blev ansat allerede i maj/juni, så snart deres arbejdstilladelse og cpr.nr. var på plads.

Interviewene er gennemført efter en semistruktureret interviewguide med følgende temaer:

- forberedelse/den første tid, herunder bl.a. rekruttering, onboarding og oplæring
- hverdagen/her og nu, herunder bl.a. arbejdsopgaver, samarbejde og socialt samvær blandt medarbejderne
- de første erfaringer og den første læring, herunder gode råd til andre arbejdspladser og til andre ukrainere.

Der kan i undersøgelsen være tale om en vis bias (eng. 'desirability bias'). Det er en helt almindelig udfordring for både interviews og surveys. Alle vil gerne fortælle en så positiv historie som muligt – i dette tilfælde ift. ukrainerne givet omstændighederne, og at mange danskere og andre europæere vitterlig også gerne vil hjælpe. Men så fortrænger man måske også de ting, som kan være svære. Det er dog ikke umiddelbart vurderingen at denne bias har været fremherskende. Der er også blevet fortalt historier om mislykkede ansættelser, ting der er gået galt, afskedigelser m.v. – men det er ikke det der har fyldt mest.

7. ANALYSETEAM

DISCUS er et non-profit konsulenthus, der løser udviklings-, implementerings- og analyse-evalueringsopgaver. DISCUS arbejder for at mennesker inkluderes, trives og udvikles i fællesskaber og tager initiativ til nyskabende partnerskaber, der løser udfordringer på velfærdsområdet. DISCUS har stor praksiserfaring med inklusion på danske arbejdspladser og med at gennemføre aktionslæringsprojekter, der involverer arbejdspladserne.

Jens Hørby Jørgensen (direktør), Anne-Birte Kylling (chefkonsulent) samt Karin Ito (chefkonsulent) fra DISCUS har ledet projektet, kontaktet virksomheder, kommuner og brancheorganisationer og gennemført interviews. Interviewdata er bearbejdet og analyseret i et tæt samspil med forskerne nævnt nedenfor. DISCUS er hovedforfattere på notatet, mens de to forskere er medforfattere.

Frederik Thuesen, seniorforsker, ph.d. (sociologi), VIVE. Han forsker i social kapital, tillid og sociale netværk – særligt i relation til det etnisk mangfoldige arbejdsmarked. Han forsker også i arbejdsmarkedets rummelighed – med fokus på virksomhedernes sociale ansvar og socialøkonomiske virksomheder. Han interesserer sig desuden for implementering af beskæftigelsespolitik og forskellige landes beskæftigelsespolitik vedrørende arbejdskraft fra udlandet.

Einar Baldvin Baldursson er lektor i arbejds- og organisationspsykologi og godkendt specialist indenfor området fra Dansk Psykologforening. Han har baggrund fra sundhedsvæsenet (arbejdsmedicinske klinikker), erfaringer som organisationskonsulent og klinisk praksis, samt omfattende forskning med både fokus på det psykosociale arbejdsmiljø, forebyggelse og organisationsudvikling. Hans metodiske erfaringer omfatter spørgeskemaer, organisatoriske forandringsmetoder og erfaringer med eksperimentel metode. Som lektor ved Aalborg Universitet er han både tilknyttet det danske arbejds- og organisationspsykologiske miljø, samt europæiske forskningsmiljøer indenfor dette område, klinisk psykologi og socialpsykologi



DISCUS 

Mariane Thomsens Gade 4B
8000 Aarhus C
Denmark

Brolæggerstræde 6
Baghuset 1. Sal
1211 København K
Denmark

+45 7020 2229
discus@discus.dk
www.discus.dk