

TekSam Nyt

APRIL 2017

Side
3

Fra første dag var Mowliid
en god arbejdskraft i DBI Plastics

Sådan skaber I en
IGU-succes

Side
7

Det er her, jeg lærer dansk

SIDE 3



IGU
Lær at blive en god kollega

SIDE 7

Foreningen Nydanser

SIDE 11

Man kan ikke rekruttere sig til robusthed

SIDE 15



Sproget er en del af arbejdsglæden

SIDE 19

MOD MOBNING

Bliver kolleger mobbet på jeres arbejdsplads? Måske sker det i det skjulte. Kom til temadag for at lære at spotte mobning på arbejdspladsen og lær, hvordan I forebygger det.

TekSam holder i samarbejde med Industriens Branchearbejdsmiljøråd fire temadage om emnet.

Temadagene giver et indblik i, hvad mobning er og hvordan det kan forebygges. På temadagene vil der også være lejlighed til at afprøve et værktøj, som kan bruges ude på den enkelte arbejdsplads. Det sætter fokus på den rolle, vidner til mobning har i forbindelse med at forebygge mobning på arbejdspladsen.

Oplægsholder på temadagene er Eva Gemzøe Mikkelsen.

Deltagelse er gratis, men forudsætter, at både ledelse og medarbejdere er med.

TEMADAGENE HOLDES

TIRSDAG DEN 30. MAJ KL 12.00-16.00 I KØGE

– Comwell Køge Strand, Strandvejen 111, 4600 Køge

TORSDAG DEN 1. JUNI KL 12.00-16.00 I ODENSE

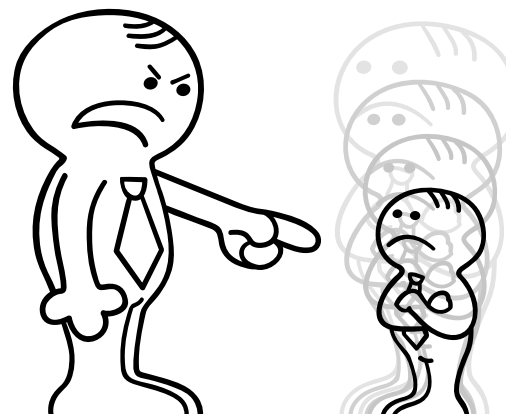
– Odense Congress Center, Ørbækvej 350, 5220 Odense SØ

ONSDAG DEN 7. JUNI KL 12.00-16.00 I SILKEBORG

– Langsøhus, Vestre Ringvej 51, 8600 Silkeborg

TORSDAG DEN 8. JUNI KL 12.00-16.00 I AALBORG

– Scandic Aalborg, Hadsundvej 200, 9220 Aalborg Ø



ANSVARSHAVENDE UDGIVER:
TEKSAM SEKRETARIAT,
DI/CO-industri

REDAKTION:
SAMARBEJDSKONSULENTER
JAN LORENTZEN, DI
PETER DRAGSBÆK, CO-Industri

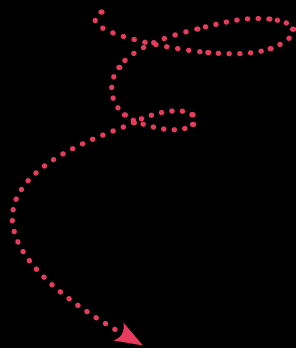
JOURNALIST:
INGRID PEDERSEN
GRAFISK TILRETTELÆGGELSE:
JANNIE JALLOH

FOTO:
SØREN HYTTING,
SFI,

FORENINGEN NYDANSKER,
ADOBESTOCK

DET ER **HER**, JEG LÆRER DANSK

For godt et år siden kom somaliske Mowliid Abdelkadir som integrationspraktikant hos DBI Plastics A/S i Stenlille. Han er der stadig, for han passer godt ind, og de satser på, at han bliver lærling her



TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
SØREN HYTTING





Per Jakobsen tog
somme tider Mowliid
med i bilen fra Sorø

Gid alle unge mennesker var som Mowliid, sukker de hos DBI Plastics i Stenlille. Mowliid kom til fabrikken i januar 2016 i integrationspraktik, fordi jobcentret i Sorø spurgte, om virksomheden kunne bruge en 26-årig mand fra Somalia. Han havde været i Danmark i et par år, gik på sprogskole, havde ingen næneværdig erhvervs erfaring og kun omkring tre års skolegang sammenlagt, men han kunne både læse og skrive og tale somali og arabisk.

Men Mowliids ubeskrevne talent for værktøj og ved-

ligeholdelse gjorde, at han straks fandt sin plads. Han måbete lidt, da han så den store fabrik, robotterne og de andre store maskiner. Noget lignende havde han aldrig set.

- Men han var en god arbejdskraft fra dag ét, konstaterer fabrikschef Claus Christensen. Mowliid Abdelkadir Mohamed blev ansat, før Integrationsgrunduddannelsen blev lavet, så der var ikke noget specielt projekt forbundet med hans ansættelse. Men efter praktikken fortsatte han med to dages ar-

bejde og tre dages sprogskole, og for tiden går han på tilpasset integrationskursus på VUC i Slagelse fire dage om ugen og arbejder om torsdagen på fabrikken. I vinterferien var han på fuld tid i Stenlille, og det er han i alle ferier, så han kan supplere Statens Uddannelsesstøtte med en lønindtægt.

I samarbejdsudvalget er der enighed om, at de på et tidspunkt også vil forsøge sig med en IGU'er, men næstformanden Tony Birch, der er tillidsrepræsentant for 3F'erne konstaterer, at det ikke bliver nemt for den, der skal følge efter Mowliid, for ikke mange vil så hurtigt og godt passe ind i kollegaskabet, som han gør.

Det er selvfølgelig afgørende, at Mowliid Abdelkadir hurtigt har tilegnet sig dansk – både sprog og humor, så han kan deltage i snakken i værkstedet.

- Han kunne lidt dansk, da han kom, men i asylcentret i Jylland havde han ikke lært meget dansk, så han kom først på sprogskole omkring samme tidspunkt, som han kom i praktik.

- Det er her på fabrikken, jeg lærer dansk og bliver god til det, erklærer han. På integrationskurset på VUC er dansk ganske vist også elevernes eneste fælles sprog, men når muligheden er der, fristes de til at snakke i smågrupper på deres hjemlige sprog.

BLEV FANGET

- Jeg kan virkelig godt lide at arbejde her, siger han. Hans første tanke, da han blev vist rundt var, at det alt sammen på fabrikken så svært ud, for han havde aldrig før set sådan en fabrik indefra, men fabriks-



Mowliid Abdelkadir: - Min første tanke var, at det hele så svært ud



Tony Birk, t.r.: - Vi har mange udlændinge ansat. Men de kunne tale dansk, da de kom

chefen Claus Christensen havde på forhånd fundet en mentor for ham, så han havde en fast kontaktperson.

Mentoren, Preben, har senere fortalt, at da de kom til værkstedet, var det som om han blev fanget af det og straks fattede interesse for det, der foregik der, så det blev hurtigt Mowliids faste arbejdssted. Virksomheden har over 1000 forme, og i værkstedet sørger de for rutineundersøgelse, dataopsamling, rengøring og reparation af de kostbare forme, så de altid er klar til næste ordre.

Det er krævende arbejde, der både kræver et godt

håndelag, faglig indsigt og en forståelse for sammenhænge. Alt det har Mowliid skaffet sig i tiden på værkstedet, og kollegaen Per Jakobsen, der somme tider giver ham et lift fra Sorø, så han slipper for en besværlig offentlig transport, siger:

- Det gør jeg jo, fordi han er både sjov og hyggelig at være sammen med.

HUSK PAUSERNE

- Han er god til at bruge både hænderne og hovedet, siger værkstedsleder Niels Marquard.

- Han er altid i gang. Rundt om bordet griner de an-

dre lidt, for det duer jo ikke. Han skulle lære, at når de andre holder pause, skal han også lægge værktøjet. Det har han fundet ud af.

Værkstedslederen nævner også, at han er god til at have overblik og skrap til at holde orden omkring sin arbejdsplads, og han fremhæver, at rollen som mentor hurtigt blev overflødig, for alle fungerer som mentorer.

- Jeg er ikke bange for at spørge, når der er noget, jeg ikke kan finde ud af eller har brug for hjælp, siger Mowliid Abdelkader selv, så da han for nylig fik 10 til en eksamen på skolen, delte kollegerne både glæden og æren.

Niels Marquard nævner, at han går usædvanligt hurtigt gennem det tilpassede integrationskursus på VUC, og der er en forventning om, at han går i gang med en erhvervsuddannelse som værktøjsmager, og at han naturligvis skal i lære hos dem. Dygtige værktøjsmagere er en mangelvare mange steder i landet, og tilgangen til faget er for lille.

EN LILLE MOR

Kollegerne afprøver gerne hans danskforståelse med finurlige formuleringer på dansk. De morer sig stadig over, dengang kollegaen Per spurgte "har du så en lille mor derhjemme," og Mowliid alvorsfuldt forklarede, at hans mor i Somalia er en stor kvinde, ikke en lille.

- Jeg synes selv, jeg er god til at lære sproget, siger Mowliid, og fortæller at engang imellem taler kollegerne gadesprog til ham og lærer ham ord, de ikke



Fabriktdirektør Claus Christensen og værkstedsleder Niels Marquard er enige om, at Mowlid var en dygtig medarbejder fra første dag

bruger på sprogskolen. Det hører alt sammen med til at blive integreret. Både Claus Christensen og Niels Marquard konstaterer, at forløbet har kørt lige efter en snor, og at de ville ønske, alle unge mennesker havde samme drive og engagement. Han går fuldstændig imod alle fordommene om unge, ufaglærte mænd fra Somalia.

- Det vigtigste, man kan have med sig er indstillingen til arbejdet, siger Tony Birch. Har man den, kan kollegerne lære én meget.

FLERE UDLÆNDINGE

Blandt de omkring 100 ansatte i Stenlille er der flere

andre med udenlandsk baggrund. Folk fra Sverige, Sri Lanka, Slovenien og Hviderusland. Men forskellen er, at de kom med dansk sprog og arbejdserfaring og bare blev ansat, fordi man manglede folk med deres kvalifikationer.

Hidtil har virksomheden ikke haft rekrutteringsproblemer, men de er taknemlig for både jobcentret, Metal og 3F's a-kasser, der er gode til at hjælpe, når de mangler folk.

- Men det er svært at finde lærlinge med de rette kvalifikationer, indrømmer Niels Marquard.

DBI PLASTICS A/S

DBI Plastics blev etableret i 1937 som en af de første plastvirksomheder i Danmark. I dag er DBI Plastics en global virksomhed. Den ligger i Stenlille på Midsjælland. På to lokaliteter her foregår hele virksomhedens produktion, selv om de har kunder over næsten hele verden. En stor del af produktionen er til bilindustrien i både USA, Europa og Kina. Virksomhedens laver beskyttelseskapper og fittings til rør i alle størrelser og udvikler i stigende omfang produktløsninger tilpasset kundens behov. Selv om der er tale om plasticdippedutter i forskellige farver og størrelser, har de ikke mindre end 3500 varenumre.

Virksomheden kalder sig selv en stor spiller i et nichemarked og siger, de er blandt de ledende virksomheder af den slags i Europa. DBI plastics A/S blev dannet som Dansk Bakelit Industri for 80 år siden, og virksomheden er stadig i samme families eje. Den har aldrig haft flere ansatte end i dag, nemlig knap 200. Heraf er halvdelen i Danmark og resten fordelt i salgsselskaber rundt om i verden.



TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
SØREN HYTTING

IGU

LÆR AT BLIVE EN GOD KOLLEGA

IGU skal gøre flygtninge dygtige men også
forklare, hvordan man begår sig på det
danske arbejdsmarked



Inge Steen Mikkelsen,
seniorchefkonsulent, DI



Per Påsken, uddannelseschef,
Dansk Metal

Når en flygtning eller en person, der er familiesammenført med en flygtning, kommer på en arbejdsplads i et integrationsgrundforløb (IGU), handler det ikke bare om at uddanne en dygtig plastmager, CNC-svejser eller elektronikmekaniker. Det handler også om at blive en god medarbejder og en god kollega, for med en baggrund i Syrien, Afghanistan eller Eritrea kommer en ny medarbejder med helt andet forståelse for, hvad det vil sige at være på en arbejdsplads.

Pia Maul Andersen, næstformand i Industrigruppen, 3F, Inge Steen Mikkelsen, seniorchefkonsulent, DI og Per Påsken, uddannelseschef, Dansk Metal har samarbejdet om at lave eksempler på uddannelsespakker inden for seks områder i industrien, så IGU-eleverne får mest muligt ud af de 20 ugers undervisning, der indgår i det toårige forløb.

I deres forslag er de første tre dage en introduktion til arbejdsmarkedet. Derefter følger et par uger, der handler om sikkerhed i arbejdsmiljøet, der er knyttet til det specielle fagområde, man uddanner sig på, samt undervisning i sikkerhedsadfærd og kommunikation omkring sikkerhed. Skal man for eksempel være plastmager, handler det om personlig sikkerhed i arbejdet med epoxy og isocyanater, sikkerhed i forbindelse med støbning og håndtering af uheld. Derefter kommer nogle uger med kurser ekstrudering, sprøjtstøbning og andre emner, der hører faget til – afhængigt af, hvad man uddanner sig til. Den del er forskellig afhængig af, hvilken uddannelse, man tager.

LANGSOM START

Frem til begyndelsen af februar i år var der indgået 216 aftaler om IGU-forløb i 145 forskellige virksomheder, og en opgørelse i LO's nyhedsbrev A4 viste, at der ingen aftaler var indgået i halvdelen af landets kommu-

ner, mens andre kommuner havde været gode til at lave aftaler med virksomhederne. Der er håb om, at mange flere virksomheder vil lave aftaler, der giver flygtninge mulighed for at komme ind på arbejdsmarkedet.

De tre har lavet forslag til IGU-forløb i industrien, fordi de gerne vil gøre det lettere og mere overskueligt for virksomhederne at oprette IGU-forløb under de særlige regler for flygtninge og familiesammenførte.

- Vi vil gerne skabe synlighed om IGU, siger Inge Steen Mikkelsen og henviser til Dansk Industri, der har lavet Ti enkle skridt til at oprette et sådan forløb.

Per Påskesen siger, at man gerne vil hjælpe både medarbejdere og ledelse i virksomhederne med at opbygge et forløb, der giver en retning, så det bliver

nemmere for virksomhederne at skabe både mangfoldighed og kvalificeret arbejdskraft, for selv om nogle flygtninge er uddannede i deres hjemland, er det de færreste af dem, der kommer med kvalifikationer, der er umiddelbart anvendelige på det danske arbejdsmarked.

- Det er en skrøne, at de har kvalifikationer, der kan umiddelbart bruges, siger han.

Integrationsgrunduddannelsen giver mulighed for individuel kompenaceafklaring. Det betyder, at indholdet i uddannelsesdelen kan tilpasses det udgangspunkt, den enkelte flygtning har. Er der behov for mere danskundervisning, kan dette tilpasses den enkelte flygtning.

- Vores forslag til opbygning af uddannelserne er modulopbygget, så den enkelte flygtning og virk-

IGU

Integrationsgrunduddannelsen blev besluttet ved trepartsforhandlinger sidste år, og den skal gøre det lettere for flygtninge og familiesammenførte at komme ind på arbejdsmarkedet. Forløbet varer 104 uger. I praktikdelen af forløbet aflønnes IGU-medarbejderen som andre, der tager en erhvervsgrunduddannelse. Uddannelsen består af en kombination af praktik på virksomheden, danskurser og AMU-kurser mv. Modellen er opbygget meget lig Erhvervsgrunduddannelsen, EGU.

Skoleundervisningen kan sammensættes af undervisning inden for Arbejdsmarkedsuddannelse (AMU), Forberedende voksenundervisning (FVU), Almen voksenuddannelse (AVU), HF-enkeltfagsundervisning og Danskuddannelse for voksne udlændinge m.fl. Udarbejdelse af undervisningsplanen vil ofte ske i samarbejde med udbyderen af den relevante undervisning og jobcentret.

somhed kan strikke det rigtige forløb sammen, siger Pia Maul Andersen og tilføjer, at den enkelte flygtning er fuldstændig forudsætningsløs, når det handler om at kende det danske uddannelsessystem.

- Men også for virksomhederne kan det være svært at bevæge sig ind i uddannelsesjunglen. Derfor har vi forsøgt at beskrive noget, der giver mening, når man skal uddannes fra ufaglært til faglært, siger Pia Maul Andersen.

IKKE ALLE AMU-SKOLER

Det kan være svært at få det rigtige forløb på AMU, for det er slet ikke alle landets 169 AMU-skoler, der har de rigtige kurser og kan lave de rigtige forløb, ligesom der er enkelte meget specialiserede kurser, man kun kan få på meget få skoler.

Derfor skal der laves aftaler om, hvordan eksempelvis en uge på AMU i Aalborg kan finansieres, hvis man er ansat i en virksomhed på Sjælland. Et IGU-forløb kan godt strikkes sammen af kurser fra forskellige AMU-skoler, men man skal være tilknyttet en bestemt skole, som er en slags 'værtsskole' for eleven. Men det er afgørende i deres forslag, at man får en introduktion til det danske arbejdsmarked, inden man bevæger sig ind på de mere fagfaglige eller tekniske kursusforløb.

- Og Integrationsministeriet giver tilskud til transport, kost og logi i disse særlige tilfælde, siger Inge Steen Mikkelsen. Hun tilføjer, at det vigtigste er, at de to parter: En virksomhed og en flygtning er interesseret i at få et forløb til at virke.

- Det er klart, at der skal være et vist volumen, for den enkelte skole kan jo ikke lave kurser, hvis ikke der er et tilstrækkeligt antal elever, siger Pia Maul Andersen.

BRUG SU

Selv om IGU bygger på den kendte model fra Erhvervsgrunduddannelsen, opstår dem nemt udfordringer undervejs.

- Derfor er det helt oplagt at drøfte det i SU, når man overvejer at oprette et IGU-forløb, siger Per Påskesen.

- Det er under alle omstændigheder en god idé at skabe en fælles forståelse for, at det er noget, ledelsen og medarbejderne gerne vil, for det er klart, at medarbejderne er interesseret i, at den slags forløb etableres under ordnede forhold, siger Pia Maul Andersen. Hun understreger, at IGU netop skal bruges, så flygtninge bliver integreret og opnår kompe-

tencer, så de ikke bare bliver 'arme og ben', der kan udføre ukomplicerede arbejdsopgaver.

- Det er klart, at man skal have en accept af, hvordan man håndterer det på fabriksgulvet, understreger Per Påskesen.

EN SUCCESOPLEVELSE

- Det kræver rummelighed i virksomheden, og man skal være opmærksom på de vanskeligheder, en ny kollega kan have. Derfor kan det være en god ide at frikøbe en person til at fungere som mentor nogle timer i begyndelsen, siger Inge Steen Mikkelsen.

- En mentor er en god idé, for det er klart, at det kan være svært at vide, hvordan man agerer på en arbejdsplads. Det kan være svært at forstå hierarkiet og aflæse, hvordan man opfører sig, siger Pia Maul Andersen.

- For mange udlændinge kan det være svært at forstå vores selvstændighedskultur – også på arbejdspladserne, indskyder Per Påskesen.

Han forventer, at for mange virksomheder kan det være en succesoplevelse at have en kollega i et IGU-forløb. Dels fordi de fleste mennesker har det godt med at hjælpe nogle i gang med at skabe sig et ståsted i Danmark. Dels fordi der nogle steder i industrien er – eller kommer – mangel på kvalificeret, faglært arbejdskraft. Men de er enige om, at det at tage imod en IGU'er kræver mere af både ledelse og medarbejdere end at tage imod en ny kollega en mandag morgen. Det er vigtigt, at arbejdspladsen sociale fællesskab bliver brugt til at understøtte integrationsbestrebelse.



Pia Maul Andersen,
næstformand i
Industrigruppen, 3F

SE
DI'S 10 ENKLE SKRIDT:

10 ENKLE SKRIDT TIL
ET IGU-FORLØB - DI

LÆS MERE:

<http://uim.dk/arbejdsomrader/Integration/integrationsgrunduddannelsen/hvad-indeholder-et-igu-forlob>

FORENINGEN
NYDANSKER

AFTAL EID, JUL OG ANDRE FRIDAGE

Brug samarbejdsudvalget til at lave en mangfoldighedspolitik, så man undgår diskussioner om blandt andet de andres helligdage, foreslå direktør i Foreningen Nydanser

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
FORENINGEN NYDANSKER



Torben Møller Hansen:
- Lav en mangfoldighedspolitik.
Men hold værdier og religion
ude.

Det er ikke politikerne eller beslutningerne på Christiansborg, der har betydning for, om integration af flygtninge og indvandrere er en succes i Danmark. Det er arbejdspladserne.

Torben Møller Hansen har været direktør i Foreningen Nydanser gennem 17 år, og han ved, hvad der virker på integrationsområdet. Foreningen fungerer som konsulentvirksomhed, hvor kommuner og private arbejdspladser kan købe gode råd og vejledning, når de skal ansætte en kollega med udenlandsk baggrund, eller når de ikke lige ved, hvordan de skal forholde sig til muslimske kolleger under fastemånedens ramadanen.

- Ramadanen behøver i hvert fald ikke at være et problem, konstaterer han. Men tilføjer, at naturligvis skal man være opmærksom, når måneden falder i sommermånederne, og hvis folk arbejder med store maskiner eller andet, der kan bringe andre i fare.

Sidste år henvendte Arriva sig med spørgsmålet, og Torben Møller Hansen understreger, at det er vigtigt, at diskussionen kommer til at handle om funktion og ikke religion. Det er ikke islam, der skaber problemer med fastemåned, men det faktum, at hvis man overholder den, må man ikke spise og drikke mellem solopgang og solnedgang. Men derfor kan man godt være en sikker buschauffør.

- Man kan jo sammenligne med de 10.000 damer, der op til bikinisæsonen kun indtager nupo-pulver. Der er jo aldrig nogen, der anfægter, at de kan passe deres job, selv om de ikke spiser rigtig mad, siger han og tilføjer, at man naturligvis skal være opmærksom på, om blodsukkeret banker ned, så man bliver utilpas, for så skal man ikke køre bus – uanset om man er på en ideologi eller en slankekur.

TØRKLÆDER

En af de store offentlige debatter om etnicitet og dansk arbejdsmarked opstod kort tid efter, han selv blev direktør i Nydansker, fordi en medarbejder i et supermarked blev fyret, fordi hun insisterede på at bære tørklæde.

- Diskussion om tørklæder ser vi ikke mere, for virksomhederne løser det bare ved at henvise til unionsregulativet, der beskriver, hvordan medarbejdernes arbejdsplædning skal være. Det skal alle overholde, og så er der ikke så meget at diskutere, siger Torben Møller Hansen og fremhæver, at fordi der er uenighed, behøver det ikke at dreje sig om religion hver gang.

- Det drejer sig om funktion – ikke religion, understreger han.

NÅR NOGEN DØR

Når diskussionerne opstår i virksomheden – eller gerne inden – mener han, at samarbejdsudvalget skal kigge på, hvilket indhold i aftaler og praksis, der blokerer for et godt samarbejde. Så man er klar med gode løsninger, når diskussionerne kommer.

Han nævner som eksempel, at i næsten alle virksomheder er der forståelse for, at man har fri til at gå til begravelse, når et nært familiemedlem dør.

- Det er jo nemt nok, hvis begravelsen er i Næstved. Sværere hvis den er i Cairo, siger han og tilføjer, at også i den slags tilfælde er det vigtigt, at finde en løsning – men at den ikke handler om religion.

- Det værste, der kan ske er, når sådan en konflikt opstår en eftermiddag op til en weekend. Så kan den udvikle sig over hele weekenden og havne på avisforsiderne mandag morgen, siger han. Torben

Møller Hansen advarer de virksomheder, der siger, at de ikke har en mangfoldighedspolitik. For det har de alligevel, men så ender det med, at den enkelte mellemlider eller en enkelt medarbejder træffer beslutninger, som måske ikke er hensigtsmæssige. Derfor opfordrer han til, at alle arbejdspladser laver sig en nedskrevet mangfoldighedspolitik.

Hen mener, det er en god opgave for et samarbejdsudvalg, så man ikke ender med uigennemtænkte ad hoc-løsninger. Og så man undgår skarpe diskussioner om religion, når det i virkeligheden handler om praktiske forhold. Der er masser af inspiration at hente både hos hans egen forening og andre steder.

- HK har en glimrende hjemmeside med forslag til, hvordan man forholder sig under ramadanen, nævner han, og understreger, at når hans organisation kommer med løsninger til problemstillinger, der har at gøre med fremmede kulturer eller andre religioner, er det fuldkommen entydigt, at de skal efterleve overenskomstens spilleregler. Han nævner også, at han ikke tror på CEPOS' idé om en startløn på 70 kroner.

- Det er klart, at der ikke skal laves ordninger for indvandrere, der skævvrider, det velfungerende arbejdsmarked, vi har i Danmark, understreger han. Derfor mener han også, at integrationsgrunduddannelsen, IGU, kan være det værktøj, der mangler for at få flygtninge og andre ind på arbejdsmarkedet.

- Jeg vil gerne give en cadeau til fagbevægelsen, der har været med til at lave aftalen, siger han og nævner, at en række af de redskaber – for eksempel ulønnet praktik – der skal hjælpe folk ind på arbejdsmarkedet, skal bruges med varsomhed og omtanke og være uddannelsesrelateret.

NYDANSKER

Foreningen blev dannet i 1998 af blandt andre Haldor Topsøe og andre virksomhedsledere og HR-chefer, der ønskede at tage ansvar for at hjælpe nydanskere ind på arbejdsmarkedet. Foreningen har i dag over 100 medlemsvirksomheder – herunder 20 kommuner og 17 ansatte, der rådgiver om integration på arbejdsmarkedet. Læs mere om foreningen her: <http://www.foreningen-nydansker.dk/>

Han roser også FIU, 3F og Metal for at lave en mentoruddannelse, der kan styrke dem, der vælger at blive mentor for en udenlandsk kollega.

- Mange indvandrere er jo dygtige og ressourcerstærke og kan bare tage et arbejde. Men dem, der har det lidt sværere, skal man hjælpe med struktur og vejledning, siger han.

UBER

Han skynder sig at fremhæve, at han overhovedet ikke har nogen holdning til Uber som kørselsstjeneste.

- Men taxabranchen har været – og er – et godt springbræt til det danske arbejdsmarked. Bliver du ansat hos en rigtig vognmand, bliver du introduceret til vigtige begreber som moms, sikkerhed forsikring, kundebetjening, service – og godt kollegaskab. Du bliver en del af en arbejdsplads med mødested og fælles kaffe og en fornemmelse for at gøre et godt stykke arbejde. I det ligger der et godt incitament til integration, siger han og fortsætter, at han godt forstår, at kommer man fra en flygtningelejr i Libanon, hvor man kan købe et parti varer og sælge dem med fortjeneste uden myndighedsindblanding, kan det forekomme attraktivt at skaffe sig en brugt bil og køre Uber. Men det giver ikke nogen introduktion til det rigtige arbejdsmarked.

EID OG ANDRE HELLIGDAGE

Han mener, at en mangfoldighedspolitik også kan komme mange andre end indvandrere til gode, for den skal også handle om, hvilke fridage, man har i forbindelse med helligdage – også de traditionelle danske.

- På den måde slipper man for diskussioner, om man må holde fri dagen efter eid, og mange moderne fa-

milier med to fædre, dobbelt jul eller en forælder, der bor i udlandet, kan have glæde af, at man har en politik på det område, så man undgår diskussion, siger han.

Torben Møller Hansen mener, det er en oplagt – men ikke nem – opgave for samarbejdsudvalget at lave en mangfoldighedspolitik, der blandt andet fastlægger, hvilke fridage, man kan have i forbindelse med sine højtider og familiebegivenheder.

- Man skal bare sørge for at holde værdier og religion ude, når man skal lave sådan en politik, understreger han. Politikken skal sikre retfærdighed og gennemskuelighed, så der ikke opstår myter om fridage.

POLITIKERNE SKABER PROBLEMER

Han fremhæver endnu engang, at arbejdspladserne er det sted, hvor den vigtigste integration finder sted, og griber fat i diskussionen om bederum på uddannelsesstederne.

- Uddannelsesstederne skal lære folk at passe ind på arbejdsmarkedet, og mig bekendt har man ikke bederum på arbejdspladserne. Men jeg har hørt om arbejdspladser, der har multifunktionsrum, hvor man kan gå hen, når man skal ringe til kreditforeningen eller børnehaven. De kan fint bruges som bederum, så al den snak om bederum er et politikerskabt problem, fremhæver han.

Hans egen organisation hjælper og rådgiver gerne virksomhederne, så ansættelsen af flygtninge og indvandrere bliver en succes.

- Jeg tror, vi kan hjælpe med at gøre det nemmere, for vi har en række værktøjer, som kan gøre det mere konkret og overskueligt, siger han og tilføjer, at én ting er alle i Danmark enige om: Alle skal have et

arbejde, og indvandrere får det kun, hvis virksomheder, kommuner og deres medarbejdere tager imod dem.

- Integration er måske efterkrigstidens største udfordring, så jeg ser frem til den dag, en virksomhedsleder bliver Ridder af Dannebrog, fordi vedkommende har været dygtig til at integrere udlændinge i sin virksomhed, siger han.

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
PRIVAT

MAN KAN IKKE REKRUTTERE SIG TIL **ROBUSTHED**

Ansvar og medinddragelse
skaber robuste organisationer

Robusthed er ikke en cementklods. Tværtimod. Når man taler om, at organisationer er robuste, er det som regel, fordi de er elastiske og absorberer påvirkninger udefra.

- Men vi er oppe imod, at folk tænker i cementklodser, når vi taler om robusthed, siger Steen Elsborg, der er en af medforfatterne til en ny bog om robust organisationsforandring.

Sammen med Peter Hagedorn-Rasmussen leder han tre temadage, som TekSam holder i maj måned om

individuel og organisatorisk robusthed – to forskellige ting, som er forbundne og påvirker hinanden. Negativt eller positivt. Organisationer skal understøttes i at være robuste, og det skal ske i samspil med udvikling af organisationen og et godt psykisk arbejdsmiljø.

De to forfattere understreger, at man ikke kan rekruttere sig til robusthed, men at man kan opbygge robuste, holdbare organisationer – der skaber balance mellem stabilitet og forandring og derigennem får medarbejderne til at udvikle en individuel robusthed.





Steen Elsborg og Peter Hagedorn Rasmussen siger, at forudsætningen for at forandringer bliver en succes er inddragelse af medarbejderne.

I en organisation, der vil købe robusthed, kan man for eksempel frygte, at der ikke er plads til skrøbelighed.

De har begge arbejdet med forandringsprocesser i mange år – både teoretisk og i praksis – i samspil med virksomheder i gang med store forandringer. Peter primært som forsker på Roskilde Universitet og Steen fra sin position som aktionsforsker og direktør i konsulentvirksomheden LDI - Læringsdrevet Innovation.

SLUT MED NUL-FEJLS-KULTUR

Forandringer betyder også at afprøve ideer – begå fejl og prøve igen.

- Når man arbejder med læring i et udviklingsperspektiv, skal man gøre op med nul-fejls-kulturen, siger Peter Hagedorn-Rasmussen. Han fortæller om en dansk zoologisk have, der har ændret sig til et sted, hvor man ikke bare kigger på dyr, men også går på oplevelse på nye måder. Det har været en stor omstilling for dyrepasserne, der havde et job,

hvor de skulle passe dyr, fordi de var glade for dyr og gerne ville gøre noget godt for dem.

- Nu skal den zoologiske have pludselig være en oplevelsesvirksomhed, hvor dyrepassernes arbejde også er at været udadrettede mod publikum, siger Peter Hagedorn-Rasmussen og tilføjer, at de nye opgaver udfordrer dyrepassernes faglighed.

En dyrepasser må pludselig opleve sig selv som en del af oplevelsesindustrien i stedet for at være specialist i foder og omsorg for dyrene.

- Nu skal dyrepasseren inddrage publikum i at grave gulerødder ned, som elefanterne senere skal lede efter – og finde. Det er en helt ny type opgave, som en dyrepasser med den traditionelle faglighed ikke nødvendigvis finder relevant. Omvendt oplever de at få nysgerrige spørgsmål fra publikum, der nyder at få indsigt i deres faglighed. Så det beriger også jobbet, siger Peter Hagedorn-Rasmussen.

Han og Steen Elsborg fremhæver, at forudsætningen for, at den slags – store – forandringer i arbejdets indhold, organisering og udførelse forudsætter samarbejde og inddragelse af medarbejderne. Forstår man det, er man med til at give hele organisationen en større robusthed.

- Det handler blandt andet om, at når man som leder introducerer forandringer på et personalemøde, skal spille med åbne kort om, at man ikke har en færdig idé til, hvordan arbejdet skal gøres. I den robuste forandring efterlyser lederen ideer til, hvor-

dan arbejdet kan gøres anderledes – praktiske fif og faldgruber medarbejderne kan komme i tanker om, siger Steen Elsborg. Foruden medarbejdernes inddragelse og engagement får man også deres gode ideer, og de er tit bedre end dem, der kan udtænkes ved et skrivebord.

Peter Hagedorn-Rasmussen nævner et eksempel med en virksomhed, der ville håndtere erhvervsaffald mere bæredygtigt. Det kan der være masser af penge i, og da man inddrog medarbejdernes og deres viden, viste det sig, at en forudsætning for at kunne genanvende en del af metalaffaldet var, at man brugte en anden olietype.

Involvering

- Men det handler om oprigtig involvering, understreger Steen Elsborg og fremhæver, at der er forskel på styring og ledelse. I en industrivirksomhed skal man bruge understøttende ledelse, der formår at få det bedste frem hos medarbejderne.

- Det betyder, at man tør sætte noget i gang uden selv at have svarene på forhånd, siger han

- Det handler om at stille de rigtige spørgsmål, sætte de rigtige pejlemærker for, hvor virksomheden er på vej hen – men ikke kende alle detaljer i vejen dertil, nævner Steen Elsborg.

Peter Hagedorn-Rasmussen har et eksempel, hvor en virksomhed tidligere producerede almindelige, standardiserede skærme, men nu producerer specielle kundetilpassede skærme. Det betyder, at produktionsmedarbejderne kan være med salgsmedarbejderne ude hos kunden og bidrage med at udvikle kundetilpassede løsninger i et tæt samarbejde med salg og udvikling, for han har jo et medansvar for, at

der bliver produceret den rigtige skærm til kunden. Forandringerne betyder ikke, at man skal have en usynlig ledelse. Slet ikke, for alt går jo ikke bare som det skal. Der skal være en ledelse, der sætter de rigtige processer i gang, stiller spørgsmål, samler op og sørger for, at forløbet giver mening.

- Ledelsen skal sikre, at alle kan se lyset og kan stå på mål for det, der skal gennemføres, siger Steen Elsborg, og ledelse er et fag i sig selv. En dygtig smed eller ingeniør bliver ikke automatisk en dygtig leder.

- Men samtidig skal man naturligvis vide noget om det område, man skal lede på. En dygtig leder har kendskab til arbejdet og respekt for fagligheden i det, siger han.

En god leder skal være en god sparringspartner, og der skal være substans i det vedkommende siger og gør, men de understreger, at man også skal have menneskeforståelse, empati – og visioner samt være med til at skabe en balance i forandringen, så der ikke bare bliver tale om forandring for forandringens skyld.

- Medarbejderne er jo ikke robotter, så man skal kunne udfordre både medarbejderne og organisationen tilpas, siger Steen Elsborg.

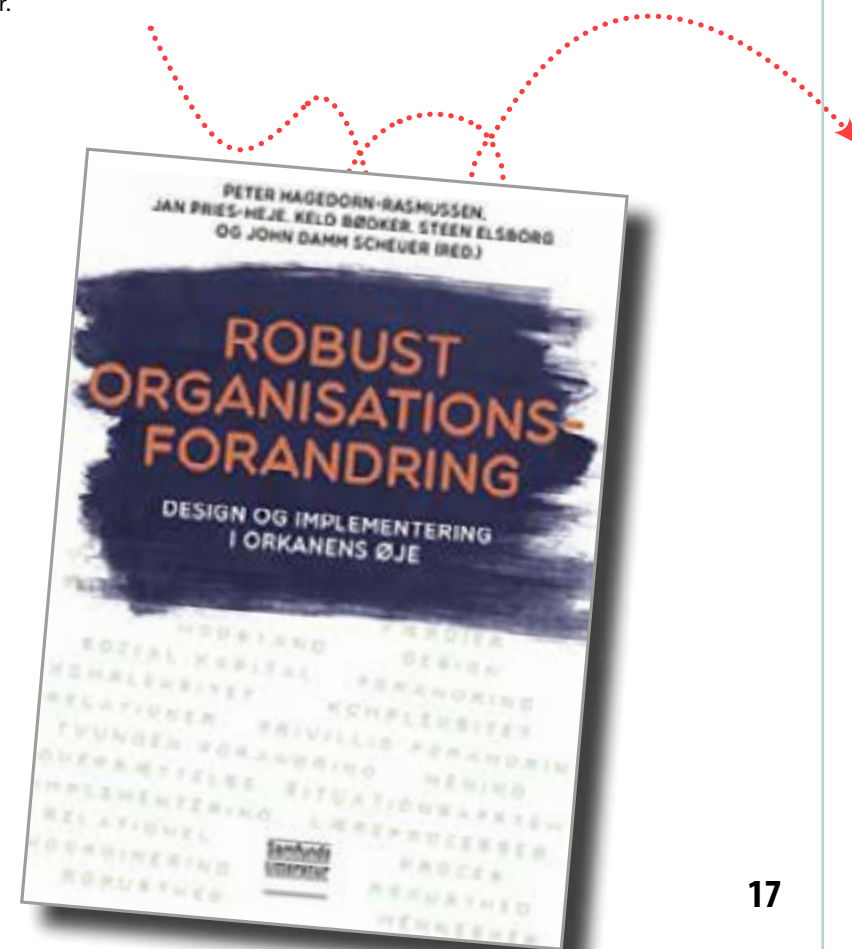
FORSTÅ PROCESSER

Det er en forudsætning, at en god leder forstår udviklingsprocesser og forstår grundlaget for, at virksomheden skal agere anderledes. Situationsforståelse, empati og viden er afgørende for dette, så lederen også formår at sætte rammer-

ne for en kulturudvikling i virksomheden og først og fremmest er i stand til at udnytte medarbejdernes engagement, når de spiller vildt og kreativt ud.

Erfaringer viser, at når medarbejderne bliver inddraget, viser de stort engagement.

Peter Hagedorn-Rasmussen siger, at det også her handler om at finde balancen. Et stort engagement kan føre til en anden svøbe: stress.





- Det vil man måske opleve er stigende, for der er masser at blive stresset over, når man bliver mere engageret, måske tager problemerne med hjem og ikke ved, hvad man skal gøre, hvis teamet ikke fungerer. Alt det lader medarbejderne sig påvirke af, og det kræver en højere grad af balance i virksomheden, siger Peter Hagedorn-Rasmussen.

Steen Elsborg tilføjer, at man skal fokusere på det, man ønsker, for det man fokuserer på, gør man større. Folk har stolthed omkring deres arbejde, og det skal der fokus på samtidig med, at alle skal have en tilpas mængde udfordringer. Ledelse og medarbejdere må hele tiden have opmærksomhed på, at der ikke er flere udfordringer, end de kan overskue.

- Og i eksempelvis fokusgrupper er det vigtigt, at man også hører på de kritiske, der konstaterer, at det hele bare er varm luft og en værre gang lort. Det er under alle omstændigheder tegn på et engagement, selv om de er blevet udfordret på det forkerte område, siger Peter Hagedorn-Rasmussen og tilføjer, at modstand er udtryk for energi, som det er vigtigt at få inddraget i forandringsprocesserne.

- Det værste er apati. Den ser man, når medarbejderne oplever at blive kørt over af den traditionelle leder. De føler sig objektgjort og lader derfor blot, som om de går ind i udviklingen, men de gør det ikke.

MANGFOLDIGHED

Peter Hagedorn-Rasmussen har lavet ph.d. og arbejdet med ledelseskoncepter i både USA og Danmark. I USA oplevede han, at medarbejdere tog imod en ordre, fordi det var en ordre – uden at reflektere over indholdet af den. Sådan er det sjældent i Danmark. Her vil man udfordre sin leder med kvalificerede bidrag i en diskussion, og det leder hen til begrebet medarbejderdrevet innovation, som er værdifuldt, når man vil lave forandringer. Det understreger også, at man, når man eksempelvis ansætter medarbejdere med en anden kulturbaggrund, skal arbejde seriøst med forskellene og med, hvordan de kan bidrage.

- For medarbejdere med anden nationalitet er det ofte en socialiseringsproces at turde. Når man kommer fra en kultur, hvor det ikke er normen at alle naturligt byder ind med deres ideer og syn på tingene, siger Steen Elsborg, så er det særlig vigtigt at opleve, at kritik bliver taget konstruktivt af ledelsen.

De fremhæver, at mangfoldighed kan give adgang til nye markeder eller nye produkter, netop fordi man ser anderledes på tingene, og medarbejderne godt tør komme med deres ideer.

- En gang imellem har man brug for noget Klodshans-agtigt fra én udefra, der ser helt anderledes på tingene, konstaterer Steen Elsborg.

ROBUSTHED

Lektor, cand.techn.soc. & ph.d. Peter Hagedorn-Rasmussen og aktionsforsker og direktør i LDI - Læringsdrevet Innovation Steen Elsborg er medredaktører på bogen Robust Organisationsforandring, og de holder oplæg om robusthed på tre temadage, som TekSam og Industriens Branchearbejdsmiljøråd holder i maj måned.

På temadagene sætter de fokus på begrebet robusthed og på, hvordan organisatorisk robusthed spiller sammen med et godt psykisk arbejdsmiljø.




SPROGET

ER EN DEL AF
ARBEJDSGLÆDEN

FREDERIK THUESEN,
SFI

Etnisk mangfoldighed kan svække den sociale kapital, hvis ikke ledelsen sørger for, at alle kan tale dansk – og kan tale sammen, siger seniorforsker, ph.d. Frederik Thuesen, SFI

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
SFI

A portrait of Frederik Thuesen, a man with short blonde hair and glasses, wearing a dark blue striped shirt. The background behind him is a mix of light blue and green abstract shapes. The text is positioned to the left of his face.

Flere etniske grupper på arbejdspladsen kan betyde, at den sociale kapital bliver svækket. Det viser Frederik Thuesens forskningsprojekt på SFI: *Etnisk mangfoldighed og opbygningen af social kapital.*

Og det overrasker ham ikke, for inspirationen til at forske i, hvad etnisk mangfoldighed betyder for den sociale kapital, bygger oven på en masse ældre forskningsprojekter fra eksempelvis boligområder, der også ændrer karakter, når de ikke længere består af en ensartet gruppe beboere.

- Forskning fra USA viser, at der kommer mindre engagement, mindre tilid – både til egen gruppe og til hele samfundet – når der kommer flere etniske grupper i et boligområde, siger Frederik Thuesen. Han besluttede derfor at undersøge, om det samme gør sig gældende, når arbejdspladsen bliver mere etnisk mangfoldig, og foretog sine undersøgelser blandt medarbejdere på tre forskellige typer arbejdspladser: ansatte i et supermarked, parkeringsvagter og ingeniører.

- Det viste sig hurtigt, at ingeniørerne ikke passede ind i sammenhængen, så de røg hurtigt ud af undersøgelsen, forklarer han. Sagen var, at de ikke var så etnisk mangfoldige alligevel, at den fælles profession var vigtigere end etniciteten - og at de alle havde en masteruddannelse fra DTU.

KONTAKTEN ER VIGTIG

Tidligere forskning viser også, at jo mere man arbejder sammen, jo færre fordomme har man om hinanden.

- Forskning i den amerikanske marine efter 2. verdenskrig viste også, at jo flere gange, man havde været på togt sammen, jo mere positivt så sorte og hvide på hinanden, understreger han. Det kræver derfor opbakning og bevidsthed for ledelsen at sikre, at forskellige etniske grupper kommer til at arbejde sammen, så de netop får mulighed for at lære hinanden at kende.

De to typer arbejdsplader, han har undersøgt, ligner hinanden med hensyn til mangfoldighed og uddannelsesniveau. Men der er den forskel, at i supermarkedet arbejder man alene, når man sidder ved kassen eller fylder varer op, mens parkeringsvagterne altid går sammen to og to. Desuden er der den forskel, at mange af de ansatte i supermarkedet er 2.generationsindvandrere, mens parkeringsvagterne oftere selv er indvandrere.

- Servicelederne i supermarkedet er meget glade for de unge med anden etnisk baggrund. De siger, at de er mere stabile og mindst lige så effektive som etnisk danske unge, siger han og understreger, at mere samtale og tillid blandt de ansatte har stor betydning for at opbygge social kapital. Medarbejderne forventes altid at tale dansk i arbejdstiden, fordi de har direkte borgerkontakt.

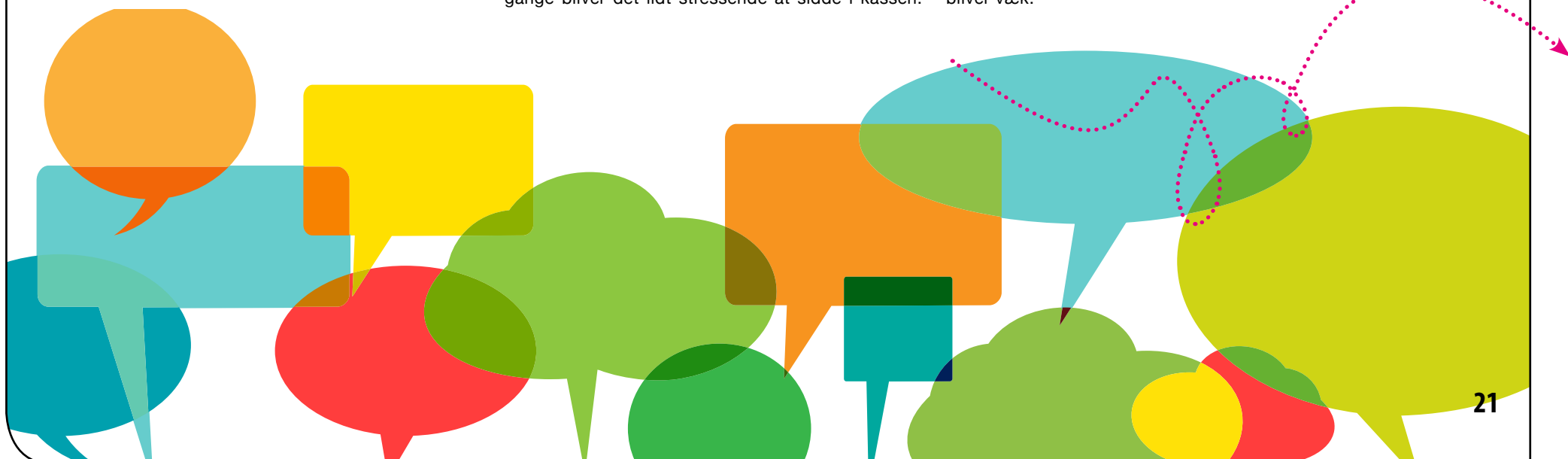
Det er også vigtigt, at der er et lokale og tid, hvor medarbejderne kan møde hinanden. I supermarkedet var der kun et lille rum, hvor medarbejderne holdt pause – og det skete forskudt for hinanden, fordi butikken jo også skulle passes. Det betød, at pauserne blev lidt tilfældige, og at der ikke var tid til smalltalk.

Men en medarbejder forklarede forskeren: 'Nogle gange bliver det lidt stressende at sidde i kassen.

Især, hvis vi har mange kunder, og vi løfter mange tunge ting. Den halve time, vi bruger i kaffestuen, hjælper meget, og vi bliver mere afslappede. Så lærer vi hinanden at kende og snakker lidt om ditten og datten. Så tiden løber hurtigt, og man får lidt mere overskud til igen at sidde ved kassen'.

Parkeringsvagterne holdt til gengæld pauser samlet, men de opdelte sig meget efter etnicitet i pauserummet. De bestemmer ikke selv, hvem de vil gå sammen med, så på den måde bliver de tvunget til at mødes på tværet af etnicitet.

I begge situationer siger han, at virksomheden kan hjælpe med at bringe medarbejderne i kontakt med hinanden ved at arrangere fredagskaffe eller teambuilding-arrangementer, og at der skal være mødepligt, og at det skal regnes som arbejdstid, så ingen bliver væk.



Frederik Thuesen nævner, at han ikke har undersøgt, hvordan etnisk mangfoldighed påvirker arbejdspladserne i industrien, men han er godt klar over, at der er tusindvis af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk på industriarbejdspladserne.

- Det betyder jo utroligt meget på en arbejdsplads, at man kan tale det samme sprog. Det gør det sikkert også i industrien, hvor man jo i høj grad arbejder i selvstyrende grupper, vurderer han.

DET VIGTIGE SPROG

Han understreger, at den sproglige dimension er overordentlig vigtig. Det er naturligt, at er man en gruppe med samme etniske baggrund, er det fristende at tale sammen på sit eget sprog, men det lukker andre ude.

Samtidig er det en udfordring, at de danske kolleger ikke tænker på, at når de taler indforstået, bruger ironi eller humor, medvirker det også til at lukke andre ude, for så fanger man ikke nuancerne.

- Sprog er en meget vigtig markør – både bevidst og ubevidst, og det viser sig, at medarbejderne ofte vil undgå dem, der ikke taler dansk godt nok. Ganske vist går man på arbejde for at tjene penge, men omgangen med kolleger og den daglige smalltalk er en vigtig del af arbejdslivet. Det tager noget af arbejdsglæden, hvis ikke man kan have den med sine kolleger, siger Frederik Thuesen.

HILSEN OG IRONI

Han fremhæver, at fordi sprog betyder så meget, er lederne nødt til at tage en snak med medarbejderne om, hvordan man taler til og om hinanden på arbejdspladsen.

- Hvordan hilser man på hinanden, hvordan bruger

man ironi, og hvordan man tager og giver en ordre. Alle disse emner, som betyder utroligt meget for kommunikationen, og som danskere ubevidst forstår, kan det være vigtige at forklare kolleger med en anden kulturbaggrund, siger han og understreger, at medarbejdere, der ikke taler dansk godt nok, skal sendes på kursus.

Han mener, det er en oplagt opgave for et samarbejdsudvalg at sørge for, at det sker inden for de rigtige rammer, for der er eksempler på, at folk har været på en arbejdsplads – og været på danskkurser – men efter 4-5 år er medarbejderne stadig ikke gode til dansk.

- Det er afgørende, at arbejdspladsen gør en indsats for at opbygge social kapital, selv om det kan være vanskeligere, hvis der er mange etniske grupper. Forskere på Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø påviste for flere år siden, at god social kapital kan ses på bundlinjen i form af lavere sygefravær, færre ulykker, højere produktivitet og større vilje til at hjælpe hinanden i farlige eller problematiske situationer, siger han.

En god social kapital betyder tillid og tryghed, så man tør spørge kollegerne, hvis man eksempelvis ikke forstår sikkerhedsforskrifterne.

- Men det er en udfordring, fordi der er ringere social kapital i virksomheder med mange etniske grupper. Derfor kræver det større opmærksomhed, og det er netop en opgave, samarbejdsudvalget helt naturligt tager sig af, siger han.

SPROGETS BETYDNING

I temæet om sprogets betydning for indvandreres sociale integration på arbejdspladsen nævner Frederik Thuesen blandt andet:

- Hvis man arbejder alene med for eksempel rengøring, lager eller transport om natten uden kontakt med andre, sker der ingen integration.
- Gode sprogkunderskaber betyder bedre betalte jobs.
- Dårlige sprogkunderskaber gør det vanskeligere at blive socialt integreret på arbejdspladsen
- 43 procent af indvandrere, der har boet i Danmark i over tre år, oplever problemer med det danske sprog.
- 76 procent af ansatte i danske virksomheder har en positiv eller neutral holdning til at få en kollega med mangelfulde danskunderskaber.
- 14 procent er negative eller meget negative over at få en kollega med anden etnisk baggrund end dansk, der bærer symboler eller beklædning, der er forbundet med religiøs eller kulturel baggrund.
- Forskerne mener, at dårlige danskunderskaber kan gøre det svært at udføre mange typer af arbejdsopgaver.
- Man kan skelne mellem succesfuld arbejdskommunikation og succesfuld social kommunikation og smalltalk.

LÆS

HELE SFI'S TEMA OM SPROGETS BETYDNING FOR INTEGRATION

HER: [Sproget kan hæmme indvandreres kontakt med danske kolleger](#)

Værd at vide

GRATIS TEMADAGE OM ROBUSTHED

Robusthed er en vigtig faktor for en virksomhed, der skal modstå konkurrence og pres udefra og samtidig sørge for et godt psykisk arbejdsmiljø.

På tre temadage – fordelt over landet – fortæller direktør Steen Elsborg, LDI og Peter Hagedorn-Rasmussen, lektor på Roskilde Universitet, hvordan man manøvrerer mellem individuel og organisatorisk robusthed, og hvordan man undgår faldgruber og bruger styrken i at arbejde med robusthed. De to er medforfattere til bogen Robust Organisationsforandring, der udkom sidste år.

LÆS

også interviewet om de to i dette nummer af TekSam Nyt.

2X KIM

Ved en fejl havde jeg skrevet forkert efternavn på Kim Rosenville Christensen i forrige nummer af TekSam Nyt. Jeg havde kaldt ham Kim Klitgård. Han har da også været tillidsrepræsentant i virksomheden – men det er seks år siden. Undskyld til begge. /ip

TEMADAGENE ER:

Tirsdag den 9. maj kl 12.00-16.00 i Roskilde

– Scandic Roskilde,
Ved Ringen 2, 4000 Roskilde

Tirsdag den 16. maj kl 12.00-16.00 i Aalborg

– Scandic Aalborg,
Hadsundvej 200, 9220 Aalborg Ø

Onsdag den 17. maj kl 12.00-16.00 i Fredericia

– Best Western Fredericia,
Vestre Ringvej 96, 7000 Fredericia

Deltagelsen er gratis, men det er en forudsætning, at der er mindst en deltager fra både medarbejder – og ledelsesside.

Invitation, program og tilmelding finder du her:

<http://teksam.dk/Arrangementer.aspx>

KONTAKT TIL TEKSAM

Samarbejdskonsulenterne kan kontaktes
via TekSams sekretariat:
Jan Lorentzen, DI: jlo@di.dk
Telefon: 3377 3632

Peter Dragsbæk, CO-industri:
pd@co-industri.dk
Telefon: 3363 8013

WWW.TEKSAM.DK

