

# **FASTHOLDELSE AF UDENLANDSK ARBEJDSKRAFT**

## **KULTURENS ROLLE**

**2. november**  
**DI's Lønssystemkonference**

# Living Institutes Mission

Vi gør virksomheder og  
deres mennesker  
kulturelt intelligente

# Om Living Institute

Vi laver cross-cultural training og teambuilding, personlig rådgivning ved ud- og indstationering, åbne kurser for udenlandske medarbejdere i DK, udvikling af globaliseringsstrategier, analyser af virksomhedskultur

Vores kunder er virksomheder med en global dagsorden og med en ambition om at nå deres mål hurtigere ved at agere kulturelt intelligent

Vores fakultet består af antropologer, sociologer, landeeksperter og forretningsfolk med stor erfaring i at drive forretning i en global kontekst

Living Institute, som nu er markedsførende, blev grundlagt for 7 år siden

# Vores Kunder

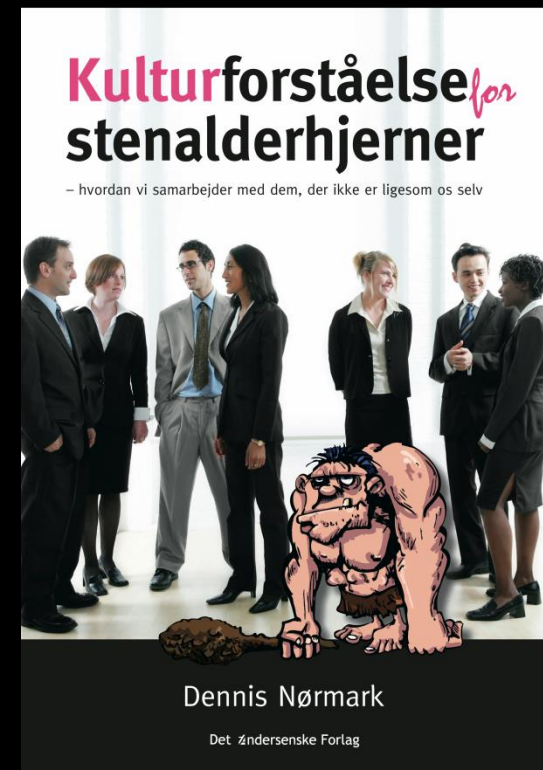
3 x Nielsen  
ABB  
Alk Abello  
The American Embassy  
Andritz  
Arla  
Bavarian Nordic  
Beiersdorf  
Birch og Krogboe/Alectia  
Carlsberg  
Chevron  
Chr. Hansen  
Co-Ro Food  
Coloplast  
Copenhagen Business School  
Dako  
Damco  
Danpo  
Danske Bank  
Det Europæiske Miljøagentur  
DGI Verdensholdet  
DONG Energy  
DTU - Danmarks Tekniske Universitet  
ECCO

Fl. Smidth  
F.C.København  
Finansrådet  
Forsvaret  
Fritz Hansen  
Fujitsu  
GN Resound  
Grontmij Carl Bro  
Grundfos  
IT-Universitetet  
IDA Service  
IO Interactive  
Kaospiloterne  
Kvinfo  
Copenhagen University  
Lego  
Lundbeck  
Learning Lab Denmark  
Leo Pharma  
LM Glasfiber  
Motorola  
NNE Pharmaplan  
NKT  
Nordea  
Novo Nordisk

Novozymes  
Nycomed  
Pandora  
PH El  
Pharma Danmark  
Parker Hannifin  
Radio Meter  
Rambøll  
Region Hovedstaden  
Region Sjælland  
Riis Retail  
Ringkøbing Fjord Erhvervsråd  
Rockwool  
Schneider Electric  
Simcorp  
Siemens  
Siemens Turbo Machinery  
Siemens Windpower  
Stok Emballage  
Systematic  
Tectura  
Tryg Vesta  
Danish Foreign Ministry  
Vestas  
Work in Denmark

# Hvem vi er

- Living Institute (etabl. 2004)
- Dennis Nørmark, cand.mag.  
antropologi
  - Chefkonsulent & Head of  
faculty Living Institute
  - Forfatter, foredragsholder,  
kritiker (JP),  
videnskabsformidler



# Program for i dag

- Udfordringer ved kulturmødet på arbejdspladsen – hvad ved vi?
  - Situationsanalyse
  - Danskerne i mødet med den udenlandske arbejdskraft
- Hvad mangler vi på virksomhedsniveau?

# Kulturel intelligens



Carlsberg Probably the best beer in the world.

# Kulturel Intelligens – den nye medarbejderressource

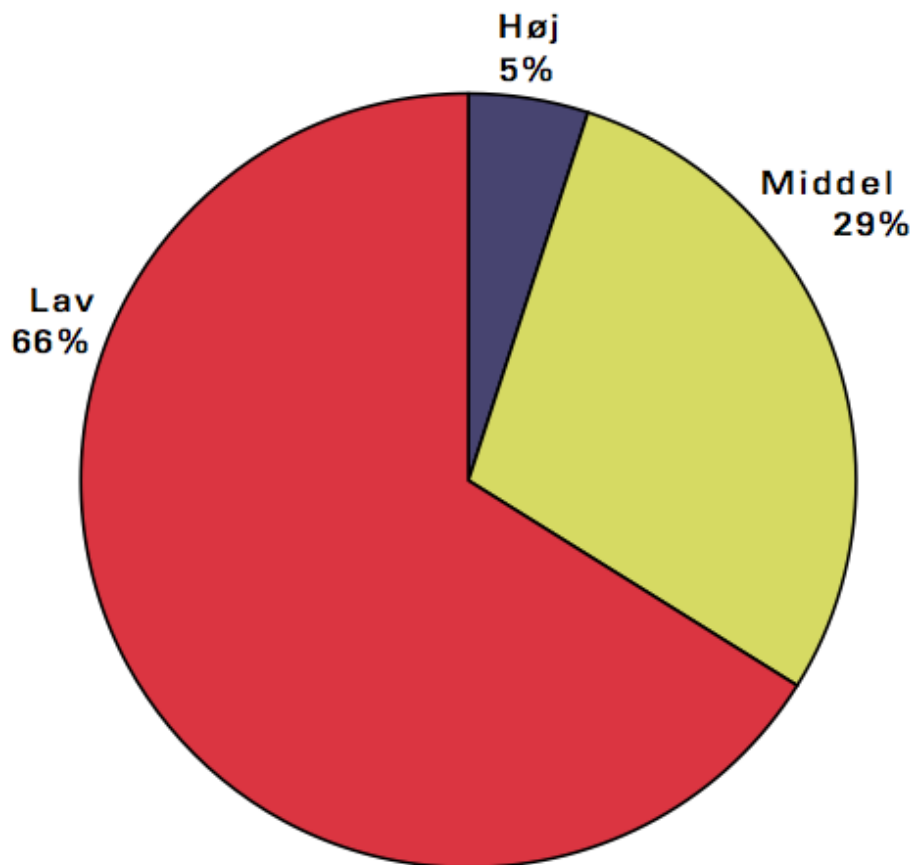
Definition: ”evnen til at handle passende i situationer, hvor kulturforskelle har betydning og evnen til at gøre sig forståelig og etablere et konstruktivt samarbejde på tværs af kulturforskelle”

Elisabeth Plum 2007

Og hvor gode er vi så til det?

# Den danske standard?

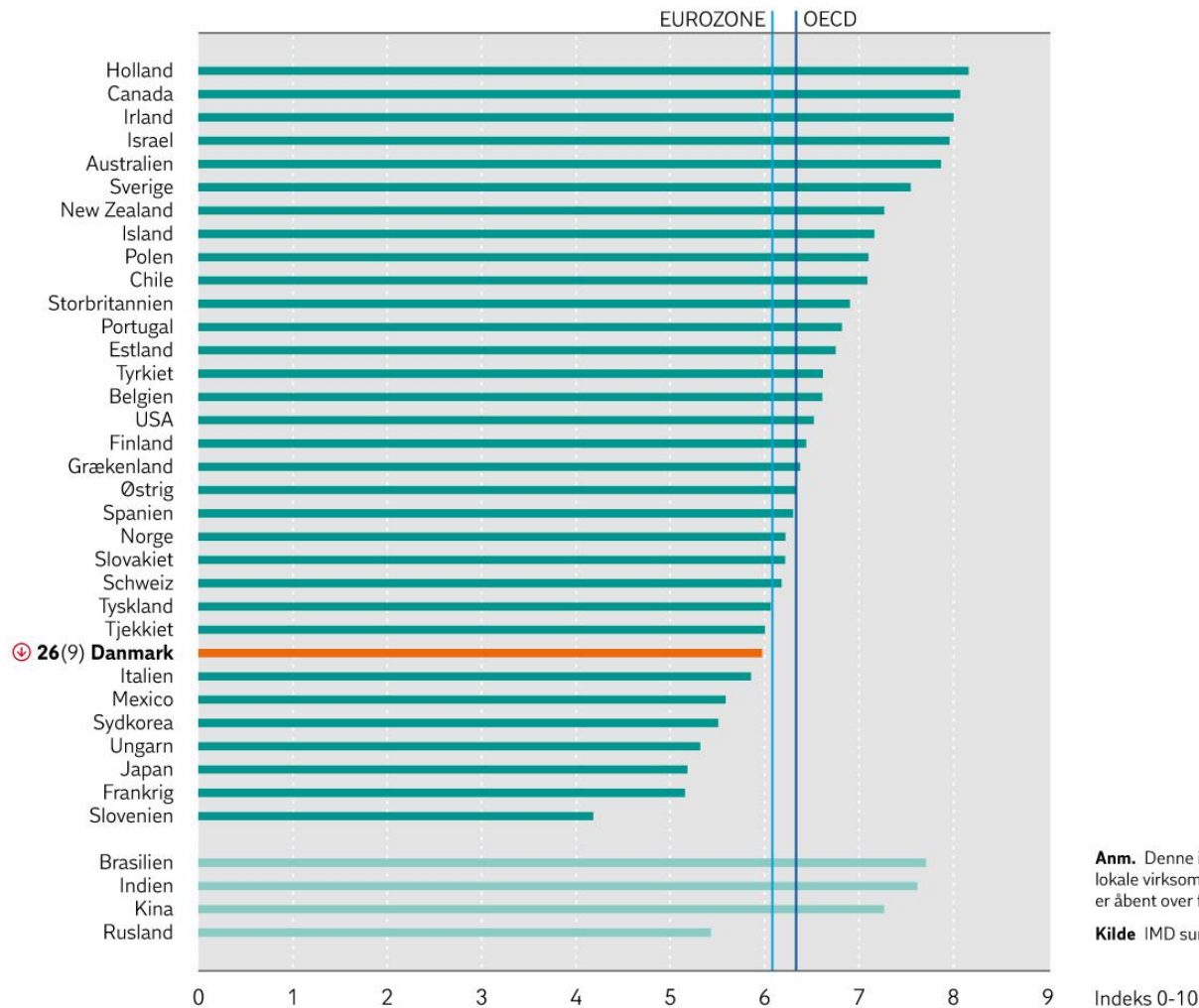
## Profil på danskernes interkulturelle kompetence



Kilde: Det nationale kompetence-regnskab, hovedrapport, Undervisningsministeriet 2005

# Og det bliver ikke bedre...

## ➔ 6.04 Kulturel åbenhed, 2010



**Anm.** Denne indikator viser, i hvor høj grad de lokale virksomhedsledere vurderer, at samfundet er åbent over for fremmede idéer.

**Kilde** IMD survey 2010

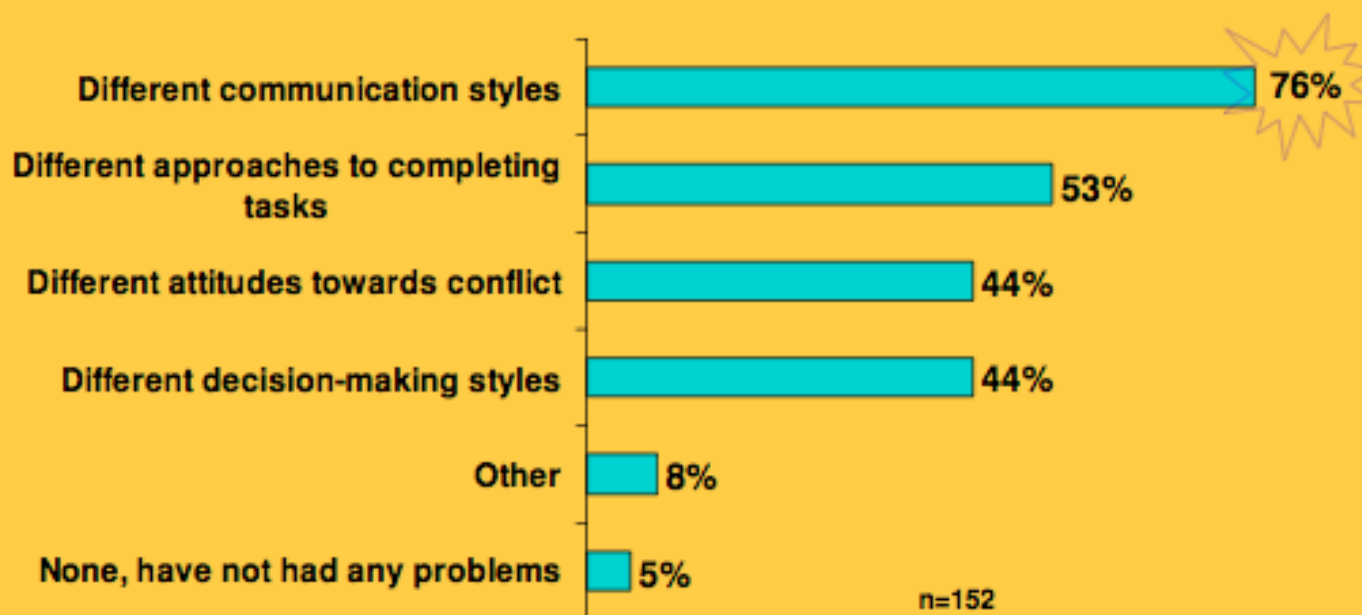
# Den kulturelle udfordring?



# Nej, det er ikke bare sprog

## causes of problems\*

- ▶ Different communication styles stand out as the most common cultural issue that causes problems between onshore and offshore workers.



\* Sample includes respondents who report issues working with offshore providers.

# Målinger og erfaringer

- 1/3 af expats bliver negativt overraskede over kulturforskellene når de ankommer til Danmark (expat study 2006)



# Problemområder

- Beslutningstagning
  - Konsensus i Danmark, møder, ”usynlig ledelse”, beslutningsdygtighed på flere niveauer
  - Expat study 2010: “The decision-making process in Danish companies is extremely slow”
  - Agree:/strongly agree: 45 %
  - Disagree/strongly disagree: 25 %



# Problemområder

- Kommunikation
  - Uklar, indforstået, uhøflig
- Dansk er bedst
  - Begrænset åbenhed overfor ideer der ikke er udviklet her (IMD: Internationalisering og Åbenhed, drop fra plads 4 til 11)



# Problemområder

- Ledelse
  - Fraværende, ikke beslutningdygtig, ikke konkret vidende, overlader for meget til andre, kan ikke skære igennem....
- Arbejdsopgaver
  - Ukonkret defineret, uklar jobbeskrivelse, – det kræver at man kan "tankelæse" ledelsen
- Kollegialt samvær
  - Intenst på arbejdspladsen, men fraværende efter kl. 16, fællesskabet gør det svært at konkurrere indbyrdes

# Danskerne gider os ikke

The screenshot shows a Windows Internet Explorer browser window displaying a news article. The address bar shows the URL: <http://www.business.dk/article/20090416/navne/704150115/>. The page title is "Topdirektør: Danskerne er mærkelige - Navne". The article features a large photo of Gilles Maria, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. Below the photo is the caption: "Rockwools franske finansdirektør Gilles Maria Foto: Scanpix". The main headline reads "Topdirektør: Danskerne er mærkelige". The author is identified as "Af Nathalie Ostrvnski" and the article is dated "Torsdag den 16. april 2009, 05:45". The text of the article begins with "Franske Gilles Maria kom til Danmark for to år til en stilling som finansdirektør i Rockwool. I dag er han stadig overrasket over, hvor lang tid det tager, før danskerne åbner op." To the right of the article is a sidebar titled "Ny Karriere" with a sub-header "I samarbejde med Jobzonendk". It lists several job opportunities: "Økonomer til driftsøkonomi, projekter og tværfaglige opgaver" (DONG Energy), "Listed Options Specialist" (Saxo Bank), "Økonomidirektør" (HHM International ApS), "Advokater eller fuldmægtige til konkurrenceret" (Plesner), and "Yngre ingeniør til vindaktiviteter" (Dong Energy). Below this is a section titled "TOP 10 PÅ NAVNE" with a sub-header "Opdateret 13:17". It lists ten items, with the first one being "Skraldespandsbestyrer". At the bottom of the browser window, the taskbar shows several open applications: Windows Live, Calendar - Mic..., Facebook | De..., Topdirektør: D..., Desktop : HF, MailBox : HF, and Dokument 1 - ... The system clock shows 13:18.


Topdirektør: Danskerne er mærkelige - Navne - Windows Internet Explorer

<http://www.business.dk/article/20090416/navne/704150115/>

Google basislæge Søg Bogmærker Find Kontroller AutoFyld Notesbog Log ind

Topdirektør: Danskerne er mærkelige - Navne

NAVNE RSS DIN KARRIERE >> NAVNE



Rockwools franske finansdirektør Gilles Maria Foto: Scanpix

## Topdirektør: Danskerne er mærkelige

Af [Nathalie Ostrvnski](#)  
Torsdag den 16. april 2009, 05:45

Franske Gilles Maria kom til Danmark for to år til en stilling som finansdirektør i Rockwool. I dag er han stadig overrasket over, hvor lang tid det tager, før danskerne åbner op.

Når franske politikere taler om den optimale balance mellem kapitalisme og socialisme

LÆS OGSÅ  
[Helt uddannede tager hjem](#)

Print Send

BOOKMARK

Sæt tryk på med KYOCERA

### Ny Karriere

I samarbejde med Jobzonendk

NAVNE

- > [Økonomer til driftsøkonomi, projekter og tværfaglige opgaver](#)  
DONG Energy
- > [Listed Options Specialist](#)  
Saxo Bank
- > [Økonomidirektør](#)  
HHM International ApS
- > [Advokater eller fuldmægtige til konkurrenceret](#)  
Plesner
- > [Yngre ingeniør til vindaktiviteter](#)  
Dong Energy
- > [Flere stillinger](#)

### TOP 10 PÅ NAVNE

Opdateret 13:17

I dag Seneste uge Seneste måned

1. [Skraldespandsbestyrer](#)
2. [Han skylder Danmark 3,6 mia. kr. i skat](#)
3. [Mårettet karrierekomet](#)
4. [Her er Danmarks milliarderboblere](#)
5. [Topdirektør: Danskerne er mærkelige](#)
6. [Danmarks største selskabstemmer er på banen igen](#)
7. [Højgaard Holding foreslår post-bossen til bestyrelsen](#)
8. [Nørregaard måtte gå planken ud](#)
9. [Danmarks største virksomheds frø](#)

Der opstod en fejl på siden.

Internet | Beskyttet tilstand: Til 100%

Windows Live ... Calendar - Mic... Facebook | De... Topdirektør: D... Desktop : HF MailBox : HF Dokument 1 - ... 13:18

# The expat study 2010

Oxford Research A/S

- What do we know?
- Is Denmark a good/bad host-country when it comes to being **open and inviting**:
  - Good/ very good = 30 %
  - Bad / very bad = 43 %
- Expats surprised negatively by this lack of openness after arrival: 41 %

# The expat study 2010

- It's difficult to form friendships with Danes:
  - agree or strongly agree: 69 %
  - Disagree or strongly disagree: 14%
- Foreign knowledge workers' most important priorities when choosing a country in which to work (2006)
  - Open and inviting population = 73 % (nr. 10 in importance)

# Danske ledere fejler i udlandet

Den demokratiske ledelsesstil, vi praktiserer i Norden, slår ofte fejl i udlandet, viser ny forskning, som også afslører, at det får danske ledere i udlandet til at falde i den modsatte grøft



# Problemområder

- Motivationsstruktur
  - Baseret på medarbejderudvikling og jobmæssige udfordringer og ansvar og ikke direkte personlig belønning (prestige, løn, forfremmelse) – en indadvendt belønningsstruktur overfor en udadvendt
- Strukturelle: Leveomkostninger, sproget,

# Intelligent mangfoldighedsledelse

Mangfoldighed på arbejdspladsen  
giver ikke automatisk fordele  
– det er noget der skal arbejdes for

# Hvor nytter det beviseligt?

- Mangfoldighedsklima
  - Tolerance, åbenhed overfor værdimæssige, sproglige og faglige forskelligheder og minimal gruppedannelse
- Mangfoldighedstyper
  - Den rigtige type mangfoldighed til det rigtige job – intelligent mangfoldighedsledelse frem for blind
- Sprogledelse
  - Aktiv sprogpolitik, corporate language, men ikke for rigtigt!

Kilde: Jakob Lauring 2011

# Hvad mangler danske virksomheder (ifølge os)?

- **Viden** om andre kulturer end vores egen
- **Fællesreferencer** og **begreber** til at tale om kulturforskellene åbent og fordomsfrit
- **Forståelse** for andres perspektiv (andet end Emma Gad på kinesisk, fransk m.v.)
- **Selverkendelse** – de fleste ved meget lidt om, hvordan de selv virker på andre, eller kan forklare deres egen adfærd til andre

# Hvad mangler danske virksomheder?

- Vi ved ikke, hvornår noget skyldes kultur eller personlighed og er derfor ikke afklaret med, hvad vi kan **rette på**, stille **krav** til eller blot bør **ignorere**
- Vi laver **værdibaseret** ledelse uden at overveje om vores værdier overhovedet kan begribes eller accepteres udenfor vores egen kulturbaggrund

# Handlinger på virksomhedsniveau

- Man forstærker erkendelsen af dansk kultur eller virksomhedens kultur (både hos danske og udenlandske medarbejdere) og øger dermed evnen til at forstå og videreformidle denne kultur samt ændre på den og tage hensyn til andre
- Tydeligere gensidig afstemning og åbenhed om kommunikation, fejlrapportering, ledelse, arbejdstider (ferie), work/life balance, beslutnings-procedurer m.v.

# Handlinger på virksomhedsniveau

- Ledelsen taler om forventninger til danske medarbejderes sociale åbenhed – og arrangerer selv en del af kontakten
- Klarlægge og i højere grad eksplicitere processer, beslutningsgange, jobbeskrivelser, - og få styr på møderne!
- Ledelsen imødegår stereotypisering, os/dem tænkning, marginalisering, eksotisering og ”kultur som universalforklaring”

# Og overvej at flytte expat-tunge afdelinger ind til storbyen...



Ringkøbing – what to do....?

# Samfundsniveau (strukturelt)

- Leveomkostninger....
- Skat...
- Internationale skoler
- Afbureaukratisering – offentlig sektor
- Internationale fritidsaktiviteter
- Kulturforståelse – som ledelseskompetence
- Længere arbejdstider...

# Respons og spørgsmål