

Danske erhvervsfolk i udlandet

Af Martine Cardel Gertsen

Resumé

Mange virksomheder har måttet sande, at en medarbejder, der fungerer godt her i Danmark, ikke nødvendigvis også gør det i udlandet. Man hvad er det egentlig for problemer, der opstår, og hvad kan virksomhederne gøre for at løse dem? Det er disse spørgsmål, der behandles i det følgende. I artiklen beskrives hovedresultaterne fra en empirisk undersøgelse af udstationering af danske erhvervsfolk. Undersøgelsen belyser bl.a. hvilke problemer de udstationerede hyppigst møder, samt hvordan danske virksomheder forholder sig i praksis ved udstationering af medarbejdere.

1. Metode

Datamaterialet hidrører dels fra en interviewundersøgelse, dels fra en spørgeskemaundersøgelse. I interviewundersøgelsen deltog 17 virksomheder, der udstationerer medarbejdere. Metoden har været semi-strukturerede interviews med den medarbejder, der er ansvarlig for udstationering, og med en eller flere medarbejdere, der for nylig har været udstationeret. De i alt 28 interviews varede mellem 1 og 2 timer hver. Spørgeskemaundersøgelsen sigter mod at tilvejebringe en bredere baggrundsviden om udstationering af danskere. Den omfatter 81 virksomheder med udstationerede medarbejdere. Selvom undersøgelsen ikke er total, omfatter den størstedelen af de virksomheder, der udstationerer danskere.

2. Kommunikationsproblemer

En stor del af de problemer, der fortælleres om, drejer sig om kommunikation med de lokale.

Vanskelighederne kan være på det rent sproglige plan, men de kan også skyldes, at det non-verbale sprog er anderledes eller at man ikke forstår/accepterer måden at tænke på. Kommunikationsvanskelighederne kan i arbejdsmæssig sammenhæng give sig udslag på forskellig vis. Et gennemgående problem er, at mange udstationerede danskere har svært ved at påtage sig den mere autoritære lederrolle, de i de fleste lande forventes at spille – også af deres underordnede. Som dansker er man, sammenlignet med langt de fleste andre nationaliteter, vant til en mere demokratisk og uformel ledelsesstil. Nogle nævner, at det er svært at motivere de lokale medarbejdere, andre, at der gik meget lang tid, før de forstod den måde, beslutninger blev truffet på. Yderligere eksempler drejer sig om omgangsformer og påklædning. Alt dette hænger tæt sammen med forskelle i den sociale struktur og magtstrukturen – dels på samfundsplan, dels på virksomhedsplan. Ofte er organisationerne mere hierarkisk opbygget, og ofte er der mere bureaukrati.

En del af de problemer, der nævnes i forbindelse med kulturforskelle, har at gøre med specifikke kulturelle forhold, f.eks. religionen i de arabiske lande. Det er indlysende, at problemerne afhænger af, hvilket land, det drejer sig om, men flere nævner, at tilpasningen til en anden kultur under alle omstændigheder er sværest for ægtefællen, fordi hun har en mindre veldefineret funktion end den udstationerede.

3. Praktiske problemer

Alle – både tidligere udstationerede og personalechefer – nævner det som noget af det

Danske erhvervsfolk i udlandet

Af Martine Cardel Gertsen

Resumé

Mange virksomheder har måttet sande, at en medarbejder, der fungerer godt her i Danmark, ikke nødvendigvis også gør det i udlandet. Man hvad er det egentlig for problemer, der opstår, og hvad kan virksomhederne gøre for at løse dem? Det er disse spørgsmål, der behandles i det følgende. I artiklen beskrives hovedresultaterne fra en empirisk undersøgelse af udstationering af danske erhvervsfolk. Undersøgelsen belyser bl.a. hvilke problemer de udstationerede hyppigst møder, samt hvordan danske virksomheder forholder sig i praksis ved udstationering af medarbejdere.

1. Metode

Datamaterialet hidrører dels fra en interviewundersøgelse, dels fra en spørgeskemaundersøgelse. I interviewundersøgelsen deltog 17 virksomheder, der udstationerer medarbejdere. Metoden har været semi-strukturerede interviews med den medarbejder, der er ansvarlig for udstationering, og med en eller flere medarbejdere, der for nylig har været udstationeret. De i alt 28 interviews varede mellem 1 og 2 timer hver. Spørgeskemaundersøgelsen sigter mod at tilvejebringe en bredere baggrundsviden om udstationering af danskere. Den omfatter 81 virksomheder med udstationerede medarbejdere. Selvom undersøgelsen ikke er total, omfatter den størstedelen af de virksomheder, der udstationerer danskere.

2. Kommunikationsproblemer

En stor del af de problemer, der fortælleres om, drejer sig om kommunikation med de lokale.

Vanskelighederne kan være på det rent sproglige plan, men de kan også skyldes, at det non-verbale sprog er anderledes eller at man ikke forstår/accepterer måden at tænke på. Kommunikationsvanskelighederne kan i arbejdsmæssig sammenhæng give sig udslag på forskellig vis. Et gennemgående problem er, at mange udstationerede danskere har svært ved at påtage sig den mere autoritære lederrolle, de i de fleste lande forventes at spille – også af deres underordnede. Som dansker er man, sammenlignet med langt de fleste andre nationaliteter, vant til en mere demokratisk og uformel ledelsesstil. Nogle nævner, at det er svært at motivere de lokale medarbejdere, andre, at der gik meget lang tid, før de forstod den måde, beslutninger blev truffet på. Yderligere eksempler drejer sig om omgangsformer og påklædning. Alt dette hænger tæt sammen med forskelle i den sociale struktur og magtstrukturen – dels på samfundsplan, dels på virksomhedsplan. Ofte er organisationerne mere hierarkisk opbygget, og ofte er der mere bureaukrati.

En del af de problemer, der nævnes i forbindelse med kulturforskelle, har at gøre med specifikke kulturelle forhold, f.eks. religionen i de arabiske lande. Det er indlysende, at problemerne afhænger af, hvilket land, det drejer sig om, men flere nævner, at tilpasningen til en anden kultur under alle omstændigheder er sværest for ægtefællen, fordi hun har en mindre veldefineret funktion end den udstationerede.

3. Praktiske problemer

Alle – både tidligere udstationerede og personalechefer – nævner det som noget af det

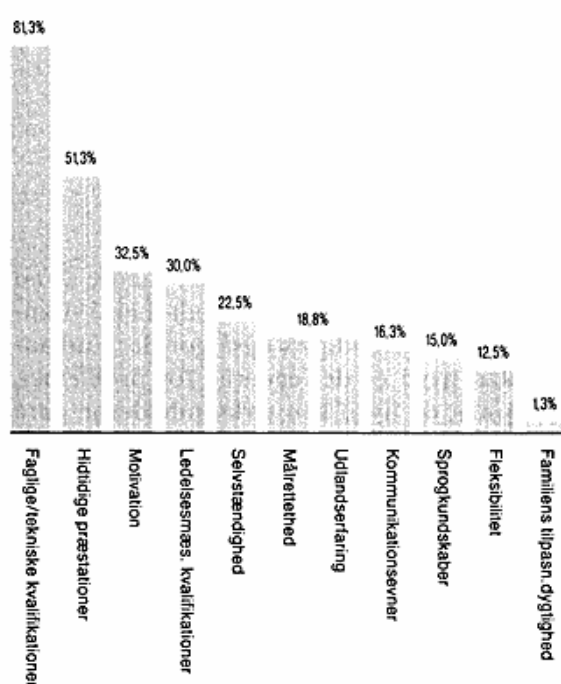
vanskeligste, at ægtefællen ofte ikke kan få job. Det kan medføre store frustrationer og er sandsynligvis en medvirkende årsag til, at ægteskabelige problemer og skilsmisser er meget almindelige. Enkelte nævner problemer i forbindelse med børnenes skolegang og praktiske forhold vedrørende f.eks. bolig. Samarbejdet med andre udstationerede kan være et stort problem, og også privat kan der være store uoverensstemmelser. Det er især i de tilfælde, hvor de udstationerede udgør en lille, mere eller mindre isoleret koloni. Den tætte kontakt kan skabe gnidninger. Indirekte spiller kulturforskelle ind her, idet risikoen for isolation i et lukket miljø, der udelukkende består af andre udlændinge, er større, desto større kulturforskellene er.

4. Udvalgelse

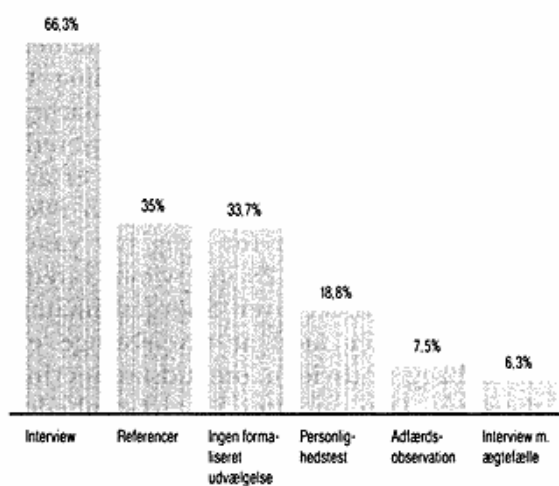
Det fremgår af undersøgelsen, at personalecheferne oplever det som meget svært at udvælge den rigtige person til et udstationeringsjob. De fleste personalechefer og tidligere udstationerede har en opfattelse af, at nogle mennesker er mere egnede til udstationering end andre. Man har dog svært ved at konkretisere, hvad der mere præcist kendetegner en person, der er egnet til udstationering. Blandt de hyppigst nævnte egenskaber er generelt positive træk som selvstændighed, kommunikationsevner og fleksibilitet.

På trods af, at de problemer, der nævnes af både udstationerede og personalechefer i undersøgelsen, meget sjældent skyldes utilstrækkelige faglige kvalifikationer, er det i praksis de faglige kvalifikationer og de hidtil opnåede resultater, der får størst vægt i udvælgelsen. Det kan forklares med, at disse kvalifikationer naturligvis er en grundlæggende forudsætning for at kunne klare jobbet, men også med, at de er lettere at vurdere end de personlige egenskaber.

Den procentvise fordeling af virksomhederne efter de 3 vigtigste udvælgelseskriterier (80 svar)



Den procentvise fordeling af virksomhederne efter udvælgelsesmetoder (80 svar)



Hvad udvælgelsesmetoderne angår, hersker der ligeledes en udbredt usikkerhed hos personalecheferne. Nogle få bruger forskellige former for psykologiske tests, men langt de fleste nøjes med at interviewe ansøgeren og tage referencer på ham. Adfærdsobservation

anvendes kun sjældent. De fleste personalechefer siger, at de bruger deres intuition i meget høj grad, når de skal vurdere en ansøger.

Selv om de fleste personalechefer er opmærksomme på, at ægtefællens indstilling spiller en rolle for, hvor godt medarbejderen klarer udstationeringen, er det kun meget få virksomheder, der tager en samtale med hende. Dels mener man, at det vil være svært at vurdere, hvor tilpasningsdygtig hun er, dels føler man, at man derved ville gå for tæt på folks privatliv.

Det generelle indtryk af, at virksomhederne ikke gør ret meget ud af udvælgelsen, har noget at gøre med, at langt den største del (86%) af de udstationerede er internt rekrutterede. Som regel foretrækker man at udsende en person, der allerede har erfaring fra virksomheden i Danmark. Hvis medarbejderen har arbejdet i virksomheden i en årrække, føler de fleste personalechefer, at de kender ham godt nok til at vurdere hans egnethed.

5. Rekrutteringsproblemer

Et andet forhold, der kan være med til at forklare, hvorfor der ikke gøres så meget ud af udvælgelsen, er de vanskeligheder, mange virksomheder oplever i forbindelse med overhovedet at finde mennesker, der er interesserede i at arbejde i udlandet. De fleste virksomheder står i en situation, der ligger ret langt fra den, der typisk beskrives i litteraturen, hvor det mere eller mindre implicit forudsættes, at virksomheden står overfor at skulle udvælge den mest velegnede person ud af en stor gruppe kandidater. Sådan opleves det sjældent i praksis. Virksomhederne er ofte ude for, at det er meget vanskeligt overhovedet at finde en person, der opfylder de minimale kvalifikationskrav m.h.t. teknisk/faglig kunnen og erfaring. I nogle tilfælde kan den største opgave ligge i at overtale vedkommende til at tage imod jobbet. Der er i en sådan situation ikke basis for at bruge megen tid på at udvikle ressourcekrævende udvæl-

gelsesprocedurer. Det er klart, at man har en interesse i at frasortere folk, der sandsynligvis vil fungere helt katastrofalt, men hvad den store mellemgruppe angår, kan man ikke tillade sig at være kritisk.

Der er udbredt enighed om, at den voksende tilbageholdenhed, virksomhederne oplever hos medarbejderne m.h.t. at acceptere en stilling i udlandet, først og fremmest skyldes ægtefællens manglende lyst til at opgive sit eget job for at følge med til udlandet.

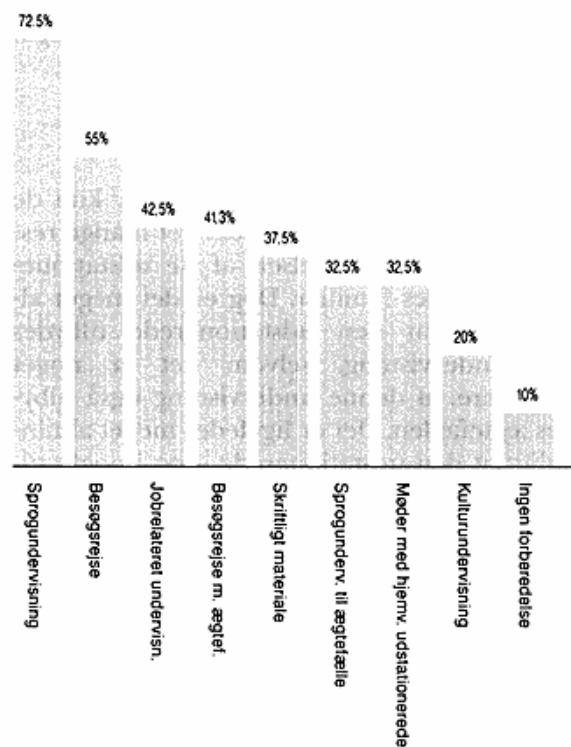
6. Forberedelse

Sådan som det ser ud i dag, bruger kun de færreste danske virksomheder ret mange ressourcer på forberedelsen af de udstationerede og deres familier. Dog er det meget almindeligt, at den udstationerede tilbydes sprogundervisning, selvom det er noget sjældnere, at denne undervisning også tilbydes ægtefællen. Det er ligeledes meget almindeligt at den udstationerede – og i nogle tilfælde også ægtefællen – tilbydes en besøgsrejse inden den endelige udstationering. Det er et arrangement, de udstationerede sætter stor pris på; også fordi det giver dem mulighed for at bringe en del praktiske forhold i orden på forhånd. Nogle virksomheder udleverer desuden skriftligt materiale om landet til de udstationerede.

Forberedende kurser er ikke særlig almindelige. Mange virksomheder har overvejet det; nogle føler, at de i virkeligheden burde gøre noget mere ved sagen, men alligevel er det de færreste, der er skredet til handling. Argumenterne for ikke at tilbyde de udstationerede forberedende kurser er forskellige: En hel del virksomheder mener, at de udstationerer så få, at det ikke er muligt for dem at foretage sig noget systematisk. Andre tror simpelthen ikke på, at kurser er effektive; det er en ret udbredt holdning, at tingene læres bedst på stedet. Endelig er der også en del virksomheder, der i og for sig godt kunne tænke sig at gøre noget mere ud af forbere-

delsen, men de har ikke råd til det. Det er selvfølgelig også i sidste ende udtryk for, at de tvivler på kursernes værdi – i hvert fald i kroner og ører og på kortere sigt. Der er ligeledes udbredt tvivl om, hvad kurserne bør indeholde.

Den procentvise fordeling af virksomhederne efter tilbudt forberedelse (80 svar)



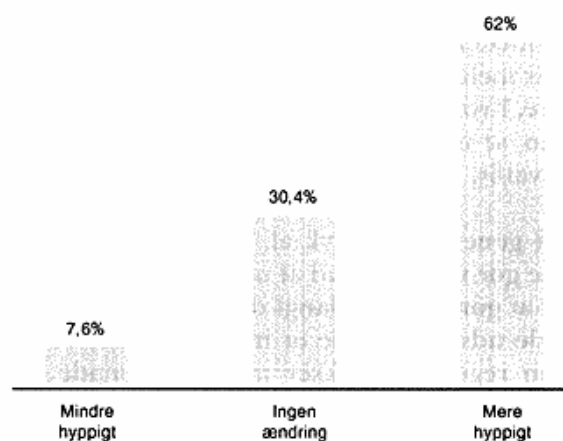
7. Fremtidsperspektiver

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at de fleste virksomheder skønner, at udstationering i fremtiden vil blive endnu mere hyppigt forekommende i deres virksomhed.

Under en tiendedel af virksomhederne forudser, at de i fremtiden ville komme til at udstationere færre. Også i interviewundersøgelsen gav de fleste respondenter udtryk for, at fremtidig vækst i de internationale aktiviteter vil betyde, at der bliver flere udstationerede i deres virksomhed. Man må altså regne med,

at behovet for at løse problemerne i forbindelse med udstationering vil vokse i de kommende år.

Den procentvise fordeling af virksomhederne efter forventet fremtidig udvikling i antallet af udstationeringer (71 svar)



8. Hvad kan man gøre for at løse problemerne?

Hvis virksomhederne i fremtiden får brug for at motivere endnu flere medarbejdere til at rejse ud, vil det blive nødvendigt at man gør mere for at hjælpe ægtefællen med at finde et job, hvis det er muligt. I de tilfælde, hvor det ikke kan lade sig gøre, kunne man forestille sig, at virksomheden hjælper med at skaffe information om andre måder, ægtefællen kan bruge sin tid meningsfuldt på. Det kunne f.eks. dreje sig om hobbybeskæftigelse, videreuddannelse eller frivilligt arbejde, afhængigt af den enkeltes ønsker og interesser.

Den omstændighed, at så mange virksomheder har meget få kandidater at vælge imellem, når de skal finde den bedst egnede person til udstationering, gør også, at man bør lægge så stor vægt på forberedelsen som muligt: Kan man ikke være sikker på, at man har udvalgt den optimale person, kan man i det mindste sikre, at han er optimalt forberedt. Eftersom ægtefællens måde at fungere på under udstationeringen har stor betyd-

ning for, om udlandsopholdet bliver en succes eller ej, bør begge parter deltage i forberedelsen.

Nogle af de elementer, forberedelsen bør omfatte, er:

Kulturbegrebet: Hvad er kultur, og hvordan påvirker den vores måde at tænke og føle på? Over Apollons tempel i antikkens Delphi stod der: »Kend dig selv«. Det gælder også i denne sammenhæng – en af de bedste måder at illustrere kulturens betydning på, er at diskutere, hvad det vil sige at være dansker, og hvordan det påvirker vores identitet og måde at se verden på. En forståelse af ens egne kulturelle rødder er et godt udgangspunkt og en forudsætning for at forstå egne reaktioner, når man konfronteres med andre kulturer.

Kommunikation: Sprogundervisning er af helt afgørende betydning, men også forskellige former for non-verbal kommunikation og den måde, de varierer på fra kultur til kultur er vigtige.

Tilpasning: Det er vigtigt, at den udstationerede og den ledsagende familie er forberedt på de almindeligste problemer og psykiske reaktioner (f.eks. kulturchock), således at for-

ventningerne er realistiske. En grundig forberedelse kan ikke forhindre negative følelsesmæssige reaktioner, men de bliver lettere at overvinde, hvis man forstår baggrunden for dem og er klar over, at de er naturlige.

Kultur-specifikke informationer: Der er naturligvis en mængde faktuelle oplysninger om det nye land, den udstationerede har brug for. Nogle oplysninger er af praktisk art, andre har at gøre med en mere generel forståelse af kulturen. Disse informationer kan videregives på mange måder: Man kan udlevere relevant litteratur, skaffe videofilm om landet eller formidle kontakt til ressourcepersoner, der har særlig viden om landet. Det er en god idé, hvis man kan formidle kontakt til en familie, der selv har boet i landet for nylig, og lade den familie, der skal udstationeres, mødes med dem i en uformel sammenhæng. Det vil give gode muligheder for at få svar på spørgsmål, der dukker op, både alle de små praktiske detaljer og de mere overordnede problemer.

Litteratur:

Gertsen, Martine Cardel: *Fjernt fra Danmark. Interkulturel kompetence i teori og praksis*, Handelshøjskolens Forlag, København 1990.

ning for, om udlandsopholdet bliver en succes eller ej, bør begge parter deltage i forberedelsen.

Nogle af de elementer, forberedelsen bør omfatte, er:

Kulturbegrebet: Hvad er kultur, og hvordan påvirker den vores måde at tænke og føle på? Over Apollons tempel i antikkens Delphi stod der: »Kend dig selv«. Det gælder også i denne sammenhæng – en af de bedste måder at illustrere kulturens betydning på, er at diskutere, hvad det vil sige at være dansker, og hvordan det påvirker vores identitet og måde at se verden på. En forståelse af ens egne kulturelle rødder er et godt udgangspunkt og en forudsætning for at forstå egne reaktioner, når man konfronteres med andre kulturer.

Kommunikation: Sprogundervisning er af helt afgørende betydning, men også forskellige former for non-verbal kommunikation og den måde, de varierer på fra kultur til kultur er vigtige.

Tilpasning: Det er vigtigt, at den udstationerede og den ledsagende familie er forberedt på de almindeligste problemer og psykiske reaktioner (f.eks. kulturchock), således at for-

ventningerne er realistiske. En grundig forberedelse kan ikke forhindre negative følelsesmæssige reaktioner, men de bliver lettere at overvinde, hvis man forstår baggrunden for dem og er klar over, at de er naturlige.

Kultur-specifikke informationer: Der er naturligvis en mængde faktuelle oplysninger om det nye land, den udstationerede har brug for. Nogle oplysninger er af praktisk art, andre har at gøre med en mere generel forståelse af kulturen. Disse informationer kan videregives på mange måder: Man kan udlevere relevant litteratur, skaffe videofilm om landet eller formidle kontakt til ressourcepersoner, der har særlig viden om landet. Det er en god idé, hvis man kan formidle kontakt til en familie, der selv har boet i landet for nylig, og lade den familie, der skal udstationeres, mødes med dem i en uformel sammenhæng. Det vil give gode muligheder for at få svar på spørgsmål, der dukker op, både alle de små praktiske detaljer og de mere overordnede problemer.

Litteratur:

Gertsen, Martine Cardel: *Fjernt fra Danmark. Interkulturel kompetence i teori og praksis*, Handelshøjskolens Forlag, København 1990.