

# Udenlandsk arbejdskraft sætter rekord – det giver udfordringer

Med knap 500.000 udlændinge har det danske arbejdsmarked aldrig været så globalt. Og selvom udviklingen tilskyndes i erhvervslivet, er omstillingen fra en dansk til en globalt sammensat virksomhed svær, mener ekspert

Af Joacim Præst Nielsen

477.895. Så mange udlændinge arbejdede i Danmark i løbet af 2022, og fortsætter stigningen, som den har gjort siden 2010 – med coronåret 2020 som eneste undtagelse – vil nå et skarpt hjørne i 2023 med 500.000 medarbejdere med et ikke-dansk pas. Det viser tal fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, der også viser, at 2022 brød alle rekorder med en stigning på over 50.000 medarbejdere til det danske arbejdsmarked. Udviklingen følger de seneste års efterspørgsel fra både politikere, virksomheder og arbejdsgiverorganisationer, der jagter den globale arbejdskraft i nærmest alle sektorer og til alt fra ufaglærte stillinger til højt specialiserede elitepositioner.

Og selvom udviklingen altså er på skønnet fra særligt toppen af erhvervslivet, rykker det ved mange balancer på en arbejdsplads, når man går fra at drive en dansk arbejdsplads med dansk kultur og sprog som rammen, til at drive en international arbejdsplads med engelsk som arbejdssprog. Et skifte, mange danske ledere ikke nødvendigvis er klar over, faktisk kræver en del

omstilling – det mener Kay Xander Mellish, forfatter til bogen *How To Work in Denmark*, og rådgiver i kulturforskelle hos nogle af landets største virksomheder.

“Danmark er en monokultur. Selvfølgelig er der langt flere anderledes typer i dag, men de fleste er vokset op i det samme samfund, har hørt det sam-

# 25

til 30 pct. af de udlændinge der kommer for at arbejde forlader Danmark frustrerede vurderer Kay Xander Mellish

me musik og har set det samme fjernsyn. Så der er mange koder i samfundet, som ikke nødvendigvis giver mening for udlændinge, som danskere tager for givet.”

Kay Xander Mellish kom selv til Danmark fra New York og har arbejdet i blandt andet Danske Bank og Saxo

Bank. Hun peger på, at det danske arbejdsmarked i høj grad bærer præg af en mere afslappet attitude grundet et stort sikkerhedsnet: a-kasse, gratis uddannelse til dine børn, frit sundhedsvæsen osv. er faktorer, der skaber en mere nedtonet frygt for en fyreseddel. Desuden peger hun på, at danskere er sikre på, de har fundet de vises sten til god ledelse og det gode arbejdsmarked.

“Det er lidt et paradoks i Danmark, at folk ikke kan lide at prale. For samtidig er danskere meget overbeviste om, at deres måde at gøre tingene på er den helt korrekte måde – og med tiden og højere uddannelse, vil alle i verden ønske at gøre det på den danske måde,” siger hun. Sådan opleves det bare ikke for en del udlændinge, der kæmper med særligt danske chefer.

## Ses som ligegyldighed

“Noget udlændinge kæmper med, er ofte den danske chef, der prædiker frihed under ansvar. Den danske kultur er en med relativt få ledere grundet det flade hierarki. Så de ledere, der er, har ganske enkelt ikke tid til at micro-manage. Men mange udlændinge, jeg er i kontakt med, tolker det som ligegyldighed – at lederen ikke anviser nogen retningslinjer og er ligeglad. Lederen tænker, at de giver en masse frihed, mens medarbejderen står forvirret tilbage.”

Samtidig udfordrer udlændinge ofte ikke ledere, hvilket i en dansk kontekst er unormalt.

“Her i Danmark er mange vokset op med at være kritiske ved autoriteter. Og danskere formoder, at alle sætter pris på det. Så mange – særligt ledere – glemmer i arbejdet med udlændinge, at de ikke udfordrer linjen på samme måde som danskere gør,” siger hun og tilføjer, at mange udlændinge savner feedback.

“I Danmark er det ret udtalt, at man ikke er for rundhåndet med ros – her er der tit en tanke om, at intet nyt er godt nyt. Mange udlændinge efterspørger langt mere feedback og ros. Vi fejrer ikke succes på samme måde, som man gør i udlandet.”



“Det er lidt et paradoks i Danmark, at folk ikke kan lide at prale. For samtidig er danskere meget overbeviste om, at deres måde at gøre tingene på er den helt korrekte måde,” siger Kay Xander Mellish. Foto: Brage Borup

Hun forklarer, at mange af de udfordringer og problemer, der opstår, handler om kulturelle koder – at vi historisk har været et ret homogent land med en lille befolkning.

## En anden ledelsestrappe

“Hele systemet kommer ned til en række kulturelle faktorer: Det flade hierarki handler om, at det er en lille befolkning, der skal aflønnes dyrt. I større lande er der mange, der skal aflønnes og aflønnes forskelligt. Så pludselig får du brug for en helt anden ledelsestrappe med mange flere mellemledere. Det er frustrerende for mange udlændinge, der er vant til at blive forfremmet ofte,” siger Kay Xander Mellish og tilføjer:

“De kerer sig om deres titler, deres mor kerer sig, deres datingliv afhænger af deres titler. Når man så kommer her, og der næsten ikke er nogle skridt på stigen, så bliver de næsten aldrig forfremmet. Så det kan være svært at holde på udlændinge, fordi strukturen er

flad. Så danske selskaber har ofte svært ved at holde på arbejdskraften, fordi man ikke kan rykke særligt meget.”

## Kræver åbne antenner

En af de udlændinge, der er kommet til Danmark, er tyske Mark Meier, der leder kemigiganten BASF's kontor i Norden og Baltikum og har 300 medarbejdere alene i Danmark. Han mener, at arbejdet med medarbejdere fra andre kulturer – særligt hvis man som leder er en minoritet – sætter særlige krav.

“Som leder i en anden kultur skal man have en antenne, der fornemmer kulturforskelle. Grundlæggende skal du være interesseret i mennesker, for hvis du ikke er interesseret i mennesker, så er du heller ikke en god leder, og du vil heller ikke fange de kulturelle forskelle. Så du skal have antennerne ude for andre synspunkter og overveje, hvorfor de mener noget andet end dig,” siger han og tilføjer:

“Det kræver en vis følsomhed, og du

*Som leder i en anden kultur skal man have en antenne, der fornemmer kulturforskelle*

Mark Meier, direktør for BASF i Norden

kan ikke pr automatik forvente, at alle vil følge dig, bare fordi du er lederen. Særligt ikke i Danmark. I Tyskland og andre steder er det mere sandsynligt, at man vil gøre, hvad lederen siger, fordi vedkommende har stjerner på skulderen. Det er ikke tilfældet her. Her kræver man en vis interesse, og at lederen faktisk ved en lille smule om, hvad de udtaler sig om.”

Han oplevede selv, at tilgangen til arbejde var noget ganske andet, da han i starten af sin karriere arbejdede i Frankrig og Italien – i det lys ligger Danmark væsentligt tættere på Tyskland – særligt når det kommer til en meget direkte omgangstone.

## Direkte tone er en fordel

Han er generelt meget positivt stemt over for den danske arbejdskultur, hvor særligt den direkte tone mellem ledere og medarbejdere er en fordel. “Arbejdskulturer er nødt til at være forberede på den direkte facon mellem

ledere og medarbejdere. Det er ikke alle steder det møde fungerer – i Frankrig vil det ikke være hensigtsmæssigt. Men der hvor den direkte tone mellem medarbejdere og ledere allerede findes, som f.eks. i Tyskland, er det meget fordelagtigt.”

“I danskere har virkelig fundet noget, der er unikt og specielt og tæt på – for mig – at være optimalt,” siger Mark Meier og fortsætter:

“I Tyskland tænker mange, at man er nødt til at have en hård aura for at kunne tage hårde beslutninger. For mig er der i Danmark og i høj grad i Norden, tradition for at være venlig og imødekommende på den ene side og kunne træffe hårde beslutninger på den anden. Det er ikke hinandens modsætninger, og de spiller ofte sammen. Det vil ofte ses som modsætninger i Tyskland. Og det er den store forskel. Det gør jobbet meget anderledes,” siger han og tilføjer, at den tyske facon også har sine fordele og særligt passer ind i

en virksomhedsstruktur præget af større concerner med høj hierarki og tungere beslutningsbyrde.

## Både arbejdsliv og privatliv

At nogle kulturer passer bedre til den danske arbejdskultur genkender Kay Xander Mellish også. Hun vurderer, mellem hver fjerde og hver tredje aldrig faldet til i Danmark.

“Jeg vil skyde på at 25-30 pct. forlader landet frustrerede. Det er som regel, fordi det sociale ikke har fungeret. De har ikke fået venner og et netværk. Og kommer man om vinteren, fra kulturer hvor man ikke drikker, eller har man en ægtefælle, der ikke trives, kan det være svært. For at kunne tiltrække international arbejdskraft er det vigtigt, man ser på helheden. Du skal også tage ansvar for dem, der bringer en ægtefælle med, der måske ikke har noget at lave, mens partneren arbejder mange timer.”

For mig lyder det ret invaderende for ens privatliv, at min arbejdsgiver blander sig i, hvad min ægtefælle laver derhjemme...

“Det i sig selv er en ret dansk værdi – at skelne ret markant mellem arbejdsliv og privatliv. Vi antager ofte, at mange udlændinge også ønsker det samme. Men det er ikke nødvendigvis sandt. Mange udlændinge vil faktisk se det som kulde og afstand,” siger Kay Xander Mellish og understreger, at netop privatlivet ofte er årsagen til, en udenlandsk profil forlader landet igen.

“Man tager ofte meget let på mængden af de sociale aspekter ved at tage et job. Som arbejdsgiver er det en idé at hjælpe med den slags: hvor man møder mennesker, hvordan man får venner og – for de mange, der kommer hertil som singler – hvordan man dater. Det er nemlig slet ikke så universelt, hvordan man gør. Og der er mange ting, vi forventer man ved og gør pr. automatik. Men det gør det ikke for alle – det ville det heller ikke være, hvis en dansker tog til Indien eller Kina; så selvfølgelig er det ikke nemt at komme her,” siger hun.