



Lederguiden

Sådan leder du medarbejdere fra forskellige kulturer

Lederne
- en verden til forskel

Indhold

Indhold

03	Forord
04	Sådan er vi: Dansk arbejdskultur med et fremmed blik
07	10 træk ved den danske arbejdskultur, du skal være opmærksom på
13	Kay Xander Mellish, 3 bedste råd til ledere med internationale medarbejdere
14	ISS Danmark "Her kan man ikke være leder bag et skrivebord"
18	Christian Lauritzens 3 råd til dig, der skal lede udenlandske medarbejdere

Forord

Danske virksomheder, og dermed danske ledere, bruger fortsat mere udenlandsk arbejdskraft. Alene fra 2010-2021 steg antallet af udenlandske fuldtidsansatte lønmodtagere i Danmark ifølge Dansk Industri med næsten 100 procent, fra 126.000 til 251.000.

Det skaber nogle nye udfordringer. Med udenlandske medarbejdere følger nye overvejelser, nye forventninger og ny adfærd. For som leder af mennesker fra forskellige kulturer kan du ikke gå ud fra, at de koder, du selv er vant til at benytte dig af, er de samme som dem, dine medarbejdere kender og forstår. At lede mennesker fra forskellige kulturer er derfor også en mulighed for at udvikle dig som leder og blive skarpere på dig selv og din egen ledelsesstil, også over for dine danske medarbejdere.

I guiden her får du et blik på dansk arbejdskultur, som den opleves udefra af den amerikanske kulturcoach og foredragsholder Kay Xander Mellish, forfatter til bogen How to Work in Denmark.

Guiden giver en grundlæggende forståelse for, hvordan vores danske arbejdskultur kan opleves af de udenlandske medarbejdere, der kommer hertil, og så fokuserer den på 10 konkrete områder, som du skal være opmærksom på. For at vise hvordan man som leder kan lykkes med udenlandsk arbejdskraft i praksis, slutter guiden af med en artikel med gode erfaringer og inspiration fra servicevirksomheden ISS.

God fornøjelse.



Sådan er vi: *Dansk arbejds- kultur med et fremmed blik*

Forestil dig, at du modtager en mail fra 'Lars', som spørger, om du kan have et strategioplæg klar til på torsdag. Forestil dig, at samme Lars den torsdag stiller sig op på et fællesmøde og fortæller, at han gerne vil have alle medarbejderes input til, hvordan I når i mål med den nye strategi. Forestil dig nu, at I senere spiser frokost sammen i kantinen. Et par af dine medarbejdere er også med, og I diskuterer videre sammen med Lars. Senere giver du kage, fordi du har fødselsdag. Lars kigger selvfølgelig forbi og får et stykke. Lars er i øvrigt den øverste chef i den virksomhed, du er leder i. Måske er du selv Lars. Og ingen af scenarierne er formentlig særligt fremmede for dig. For sådan gør man mange steder i Danmark.

For en medarbejder fra en anden kultur kan der imidlertid være meget at fordøje og forstå i det ene lille eksempel. Den indeholder nemlig

specifikt danske træk, som vi knap nok tænker over mere, fordi de er så naturlige for os. Som for eksempel:

Hvorfor bruger Lars ikke sit efternavn og sin CEO-titel, som han har erhvervet med møje og besvær gennem mange års karriere, når han skriver mails?

Kan det virkelig passe, at den øverste chef vil høre alles mening – ved han ikke selv, hvordan han skal føre virksomheden i mål?

Hvordan kan det være, at den øverste chef spiser frokost med folk fra andre niveauer end ham selv, og hvordan kan han spørge medarbejdere på gulvet direkte om deres mening og springe deres mellemleder over?

Trygge og åbenmundede

Når alle har samme udgangspunkt og følger de samme kulturelle koder, er de ikke nødvendigvis særligt synlige og behøver heller ikke at være

det. Men hvis du er leder i en virksomhed med udenlandsk arbejdskraft, kan du opleve, at det, du gør, har en anden virkning, end du tror:

Din uformelle tone kan medføre usikkerhed eller måske endda disrespect. Din åbenhed over for input fra medarbejderne kan forvirre og skabe utryghed. Og din mangel på magtdistance kan ligefrem gøre nogle medarbejdere fra andre kulturer utilpasse.

Det behøver ikke at være sådan, men ifølge den amerikanske journalist og kulturcoach Kay Xander Mellish, som har boet i Danmark i over 20 år, er der nogle helt særlige træk ved den danske måde at lede og arbejde på, som mennesker fra andre kulturer over én kam overraskes over eller ligefrem slår sig på, når de kommer til Danmark for at arbejde. Uanset hvor de kommer fra.

“Danskerne lever med trygheden i at have en velfærdsstat. Hvis en dansker mister sit job, er der et sikkerhedsnet under dem. Hvis det samme sker for et menneske fra et andet land, kan det have meget større konsekvenser, både i forhold til økonomi og prestige. Udenlandske medarbejdere arbejder ud fra en form for frygt, derfor kan du for eksempel ikke regne med, at de tør sige dig imod, hvis de synes, du har uret,” siger Kay Xander Mellish.

Det betyder, at du som leder er nødt til at være meget eksplicit med, at du ønsker, dine medarbejdere skal udtrykke deres holdning – og eventuelt skabe en særlig ramme for det.

“Det er ikke nok at sige “min dør er altid åben”, for hvad betyder det? At jeg kan komme forbi og tale om sport? Sig hellere: “Jeg forventer, at du kommer til mig med dine problemer – for eksempel med at nå tingene til deadline – men ikke at jeg bliver holdt orienteret om alt.” Det gør den udenlandske medarbejder mere tryg,” siger hun.

Titler eller ej?

Kay Xander Mellish har hjulpet store virksomheder som Novo Nordisk, Danske Bank og Haldor Topsøe med at forstå deres egen arbejdskultur og den måde, kulturen virker på andre. Her



springer det flade hierarki i øjnene som det, der udgør den største forskel, næsten uanset hvor man kommer fra.

"I Danmark tror vi på lighed og synes næsten, at høje titler er pinlige. Organisationsdiagrammet er ikke særligt vigtigt her. I mere konkurrenceprægede kulturer kæmper de for at få dem. Jeg kender en kvinde i USA, som rekrutterer for danske virksomheder, og hun siger, at danskerne ofte ringer og siger "jeg skal bruge en person til at gøre det og det", hvortil hun svarer: "Du er nødt til at give mig en smart titel at arbejde med, ellers kan jeg ikke få nogen til at tage telefonen". Titler betyder meget mere i udlandet," siger hun.

"Folk udefra forventer også at bevæge sig opad, til ledelse. I Danmark er det normalt at flytte til siden, men i mange andre arbejdskulturer ser man på mennesker, der ikke bevæger sig opad, som værende "ikke gode nok" eller som nogen, der allerede har nået deres fulde potentiale: 'Han bliver aldrig mere end ...'"

Den danske åbenhed og direkte er også træk, som udlændinge lægger mærke til.

"De er chokerede over, hvordan vi indimellem taler til vores chefer – og i øvrigt hvordan børn taler til forældre. I en frygt-baseret kultur kan du ikke tale hårdt og direkte til lederen," siger hun.

Kay Xander Mellish understreger, at vi ikke som danske ledere skal lave os om, for den danske arbejdskultur kan en masse. Vi skal bare huske at gøre de nye medarbejdere opmærksomme på, hvad de forskellige træk er udtryk for, så vi undgår misforståelser. Med andre ord lægge mærke til det, vi tager for givet, og få det frem.

Kay Xander Mellish, f. 1964

Beskrivelserne af den danske arbejdskultur og de gode råd på de næste sider stammer fra Kay Xander Mellish.

Hun er selvstændig kulturcoach, foredragsholder og skribent i KXMGroup.

Kay Xander Mellish er uddannet journalist fra New York University, men har boet og arbejdet i Danmark siden 2000. Hun har blandt andet rådgivet virksomheder som Novo Nordisk og Danske Bank om kulturforskelle.

Kay Xander Mellish er forfatter til bøgerne *How to Work in Denmark*, *Top 35 Mistakes Danes Make in English* og *Working with Danes: Tips for Americans*.



10 træk

ved den danske arbejdskultur, du skal være opmærksom på

1. Alle meninger skal frem

Sådan er vi: I Danmark lever digterpræsten N.F.S. Grundtvig stadig i bedste velgående. Han lærte danskerne at stille spørgsmål, og det gør vi stadig. For os er ingen viden indiskutabel, og alle må udfordre, uanset alder eller status. Vi forventes faktisk at gøre det, og vi gør meget ud af at lære børnene det i skolen. Nu mere end nogensinde skal vi leve af innovation, og det kræver, at alle tænkende hjerner sættes i sving, og at alle kommer til orde.

Sådan kan det virke: I mere hierarkiske kulturer er processen ofte, at chefen tager en beslutning og derefter får alle med. Det kan virke mærkeligt at skulle sige sin mening på tværs af rang, især hvis den er kritisk. Medarbejdere fra andre kulturer kan blive usikre på, om de kommer til at sige noget, som støder chefen, og som derfor kan bringe deres egen stilling i fare.

Leder-råd: Sig direkte til medarbejderne, at du forventer, de deler deres mening. Hvis du oplever, at det er for svært for dem i plenum, så skab rum og rammer for, at dine medarbejdere kan sige tingene direkte til dig, for eksempel en-til-en. Giv dem en case, og sig: "Fortæl mig to ting, der fungerer ved den, og to ting, der ikke gør." På den måde giver du dem tilladelse til at sige deres mening, du beder faktisk om det.



2. Vi forventer selvstændighed

Sådan er vi: Danske ledere forventer generelt, at deres medarbejdere selv tager ansvar for deres opgaver og vil kun høre, hvis der er problemer, eller hvis medarbejderen har brug for råd. Vi vil ikke spørges om hvert eneste skridt på vejen.

Sådan kan det virke: Den danske "hands-off"-tilgang, der appellerer til danskerne, opfatter mange udlændinge som ligegyldighed fra chefens side. De kan også blive usikre på, hvor meget de 'må', når chefen ikke er involveret hele tiden.

Lederråd: Sig eksplicit, at du ikke vil cc'es på alle mails, men kun vil orienteres, hvis der er noget, du skal gøre. Gør det samtidig tydeligt, at medarbejderen skal komme til dig, hvis der er problemer, eller de går i stå. Sæt eventuelt faste en-til-en-møder i kalenderen i starten, så det bliver en vane for medarbejderen at komme til dig.

3. Vi indrømmer fejl (nogle gange)

Sådan er vi: Selvironi er en dyd i Danmark, også for ledere. Vi kan lide at grine af os selv, og det at indrømme fejl ses som en værdi, der kan bringe os længere i opgaveløsningen – optimalt.

Sådan kan det virke: At lederen griner af sig selv og indrømmer fejl er meget uvant for mange udlændinge. Det kan virke negativt, hvis de er vant til en meget hierarkisk form, og i værste fald medføre disrespekt. For hvis lederne selv står og siger, at de er dårlige til deres arbejde, hvordan kan man så have tillid til, at de kan finde ud af det?

Lederråd: Vær tydelig om, at alle er fejlbarlige, og at fejl, der ikke rettes, er værre end at indrømme dem og få dem frem i lyset. Forstå samtidig, at mennesker fra kulturer, hvor ære og 'ansigt' er vigtigt, kan have ekstra svært ved at indrømme fejl, og giv dem ekstra støtte og forsikring om, at det er okay, når de alligevel vover at gøre det.

4. Vi roser i beskedne doser

Sådan er vi: I Danmark er intet nyt godt nyt. Vi forventer, at folk gør deres arbejde, og vi går ikke rundt og roser hele tiden. Vi har en vis blufærdighed omkring ros, som vi nogle gange kalder 'jantelov'. Når noget ikke er i orden, er vi til gengæld ret hurtige til at sige det. Vi kan godt lide, at tingene kommer ud af verden og bliver sagt lige ud af posen. Vi siger ikke: "Tak for den virkelig gode rapport, jeg tror desværre, det bliver lidt for dyrt, men kom altid med dine rapporter til mig en anden gang." I stedet siger vi: "Det her dur ikke, det bliver for dyrt."

Sådan kan det virke: Når man kommer 'udefra', kan det i forvejen være svært at vide, om man lever op til forventningerne. Hvis chefen så samtidig er tavs som graven, kan usikkerheden vokse. Og hvis man ovenikøbet kommer fra en kultur, hvor det ikke er normen at spørge, kan unødvendigt megen energi blive bundet op på tvivl om egne præstationer. Den direkte tone kan ramme hårdt, hvis man har gjort sig meget umage.

Lederråd: Brug tid på at give positiv feedback, også selv om du synes, at det da må være åbenlyst, at du er tilfreds. Brug i det hele taget tid ekstra tid med den enkelte, og vær hellere lidt for eksplicit end lidt for indforstået.



5. Vi elsker at grine af andre

Sådan er vi: Humor er meget vigtig for danskere, og vi synes selv, vi er rigtig sjove. Vi siger, at vi godt kan lide, at folk kan grine af sig selv – det gælder også ledere – og vi er mistænksomme over for mennesker, der er alt for alvorlige.

Sådan kan det virke: Mange udlændinge slår sig på dansk humor, for eksempel de formelle svenskere og venlige nordmænd, mens eksempelvis englænderne, som selv har en tør humor, har nemmere ved det. Den danske humor er helt særlig, ikke bare på grund af sarkasmen, men fordi vi ikke griner, når vi har sagt noget sarkastisk. Det kan være svært at vide, hvornår der bliver lavet sjov, og hvornår vi er alvorlige.

Lederråd: Sæt de udenlandske medarbejdere godt ind i den danske kultur, herunder humoren. Læg mærke til, hvordan dine medarbejdere reagerer, når der bliver lavet sjov, og sig eventuelt: "Det var en joke, det var nok ikke helt tydeligt – sådan er det nogle gange med den danske humor."

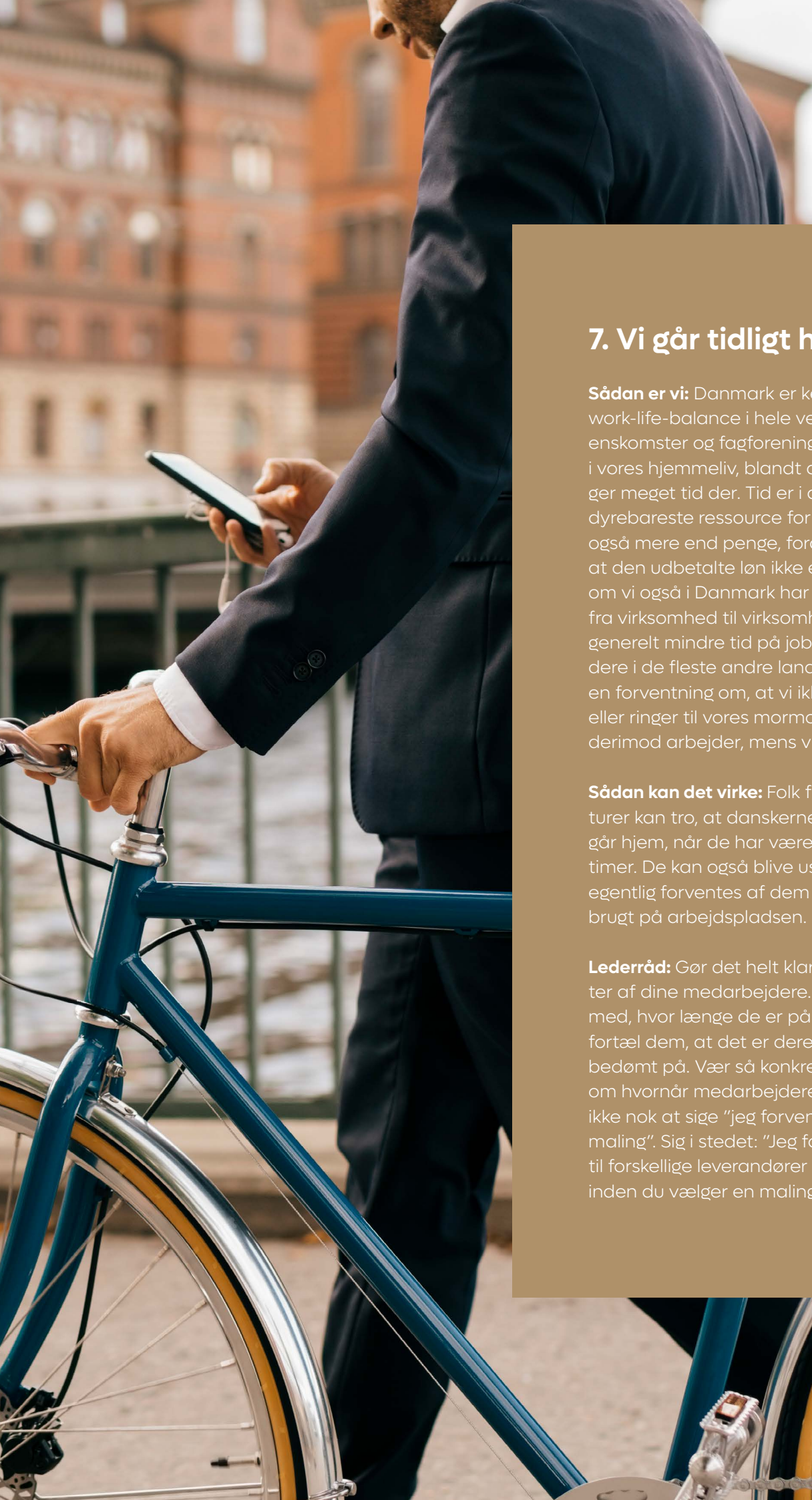
6. Vi socialiserer (kun) på arbejdspladsen

Sådan er vi: Medmindre du er leder i en virksomhed med helt unge singler, er det normalt, at folk går hjem til deres egne familier og venner efter arbejde. At gå ud og få en drink efter arbejde eller spille golf med kollegerne hver lørdag er ikke så udbredt som for eksempel i USA. Derfor foregår det meste kollegiale sociale på selve arbejdspladsen; det kunne være ved frokostbordet i kantinen eller – ikke sjældent – omkring en kage, som nogen har haft med for at fejre et eller andet.

Sådan kan det virke: Hvis man ikke ved, at det er sådan, kan den udenlandske medarbejder komme til at holde sig selv uden for fællesskabet uden at ville det. Det sociale aspekt i eftermiddagskagen er ikke altid tydeligt, og det er heller ikke altid klart, hvem der skal tage den med hvornår. Det kan skabe usikkerhed og misforståelser.

Lederråd: Sørg for, at dine medarbejdere bliver informeret om 'små' ting som frokostordning, en eventuel kagekasse, gaveklub og lignende. Fortæl også, at det er helt okay bare at komme hen og stå lidt ved kagen med sin kaffekop og måske tage kagen med hen til skrivebordet. Sukkeret er ikke så vigtigt som socialiseringen.





7. Vi går tidligt hjem

Sådan er vi: Danmark er kendt for sin gode work-life-balance i hele verden. Vi har overenskomster og fagforeninger, og vi går højt op i vores hjemmeliv, blandt andet fordi vi tilbringer meget tid der. Tid er i det hele taget den dyrebareste ressource for mange danskere, også mere end penge, fordi skattesystemet gør, at den udbetalte løn ikke er så forskellig. Selv om vi også i Danmark har forskellige normer fra virksomhed til virksomhed, så tilbringer vi generelt mindre tid på jobbet end medarbejdere i de fleste andre lande. Til gengæld er der en forventning om, at vi ikke shopper på nettet eller ringer til vores mormor i arbejdstiden, men derimod arbejder, mens vi er der.

Sådan kan det virke: Folk fra andre arbejdskulturer kan tro, at danskerne er dovne, fordi de går hjem, når de har været på arbejde i otte timer. De kan også blive usikre på, hvad der egentlig forventes af dem selv i forhold til tid brugt på arbejdspladsen.

Lederråd: Gør det helt klart, hvad du forventer af dine medarbejdere. Hvis du er ligeglad med, hvor længe de er på arbejdspladsen, så fortæl dem, at det er deres opgaver, de bliver bedømt på. Vær så konkret og specifik, du kan, om hvornår medarbejderen er lykkedes. Det er ikke nok at sige "jeg forventer, at du finder en maling". Sig i stedet: "Jeg forventer, at du ringer til forskellige leverandører og indhenter tilbud, inden du vælger en maling."

8. Vi skifter job uden frygt

Sådan er vi: I Danmark er det normalt at skifte job ofte, blandt andet fordi vi har vores pension med os fra sted til sted. Vi er heller ikke så bange for at blive fyret, fordi vi har et sikkerhedsnet under os. Samtidig er vi ikke blege for at rykke til siden i stedet for op, fordi indholdet af arbejdet betyder mere end titlen, mens man i mere konkurrenceprægede kulturer er meget optagede af forfremmelse.

Sådan kan det virke: Hvis man kommer fra en hierarkisk arbejdskultur, kan det virke uambitiøst at rykke mange gange og til siden. Udlændinge kan også blive frustrerede over, at de ikke bliver forfremmet til nye, fine titler, mens den danske leder synes, at de udvikler sig fint i samme stilling.

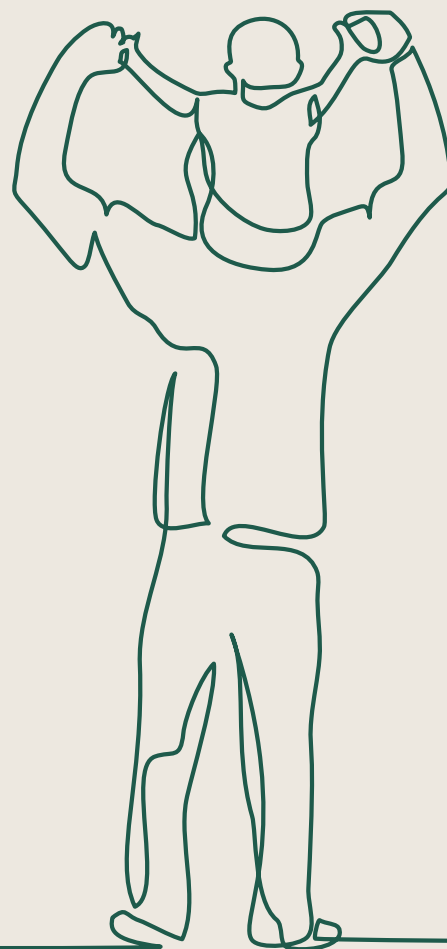
Lederråd: Afstem fra starten og løbende forventninger om udvikling med medarbejderne. Få dem til at udtrykke deres ønsker eksplicit, og forklar, at der er flere måder at blive forfremmet på i Danmark.

9. Vi arbejder ud fra frihed under ansvar

Sådan er vi: Ligesom vi gerne vil have, at folk siger deres mening og tager ansvar for deres egne opgaver, vil vi også helst have, at de selv styrer deres arbejdstid og planlægger deres arbejde. Vi har tillid til, at medarbejderne er loyale og ærlige, derfor bruger vi heller ikke gerne kontrol.

Sådan kan det virke: Frihed kan være svær at styre, hvis man ikke er vant til den.

Lederråd: Sig eksplicit, at hvis en medarbejder har brug for en dag til at passe sin gamle mor eller følge sit barn i skole første dag, skal han ikke melde sig syg, men tage en omsorgsdag.





10. Vi er uformelle

Sådan er vi: Lighedstanken er stærk i Danmark og sniger sig ind mange steder. Ligesom titler ikke siger os så meget, kan slipset og jakken godt stramme, og vi kan lide at klæde os som vores medarbejdere, ligesom vi bruger fornavne og er dus med alle.

Sådan kan det virke: Det uformelle kan virke useriøst, hvis man ikke er vant til det. Udenlandske medarbejdere kan også have svært ved at finde ud af, hvem der egentlig bestemmer, når alle lyder og ser ens ud i flokken.

Lederråd: Uddan dine medarbejdere i den uformelle danske stil. Vær eksplicit om dresscodes eller mangel på samme, om måder at tiltale hinanden på og så videre. Eventuelt kan det også være en anledning til at se på, om den nuværende stil fungerer godt for alle.

Kay Xander Mellish, 3 bedste råd til ledere med internationale medarbejdere

1 Sig, hvad du forventer

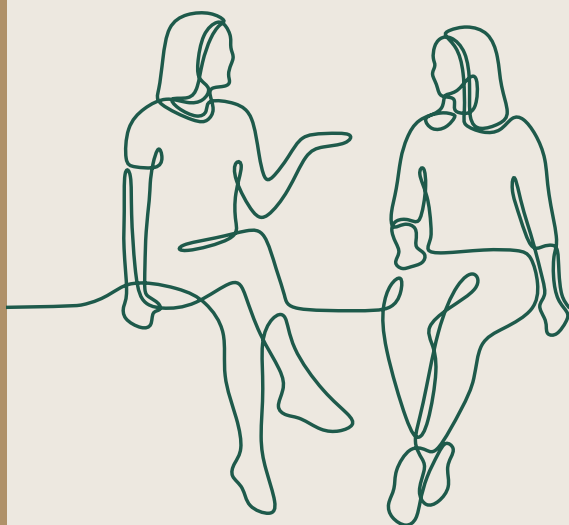
Vær eksplicit om dine forventninger. Sig til dine medarbejdere, hvad du forventer af dem. Det kræver selvfølgelig, at du gør dig forventninger klar på forhånd, men det er altid en god øvelse, også i forhold til de danske medarbejdere.

2 Kulturel træning

Tilbyd grundlæggende kulturel træning. Investeringen i at lære medarbejderne alle de små ting, som vi selv tager for givet, er godt givet ud, fordi så meget energi ellers bindes op på usikkerhed.

3 Støt sproget

Støt dine medarbejdere i at lære dansk. De fleste danskere taler engelsk, men hvis man skal være i Danmark i to år eller mere, er det nødvendigt at kunne sproget for at forstå kulturen og landet.



”Her kan man ikke være leder bag et skrivebord”

I ISS Danmark er halvdelen af medarbejderne på gulvet ikke danske – men det er arbejdskulturen. Nyansatte bliver sat ind i kulturen på deres eget sprog og har teamledere med lyst til at lede med omsorg og på et meget praktisk niveau.





Med 100 forskellige nationaliteter fordelt på 6.000 medarbejdere er servicevirksomheden ISS Danmark en af de arbejdsgivere, der ved mest om at have internationale medarbejdere ansat. Blandt andre rengørings-, kantine- og tekniske servicearbejdere fra hele verden står hver dag op til et job, som for en del af dem er deres første møde med arbejdsmarkedet i Danmark.

“Hos os kan man få et first entry job med for eksempel at gøre rent eller lave mad. Vi har altid været indstillet på at kunne rumme mange nationaliteter, for konjunktursvingningerne gør, at vi har brug for at række bredt ud. Og fordi vi har så mange medarbejdere af anden etnisk baggrund, har vi næsten altid nogen, vi kan parre de nye medarbejdere op med, som taler deres eget sprog,” siger Christian Lauritzen, HR-direktør i ISS Danmark.

På eget sprog

Når en ny medarbejder med en anden etnicitet end dansk skal i gang hos ISS Danmark, sker det efter en procedure, som tager hensyn til, at han eller hun ikke taler dansk og ikke kender den danske arbejdskultur.

“Den grundlæggende onboarding skal ske på deres eget sprog. Alle arbejdsplaner skal være tilgængelige på medarbejdernes eget sprog, så de kan komme i gang med det samme. Herefter har vi en meget stærk indsats på dansk-undervisning,” siger Christian Lauritzen:

“Og så skal vi have folk, der kan bygge bro til den arbejdsplads, de er landet i. Det gør vi med buddy-ordninger, så alle bliver parret op med en kollega, som kan vise dem til rette. Alle arbejder i en lille arbejdsfamilie, hvor lederen er ansvarlig for at drage omsorg for integrationen.”

Indslusningen varetages af teamledere, som skal være parate til at tage et meget konkret ansvar.

“Her kan man ikke være teamleder bag et skrivebord, man er med helt ude ved rengøringsvognen og viser, hvad der skal gøres. Vores teamledere er også klar til at gå med deres medarbejdere ned til kommunen eller ringe til Borgerservice. Det er et grund-DNA i ISS Danmark at tage den opgave på os, og det er vigtigere at have lyst til den form for omsorg og personaleledelse end en bestemt uddannelse,” siger Christian Lauritzen.

“Mangfoldighed er jo også potentielle konflikter, så man skal som leder have lyst til at investere i at lære mennesker at kende og lede lidt ekstra.”

Det usynlige danske hierarki

Selv om mange forskellige nationaliteter arbejder side om side med klude og mopper, er ISS Danmark stadig en dansk arbejdsplads, understreger Christian Lauritzen:

“Vi holder stadig fast i en dansk ledelseskultur, som bygger på respekt og frihed under ansvar. Vi ønsker, at vores servicemedarbejdere tør tage beslutninger selv, og det kan nogen have svært ved at tro på. Må man tage den beslutning, og tør man tage egne initiativer.”

Noget andet, som kan være svært at få helt ind under huden, er det tilsyneladende flade hierarki.

“I mange andre kulturer er distancen større end her, hvor man gerne må sige sin mening, og hvor man faktisk forventes at tage et personligt ansvar. Det kan være svært at navigere i, så det gælder om at italesætte det meget konkret,” siger Christian Lauritzen.

“Medarbejderne kan godt komme til at lave nogle fodfejl, når de får at vide, at alle er lige,



Christian Lauritzen,

People and Culture Director, ISS Danmark A/S. Har arbejdet i ISS i 15 år i forskellige roller.

MBA i Business Administration fra Henley Business School i Storbritannien og Akademiuddannelse i Human Resources fra Københavns Erhvervsakademi.



for selvfølgelig er der stadig en chef, der bestemmer. Vi har bare en uvillighed til at tale om hierarki, og derfor forbliver det usagt.”

Derfor er reglerne også meget tydeligt beskrevet i eksempelvis ISS Danmarks code of conduct, ligesom alle nye medarbejdere kommer igennem online-kurser om arbejdskulturen på et af fire sprog: dansk, polsk, engelsk og tyrkisk.

Gør det usagte sagt

Christian Lauritzen kom til ISS Danmark i 2021. Før det arbejdede han med HR i den globale del af ISS, som også rummer mange medarbejdere med en anden baggrund end dansk. Fra den tid har han direkte erfaring med, hvad der sker, når uskrevne regler forbliver uskrevne.

”I vores globale hovedkontor gjorde vi meget mindre ud af kulturforskellene, end vi gør her i ISS Danmark. Der var der typisk vidensmedarbejdere, som alle talte engelsk. Derfor regnede vi med, at de bare kunne lande i det,” fortæller han.

Især to oplevelser gjorde ham opmærksom på, hvor vigtigt det er at italesætte kulturen, uanset hvor tydelig den er for dem, der kender den. Den ene var nedlukningen under Corona, hvor det blev nødvendigt at beskrive kulturen på arbejdspladsen for de nye.

”I Corona-perioden gik det op for mig, hvor meget af en kultur der skabes af det sted, hvor folk er. De, der blev ansat på det tidspunkt, havde meget svært ved at få kulturen ind under huden, så der skulle vi være meget mere specifikke end før,” fortæller Christian Lauritzen.

Den anden oplevelse var åbningen af et nyt ISS-hovedkontor i Polen.

”Her var vi igen tvunget til at formulere nogle meget specifikke ting, fordi vi skulle bygge det

op fra grunden. Også der gik det op for mig, at det er meget nemmere for folk at komme ind i en organisation, hvor kulturen er synlig og udtalt.”

”Når du har en ukrainsk flygtning, der ikke taler engelsk, er det meget tydeligt, at der er forskelle, mens du kan blive lidt snydt af en indisk medarbejder, der taler flydende engelsk. Når vi taler det samme sprog, kan vi komme til at tro, at vi også har samme kultur, og det har vi langt fra.”

Ifølge Christian Lauritzen er det en risiko at komme til at overse forskelle i for eksempel grader af involvering og ansvar og forventninger til, hvor proaktiv en medarbejder forventes at være.

Åbenheden smitter

Christian Lauritzen oplever, at opmærksomheden på kulturforskellene i ISS Danmark giver mere, end det tager. Dels får virksomheden besat stillinger, som mange danskere ikke vil have.

”Vi får meget loyale medarbejdere, fordi det betyder noget for dem at få et arbejde og dermed en chance for at blive integreret i det danske samfund,” siger han.

Dels giver det automatisk et mere rummeligt arbejdsmiljø, siger han.

”At arbejde her giver generelt en åbenhed over for andre mennesker, og det smitter af på diversiteten i det hele taget; folk med andre seksuelle orienteringer, synlige handicap og så videre.”

Christian Lauritzens 3 råd til dig, *der skal lede udenlandske medarbejdere*

1 Sig, hvad du forventer

Vær tydelig omkring forventninger, både de udtalte og de implicitte.

2 Invester i onboarding

Invester ekstra meget i at onboarde og integrere de nye medarbejdere, og tilbyd dem en "buddy", som kan hjælpe dem den første tid.

3 Integration som opgave

Stil forventninger til ledere i din organisation om, at integration af medarbejdere er en opgave, de skal tage på sig, og giv dem værktøjerne til at gøre det.



Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have en faglig organisation om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglig organisation og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- Økonomisk tryghed – a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- Juridisk rådgivning – fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i, hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- Karriererådgivning – få afklaret dine karrieremuligheder, og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- Ledersparring – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistrivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive organisation. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag, og oplev alle fordelene.

lederne.dk/medlem