

Hvordan håndteres internationale erfaringer

Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

Globalisering og vækst på udenlandske markeder - sådan har mantraet lydt de seneste mange år. Det skal være lettere at tiltrække udenlandske medarbejdere lyder det fra erhvervslivet. Hvordan spiller det så sammen, når man som hjemvendt dansker eller udlænding søger arbejde i Danmark? Hvor let er det at få job og i det hele taget falde til? Ja det er der meget forskellige oplevelser af.

Jeg har gennem en årrække talt med hjemvendte danskere, der har oplevet det meget svært at få fodfæste på det danske arbejdsmarked. På et tidspunkt lavede jeg et lille opslag på LinkedIn og i løbet af et døgn tikkede der flere end 100 små beretninger ind fra danskere, der har oplevet at rende panden mod en mur, når de forsøgte at vende hjem til Danmark. De har en oplevelse af, at de kompetencer, de har opnået ved at have arbejdet udlandet, ikke rigtig blev regnet for noget. Måske er det sandt - måske er det ikke. Det er svært at gennemskue og se sammenhængen, når vi samtidig har en erkendelse af, at Danmark er afhængig af vækst på de udenlandske markeder.

Dette er baggrunden for, at jeg besluttede mig til at dykke et spadestik dybere og undersøge nogle af de mange forskellige myter eller sandheder omkring det at tiltrække og fastholde medarbejdere med internationale kompetencer både set fra medarbejdernes og fra virksomhedernes perspektiv.

Det er blevet til denne undersøgelse, hvor 192 har deltaget.

Centrale konklusioner fra undersøgelsen

Undersøgelsen har bekræftet og afkræftet nogle af mine egne antagelser. Her skal kort opsummeres nogle af de centrale pointer fra undersøgelsen:

Det er svært at vende tilbage til Danmark

Der er store udfordringer ved at rejse ud i verden, men næsten lige så store udfordringer ved at vende tilbage til Danmark igen. Det kan bl.a. være svært at finde job og skulle til at opbygge eller genopbygge netværket.

Det er en udfordring at fastholde medarbejdere med internationale kompetencer

Mange virksomheder giver udtryk for, at det er svært at fastholde medarbejdere med internationale kompetencer. Og virksomhederne har noget at have deres bekymring i. Hver 3. deltager i undersøgelsen har af forskellige grunde planer om at rejse ud i verden igen.

Hjælp og positiv opmærksomhed øger fastholdelsen

Undersøgelsen viser, at det kan svare sig for virksomhederne at lave forskellige tiltag, der gør det nemmere for hjemvendte danskere og medarbejdere med ren international baggrund at falde til i Danmark. Støttende tiltag øger fastholdelsen.

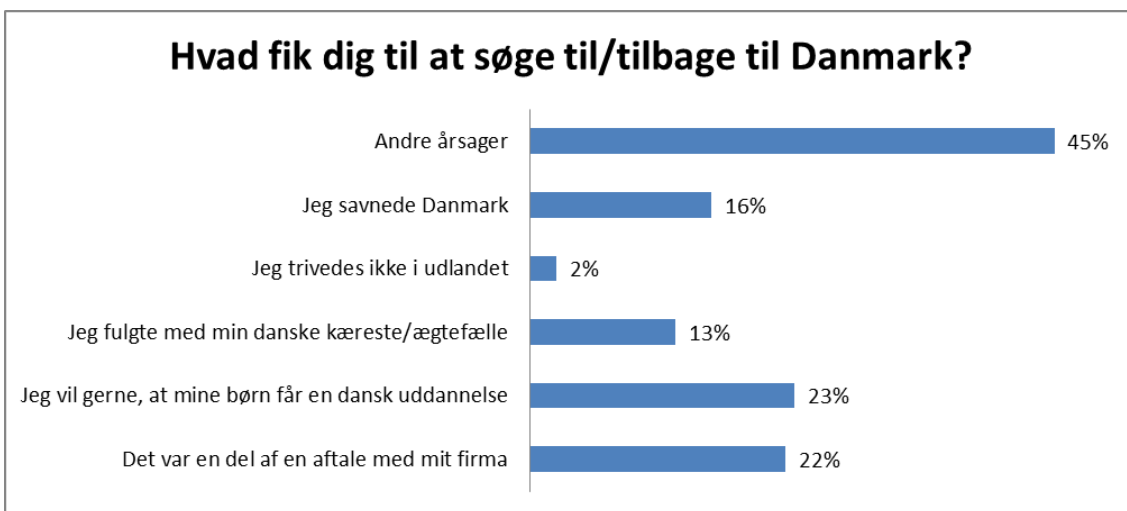
Vores åbenhed slutter, når vi går hjem fra arbejde

Vi er generelt inkluderende på arbejdspladserne, men undersøgelsen viser, at det oftest stopper dér. Vi er ikke så gode til at invitere 'fremmede' ind i vores sociale liv uden for arbejdspladserne. Manglende netværk og venner uden for arbejdspladsen er noget af det, der får medarbejdere med international baggrund inklusiv hjemvendte danskere til at rejse ud i verden igen.

Børnenes uddannelse får danskere til at vende tilbage til Danmark

Der er mange grunde til at søge tilbage til Danmark efter en årrække i udlandet. Det giver sig selv for de medarbejdere, hvor det er en del af udsendelsesaftalen med virksomheden, at man skal tilbage igen.

Men for knapt hver 4.s vedkommende handler det imidlertid om børnene – at man gerne vil sikre at børnene får deres uddannelse i Danmark. Med andre ord kan man sige at vores uddannelsessystem i hvert tilfælde af danskerne selv opleves som så godt, at man er villig til at opgive tilværelsen i udlandet for at flytte tilbage til Danmark.



Figuren viser hvilke årsager, der fik danskere til at søge tilbage til Danmark. I opgørelsen er også indregnet de 18 personer, der har en udenlandsk baggrund. Det har været muligt at markere ved flere valgmuligheder.

Dertil kommer Brexit. Flere har i deres kommentarer angivet usikkerheden omkring Brexit som en årsag til, at de er rejst tilbage til Danmark.

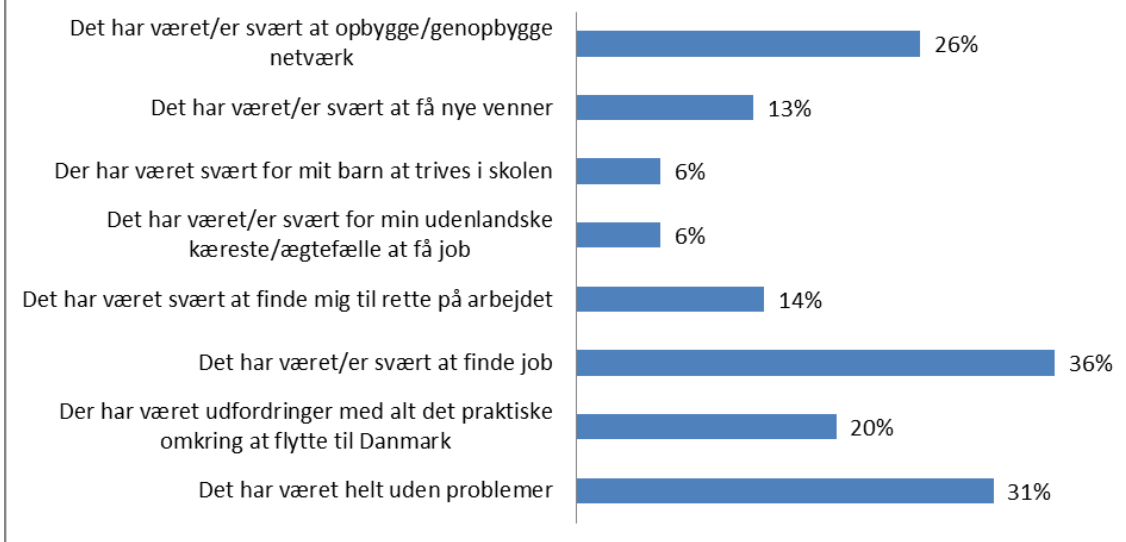
Der er udfordringer ved at vende retur til Danmark

Det er en stor ting at rejse ud i verden, men det er næsten lige så stor en ting at vende tilbage til Danmark. Undersøgelsen viser, at kun for knapt hver 3. opleves det som fuldstændigt uproblematisk at vende tilbage til Danmark. Mange har på forskellige leder oplevet det som udfordrende at vende tilbage. En del ender med at være desillusioneret og forlader Danmark igen.

En del af udfordringerne summeres op i denne kommentar fra en af de desillusionerede deltagere i undersøgelsen:

"Vi var naive da vi rejste 'hjem' til Danmark. Det er besværligt og dyrt. Vi betaler fuld skat (og topskat) men er først del af samfundet når vi har været her i 7 ud af 8 år. Man bliver så træt af at være 'dem' der bare er kommet for at nasse på samfundet. jeg var udstationeret med min daværende mand, og fik selv halvtidsjob mens jeg var ude. Kom hjem til et system, hvor fravær fra Danmark blev betragtet som arbejdsløshedsperiode, trods indbetaling i samtlige udeår."

Hvordan har det været at komme til/komme tilbage til Danmark



Figuren viser hvorledes det har været at vende tilbage til Danmark. I opgørelsen er også indregnet de 18 personer, der har en udenlandsk baggrund. Det har været muligt at markere ved flere valgmuligheder.

Det kan være svært at finde job i Danmark

Har man ikke på forhånd et job, når man vender tilbage til Danmark, så viser det sig, at det kan blive en af de største udfordringer. Flere end hver 3. har oplevet det svært at få et nyt job. Det har bl.a. givet anledning til følgende kommentarer fra deltagerne i undersøgelsen:

"30 års ledelses, organisations, eksport erfaring erhverv i udlandet for UM dog hovedsageligt i udenlandske virksomheder. Synes at være for eksotisk, og passer ikke ind i den klassiske CBS mould, som synes, at være den eneste døråbner til virksomheder der arbejder med eksport. Ledelseserfaring fra udlandet er bestemt ikke interessant, lad os ikke få nye og andre perspektiver i vores ledelsesstil. Trist."

"Efter sammenlagt 8 år i firmaet hvoraf de to sidste var udstationering, kunne de ikke finde beskæftigelse til mig da jeg kom hjem."

"Udenlandsk erfaring tæller ikke med i CVet, hvis det ikke er for et dansk firma. Har man så derudover også valgt at tage en uddannelse i udlandet, så er det to ting, som bliver ignoreret."

Der er flere grunde til, at det kan være svært at komme i job, når man kommer med en international erfaring. Deltagerne i undersøgelsen mener selv, at de primære årsager er fordi, at deres erhvervede internationale kompetencer ikke rigtig regnes for noget og at arbejdsgiverne regner dem for overkvalificeret til de jobs, de søger.

Derudover angiver knapt halvdelen også, at det kan være svært at oversætte de erhvervede internationale kompetencer, til noget som virksomhederne kan relatere sig til og forstår. Ligesom mangel på netværk i Danmark også gør det sværere at få landet et job.



I undersøgelsen har 36% angivet, at de har haft svært ved at finde job. Figuren viser de primære oplevede vanskeligheder ved at finde job. I opgørelsen er også indregnet de 18 personer, der har en udenlandsk baggrund. Det har været muligt at markere ved flere valgmuligheder.

Det er svært at opbygge eller genopbygge et netværk

Selvom vi danskere er kendt for at være åbne, så gælder det måske kun til vi kommer til indgangsdøren til vores private bopæl. Således oplever hver 4. af de hjemvendte, at opbygning af netværket er en af de største udfordringer ved at vende hjem til Danmark. Som et par af deltagerne i undersøgelsen udtrykker det:

“At komme tilbage til DK og falde til har været den sværeste flytning af de tre flytninger vi havde på seks år i udlandet. Tror det skyldtes egne forventninger om, at det ville være let og enkelt, da vi allerede havde familie og gode venner. Men det lokale netværk skal opbygges fra grunden, når man flytter til en ny kommune i DK og i Danmark har alle kendt hinanden siden vuggestuen. Det gjorde det ikke mere enkelt, at det var svært for mig at få job.”

“Det har varit lätt att få vänner på arbetsplatsen, men mycket svårt att få danska vänner utanför arbetsplatsen”

“Det kræver megen energi at komme ind i sit private netværk, danskere er et lukket og berøringsangst folkefærd.”

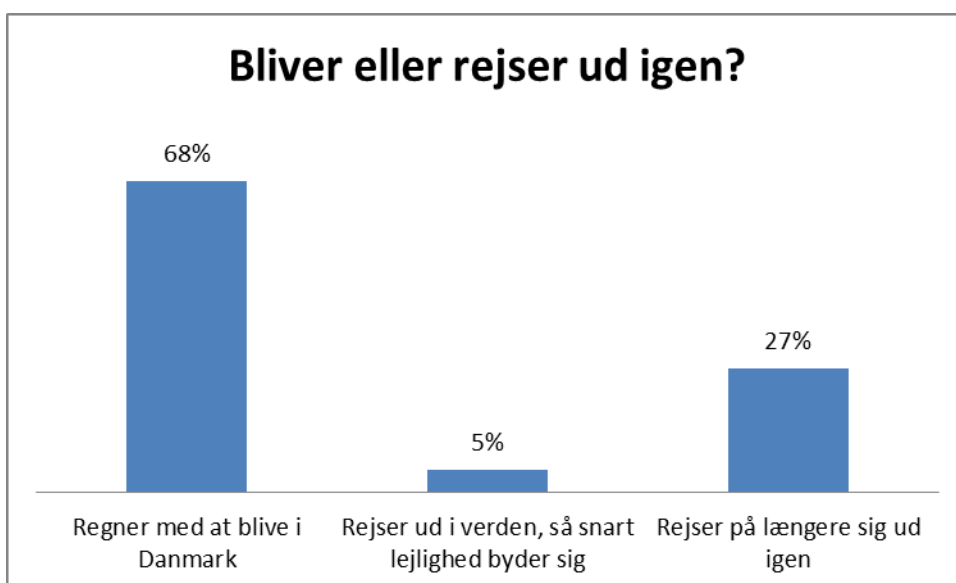
“Danskerne er flinke til at hjælpe med de praktiske ting, men ikke til at inkludere nye mennesker i deres privatsfære og opdeler deres vennekreds i cirkler, der ikke overlapper.

Man skal ikke undervurdere det praktiske omkring flytning

Udover at skulle finde job, måske vænne sig til en ny kultur, kommer alt det praktiske omkring at flytte til Danmark som en stor udfordring oveni. Således oplever hver 5. at alt det praktiske med at flytte til Danmark har været besværligt og forbundet med udfordringer.

Fastholdelse er en udfordring

Mange virksomheder kan måske frygte, at de kun har medarbejdere med internationale kompetencer på lånt tid. Og noget kan der da også være om snakken. Undersøgelsen viser, at hver 3. der har arbejdet internationalt, regner med at rejse ud i verden igen på et tidspunkt.



Figuren viser hvor mange % af deltagerne med international baggrund/erfaringer, der regner med at rejse ud i verden igen.

Hvor ligger fastholdelsesudfordringerne?

Undersøgelsen giver nogle klare indikationer på, hvor de største risici og opmærksomhedspunkter ligger i forhold til at fastholde medarbejdere med internationale kompetencer. Det er sikkert et samspil af flere forskellige årsager, der får medarbejdere til at flytte ud igen udover selvfølgelig ren eventyrlyst. Men der er en række årsager, som virksomhederne kan adressere, hvis man gerne vil fastholde de internationale medarbejdere:

Pas på specialisterne!

Særligt specialisterne er svære at holde på. 44% af specialisterne regner med at rejse ud i verden igen mod 34% af de medarbejdere, der er ansat som generalister.

Ledere har mere udlængsel

Undersøgelsen viser, at jo højere du kommer op i hierarkiet, desto større er lysten til at rejse ud i verden igen. Således angiver 50% af deltagerne på direktørniveau, at de overvejer at rejse ud igen mod hver 3. på mellemliderniveau og hver 4. på medarbejderniveau.

Dårlig integration

Hvordan man bliver modtaget og integreret på arbejdspladsen har stor betydning for fastholdelsen. 46% af de medarbejdere, der har haft oplevelse af, at der ikke blev gjort noget særligt for at integrere dem, rejser ud igen mod kun 22% af de medarbejdere, der oplever at have fået alt den støtte og opmærksomhed, de havde brug for.

Manglende venner og netværk

At have venner og netværk uden for arbejdet har stor betydning for den generelle trivsel og beslutningen om, hvorvidt man skal blive i Danmark. Således angiver 34% af de medarbejdere, der har haft svært ved at opbygge et netværk, at de rejser ud igen.

Hvis det bliver for bøvlet at slå sig ned i Danmark

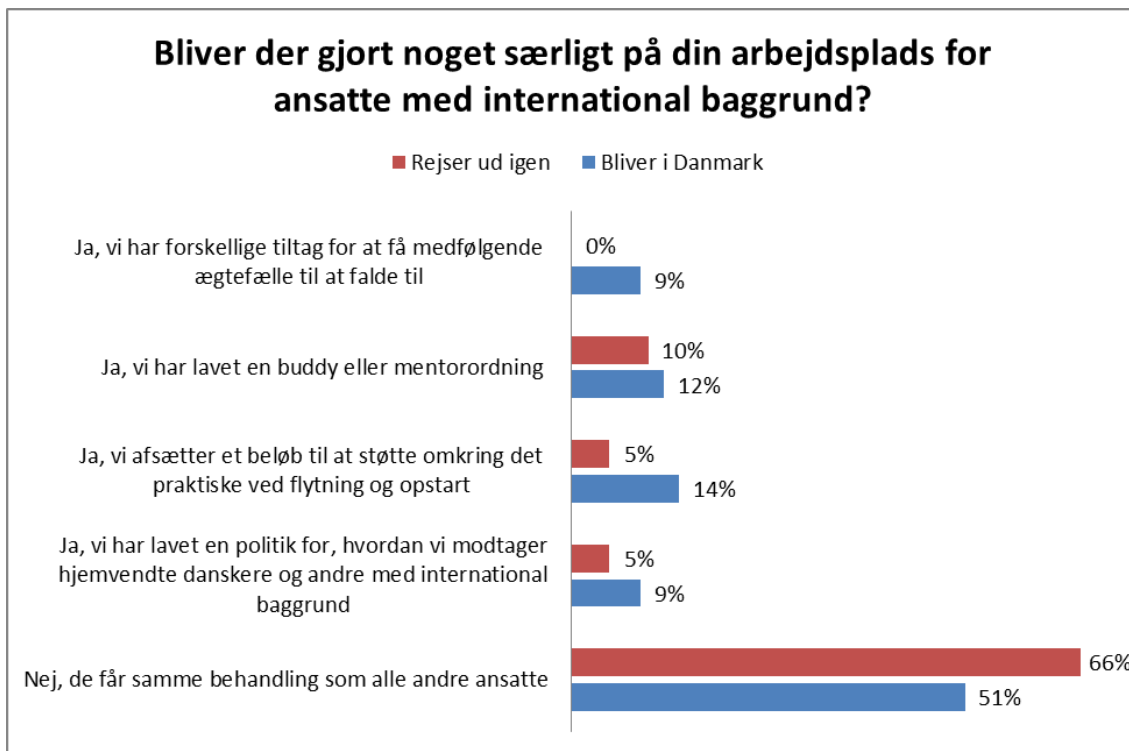
Det kan blive så bøvlet at slå sig ned i Danmark, så man opgiver og rejser ud igen. 24% af dem, der rejser ud i verden igen, har oplevet det har været udfordrende med alt det praktiske omkring at flytte til Danmark.

Hjælp og positiv opmærksomhed er et fastholdelsesparameter

På mange arbejdspladser bliver der ikke gjort det store ud af medarbejdere, der kommer med en udenlandsk baggrund eller danskere der har arbejdet i udlandet i en længere årrække. Sådan føler medarbejderne det i hvert tilfælde selv. 4 ud af 10 medarbejdere med international baggrund oplyser, at deres danske arbejdsplads ikke har gjort noget særligt for at integrere dem på arbejdspladsen. Kun hver 5. oplever, at de har fået alt den støtte, de havde brug for.

Undersøgelsen viser, at der er en sammenhæng mellem den hjælp og støtte medarbejderne med international baggrund får og virksomhedernes mulighed for at fastholde dem. Der er en større sandsynlighed for, at medarbejderne bliver i Danmark, hvis virksomheden har gjort noget for at få den til at lande godt i Danmark.

Det kan altså svare sig for virksomhederne at arbejde med forskellige tiltag, der gør det nemmere for hjemvendte danskere og medarbejdere med ren international baggrund at slå sig ned i Danmark. Det gælder tiltag på arbejdspladsen men også tiltag uden for arbejdspladsen, f.eks. støtte til medfølgende ægtefæller.



Figuren sammenstiller de personer, som påregner at rejse ud i verden igen og de som påregner at blive i Danmark i forhold til hvilke særlige initiativer arbejdspladsen har i forhold til medarbejdere med international baggrund/erfaring. I opgørelsen er også indregnet de 18 personer, der har en udenlandsk baggrund. Det har været muligt at markere ved flere valgmuligheder.

Hvilke kompetencer giver det, at have arbejdet i udlandet?

Hver 3. deltager med international erfaring har oplevet, at det har været svært at få et job efter at være kommet til Danmark. 2/3 af dem oplever at en af årsagerne til, at det er svært at få job i Danmark er, at deres internationale kompetencer ikke rigtig regnes for noget af arbejdsgiver.

Deltagerne er blevet spurgt om, hvilke erhvervsrelevante kompetencer de selv mener, de har opnået i kraft af deres internationale arbejde og/eller internationale baggrund. Der er en række kompetencer, der går igen:

- Interkulturel forståelse
- Internationalt udsyn
- Markedskendskab udenfor Danmark
- Globalt netværk
- Ledelse i andre kulturer
- Bedre sprogkunderskaber
- Samarbejde med internationale virksomheder
- Omstillingsevne i forhold til forskellige kulturer
- Mod
- Mental robusthed
- Flexibilitet
- Evne til at samarbejde med folk med andre nationaliteter
- Åbenhed

- Tolerance

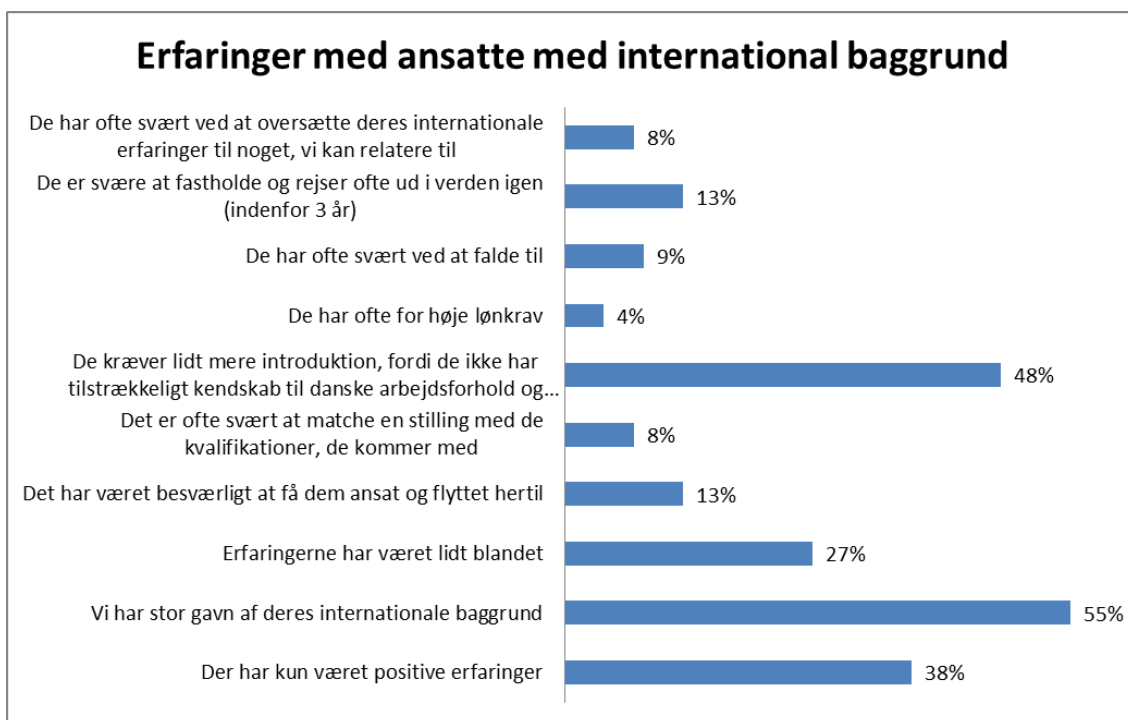
Det er jo alt i alt ret tunge og brugbare kompetencer generelt og i særdeleshed i danske virksomheder, som har internationale interesser eller gerne vil ind på udenlandske markeder.

Måske de jobsøgende skal blive bedre til at formidle deres internationale kompetencer og hvilken gavn, det kan gøre for virksomhederne?

Primært positive erfaringer med ansatte med internationale erfaringer

Har man prøvet af have medarbejdere med internationale erfaringer, så er oplevelsen langt overvejende positiv. Således mener over halvdelen, at virksomheden har haft stor gavn af medarbejdernes internationale baggrund.

Hver 4. har dog lidt blandede erfaringer med at have ansatte med udenlandsk baggrund. For det første kræver det lidt mere introduktion. For det andet oplever de, at de internationale medarbejdere kan være svære at fastholde og ofte rejser ud i verden igen. Og for det tredje har det været besværligt at få medarbejderne ansat og flyttet til Danmark.



Figuren viser hvilke erfaringer virksomhederne har med ansatte med international baggrund/erfaring. Det har været muligt at markere ved flere valgmuligheder.

Hver 5. har svært ved at tiltrække ansatte med international baggrund

Det er positivt, at knapt halvdelen af virksomhederne, som deltager i undersøgelsen ikke finder det svært at tiltrække ansatte med international baggrund. Men hver 5.

af de virksomheder, som deltager i undersøgelsen, har oplevet det svært at tiltrække kvalificerede medarbejdere med international baggrund. Et par af virksomhederne har uddybet deres vanskeligheder således:

“Der ligger mange administrative processer bag at flytte folk til Danmark. De danske regler for opholdstilladelse gør det ofte mere besværligt at få udlændinge til Danmark end at ansætte udlændinge.”

“Det er svært at tiltrække de rigtige selvom mange er interesserede.”

“Vi kan kun i begrænset omfang have medarbejdere der ikke taler dansk. Det er ikke noget problem at tiltrække medarbejdere med anden baggrund end dansk.”

Vi er generelt inkluderende på arbejdspladsen

Deltagerne i undersøgelsen opfatter sig selv som generelt inkluderende på arbejdspladsen overfor kollegaer med udenlandsk baggrund. Man er opmærksom på at tale engelsk, så de kan være med i samtalen, tager dem med til frokost og er behjælpelig i starten. Men her stopper det så også. Det er de færreste, der inviterer kollegaerne med hjem til middag. Og vi ved fra den anden side, at det at finde venner og netværk uden for arbejdet, er noget af det, der gør det svært at leve i Danmark og kan få de internationale medarbejdere til at søge ud i verden igen.



Figuren viser hvad deltagerne selv gør for at støtte nye kollegaer med international baggrund. Det har været muligt at markere ved flere valgmuligheder.

Som det fremgår af figuren nedenfor er medarbejdere med international baggrund generelt lidt mere opmærksomme over for nye kollegaer med international baggrund. Virksomhederne kunne derfor overveje at fremme denne positive opmærksomhed ved f.eks. at inddrage dem som mentorer og støttepersoner.



Figuren sammenstiller hjemvendte danskere, danskere uden international baggrund og udlændinge i forhold til hvilken støtte de selv udviser i forhold til kollegaer med international baggrund/erfaring. Det har været muligt at markere ved flere valgmuligheder.

Forslag til, hvordan vi kan tiltrække og fastholde globale danskere og medarbejdere med udenlandsk baggrund

Deltagerne i undersøgelsen er blevet bedt om at komme med forslag til, hvorledes man kan tiltrække og fastholde globale danskere og medarbejdere med udenlandsk baggrund. Den opfordring har over 50 taget på sig og kommer med en lang række forslag og kommentarer, hvoraf nogle af dem skal nævnes her:

- Mandatory kultur træning. Opmærksomhed på hvor meget familien betyder i den sammenhæng.
- De danske ledere skal være bedre til at holde kontakt med de udstationerede. Så skal man forsøge at udnytte det udenlandske netværk der er skabt.
- Der skal en grundlæggende holdningsændring til, hvor den viden og erfaring, der opnås i udlandet, gives valeur sammenlignet med dem, der "bare" har været i DK.
- Introduktion til dansk arbejdskultur, hav fokus på også at integrere en medfølgende partner. Størstedelen af de internationale medarbejdere, som forlader jobbet i utide angiver ægtefællens manglende trivsel som hovedårsag.
- Flere internationale skoler, som er offentlige.
- Lade folk, der faktisk har erfaring med det at bo i udlandet, stå for rekrutteringen i stedet for at lade ikke internationale danskere, som tror de ved hvad udlændinge har brug for, håndtere internationale ansættelser.
- Lave netværksgrupper i alle større byer, hvor internationale medarbejdere automatisk bliver tilmeldt. Derudover lave en mentor ordning og en tilflytterservice, der kan hjælpe med spørgsmål og med at få ægtefællen integreret også.

- Onboarding med introduktion til kultur, samfund og forventninger, og gerne en "buddy" hun/han altid kan spørge.
- Kulturmøder, hvor vi taler om erfaringer fra begge sider – hvad fungerer fint og hvad kunne vi ændre.
- Hjælp med at opbygge et netværk i Danmark.
- Gøre det administrativt let og støt familien og ægtefællen med at få job.
- Virksomhederne skal være lidt mere 'risikovillige' og se muligheder i stedet for at være bange for at medarbejderen rejser hurtigt eller er svær at integrere på en dansk arbejdsplads.
- Lad være med at fokusere på de 10%, hvor folk er anderledes. Der er ofte flere ligheder end forskelle, men vi fokuserer ofte på forskellene.
- Hjælp folk med udenlandsk baggrund til at lære dansk. Vi slår automatisk over i engelsk.

Lad os supplere med denne kommentar fra en af deltagerne:

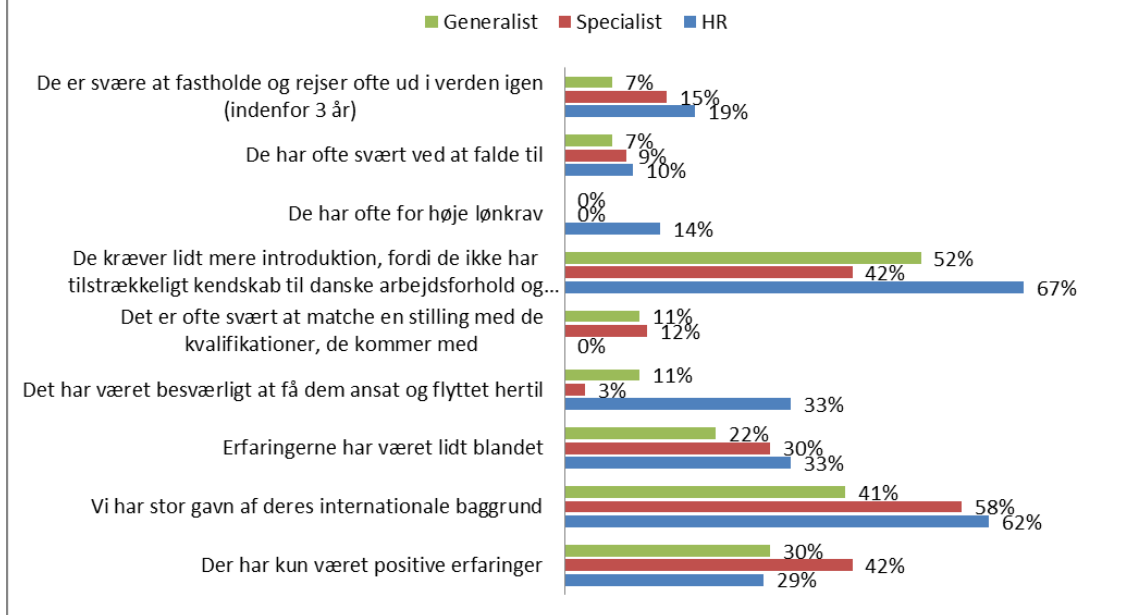
"Desværre er danskere meget fastlåst i branchekendskab og markedskendskab istedet for at se på kompetencer. Sjovt nok er hiring managers utroligt tryghedssøgende i deres jagt på omstillingsparate og forandringsvillige robuste medarbejdere. Der skal et mindset skift i Danmark og danske virksomheder mht. at have en organisation og organisationskultur, der er gearet til at tage udlændinge ind. Der skal også en grundig vidensopbygning om andre kulturer, hvor det ukendte ikke er farligt/besvær."

Hvor er HR så henne i det hele?

HR er en helt central spiller, når det gælder tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere med internationale kompetencer. Derfor er det både relevant og interessant at se på, hvorledes HR selv forholder sig til disse udfordringer.

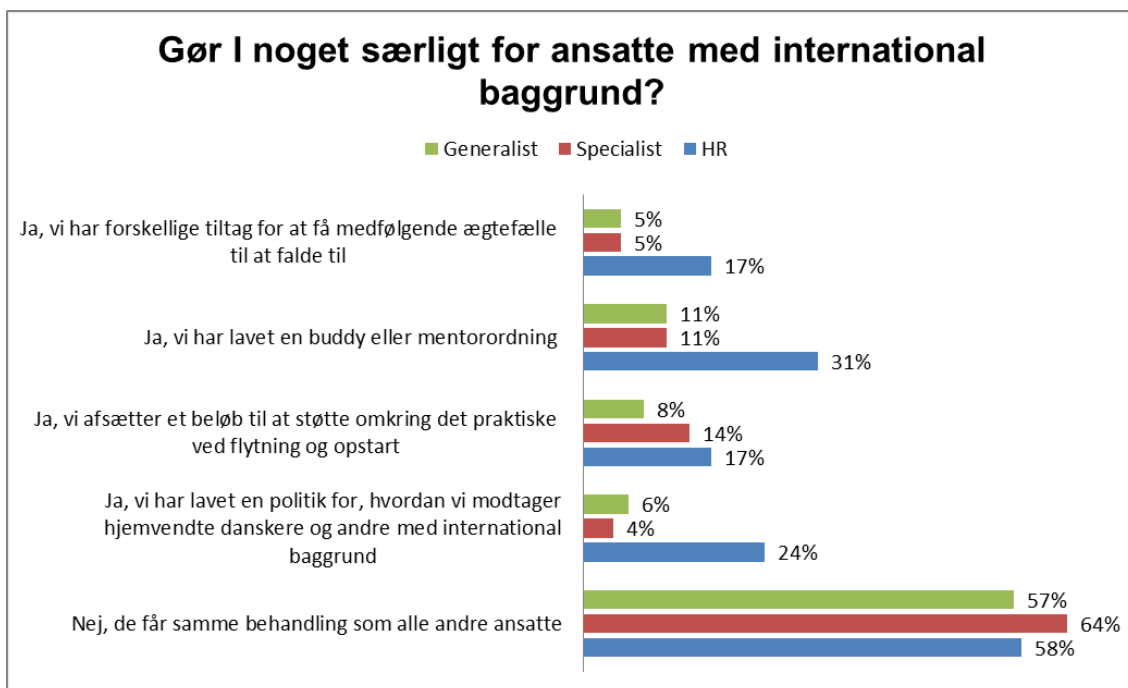
Undersøgelsen viser, at HR generelt er opmærksom på værdien af medarbejdere med internationale erfaringer, men at det også er dem, der har de praktiske udfordringer tæt inde på livet med at få medarbejderne hertil og falde til. Derfor er det vigtigt, at der indenfor HR både findes ressourcer og kompetencer til at håndtere udfordringerne. Hvis ikke de er til stede, kan det meget vel være en showstopper i forhold til at fastholde og tiltrække medarbejdere med internationale kompetencer.

Dine erfaringer med ansatte med international baggrund



Figuren sammenstiller generalister, specialister og HR i forhold til deres erfaringer med medarbejdere med international baggrund/erfaring. I opgørelsen er også indregnet de 18 personer, der har en udenlandsk baggrund. Det har været muligt at markere ved flere valgmuligheder.

Undersøgelsen viser også tydeligt, at HR har et helt andet fokus på opgaven end ledere og øvrige medarbejdere. Måske den største udfordring for HR er at få formidlet til resten af organisationen vigtigheden af at have specielle tiltag, hvis man gerne vil tiltrække og fastholde medarbejdere med internationale kompetencer? Ligesom der også kan ligge en markedsføringsopgave i at formidle, hvilke tilbud og muligheder man rent faktisk har i organisationen.



Figuren sammenstiller generalister, specialister og HR i forhold til hvorvidt man gør noget særligt for ansatte med international baggrund/erfaring. I opgørelsen er også indregnet de 18 personer, der har en udenlandsk baggrund. Det har været muligt at markere ved flere valgmuligheder.

Yderligere oplysninger:

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41 / 21 60 29 99, e-mail: ste@teglkamp.dk

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført over internettet i løbet af juni til september måned 2018. Undersøgelsen er anonym. Der er indkommet ialt 192 besvarelser.

Besvarelserne fordeler sig således:

110 er dansker, der har arbejdet i udlandet

18 kommer med udenlandsk baggrund

64 har ikke nogen international baggrund

93 af deltagerne er på medarbejderniveau

68 af deltagerne er på mellemlider/afdelingschef niveau

31 af deltagerne er på direktørniveau

74 af deltagerne er ansatte som specialister

63 af deltagerne er ansatte som generalister

29 af deltagerne er ansatte indefor HR

Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og afsluttet sin tid i forsvaret med grad af oberstløjtnant. Susanne Teglkamp har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste: *Fusioner og forandringsledelse i praksis* udkom i 2016.

Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder med udvikling af ledelse og ledergrupper. Vi arbejder ud fra perspektivet: *ledelse i øjenhøjde*. Det vil sige, at vi møder lederne på deres bane. Vi tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og bringer vores erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper.

Teglkamp & Co. deler gerne af sin viden og erfaring omkring ledelse. På vores hjemmeside kan man derfor finde flere end 100 artikler om ledelse og flere end 25 undersøgelser om forskellige ledelsesmæssige spørgsmål.

Se mere på www.tegkamp.dk

November 2018