

---

### Refleksionsspørgsmål 1: Kultur og Sprog

#### Hvilke tiltag skal organisationen tage for kulturelt at blive (mere) klar til modtagelse af nye internationale kolleger?

1a. Hvordan afspejler jeres organisationskultur paratheden til at modtage internationale kolleger og håndtere kulturforskellene?

1b. Hvilke konkrete indsatser gør I for at arbejde med jeres organisationskultur?

1c. Hvordan arbejder I med at undgå sproglige misforståelser internt mellem kolleger på arbejdspladsen samt evt. med borgere, brugere, mm?

---

### Råd, vejledninger og værktøjer

#### Åbn det kulturelle felt

Man kan være fristet til at tro, at det "fælles mål" på arbejdspladsen overskygger kulturforskelle. Der er mange forskellige punkter, hvor man kan komme galt afsted: Fx er hierarkiet er af stor betydning i mange situationer, herunder beslutningstagning. Hvor man i Danmark sammen træffer hurtige beslutninger, der ikke nødvendigvis bliver nedskrevet, indhenter den franske chef informationer på forhånd, og på selve mødet offentliggør han/hun så at sige sin beslutning. I Danmark er det ligeledes muligt at stille spørgsmål til en arbejdsopgave, imens man i mange andre kulturer siger ja til en opgave og udfører den uden de store spørgsmål eller kommentarer. Eksempler på emner inden for kulturelle koder er måder at agere inden for fx:

- Beslutningstagning
- Fremsættelse af forslag
- Ytring af uenighed
- Håndtering af konflikter
- Udtryk for påskønnelse

Hent eventuelt hjælp hos en træner i interkulturel kompetence og kommunikation for at få det bedste resultat og blive mere opmærksom på koder og kodeforskelle for derigennem at undgå misforståelser opstået på baggrund af kultur. Det kan være en fordel at have en etableret organisationskultur, da både nye og eksisterende medarbejdere slipper for at skulle "føle/prøve" sig frem i alle situationer i forhold til, om noget er "passende" adfærd. Bevidstheden om organisationens DNA og hvordan vi fremstår over for både hinanden og udefrakommende, kan være en stor opgave. Det kræver et stykke refleksionsarbejde for ledelsen og medarbejdere. Forskellene set i et nationalkulturelt fokus fortæller fx, at i Danmark har 68% typisk ikke interesse i forfremmelse (Mellish 2017). Dette står i skarp kontrast til fx Polen og flere andre kulturer, hvor 74% ønsker forfremmelse. Den danske kultur er en samarbejdskultur, hvor dét at være gode kollegaer betyder mere end at være den bedste.

Det kan være svært at komme fra en helt anden kultur og så forstå de små usynlige koder og efterfølgende lære at leve med dem. Bevidstheden om værdierne i organisationen og begreber som ansvar, janteloven, kommunikationsform, hierarki, titler, work-life-balance etc. er vigtige elementer at reflektere over i samråd med alle kollegaer for at nå frem til både et fælles værdisæt og forståelse for det.

Kultur kan også være en del af et strategisk styreredskab, som har betydning for strategien, opgavetilretning, personalepolitik, afdelingsopbygning, kontrolforhold, samarbejde,

inklusion, tilhørsforhold og i sidste ende bundlinjen. Det danske arbejdsmarked er, ligesom resten af samfundet, præget af en homogen kultur, dvs. vi ligner hinanden meget. Den forandringsproces, der sker, når der kommer en international kollega, skal kontrolleres. Men der er i de fleste tilfælde meget store fordele ved at have en divers medarbejdergruppe, idet det kreative rum bliver større, graden af innovation stiger – om end det drejer sig om udvikling eller løsninger på konflikter eller andet. Det giver god mening, i samarbejde, at arbejde på organisationskulturen, herunder at reflektere over eksisterende måder at gøre tingene på og de interne vaner. Ydermere, er det meget givtigt, i fællesskab, at fastsætte og arbejde på fremtidige mål og værdier, som kunne være spændende for gruppen. Vær åben for nye tanker, processer, ideer og løsninger.

### **Kulturtræning for alle (ledelse, kolleger & international medarbejder)**

Ligesom det er vigtigt at forstå sig selv og sit kulturelle ophav, er det lige så vigtigt at lytte til den udefrakommende om de kulturelle vaner, som han/hun måtte medbringe. Både ledelse og de øvrige medarbejdere bør kulturtrænes, hvis organisationen træder ind i en merkulturel proces med medarbejdere fra en anden kultur. Selve onboardingprogrammet bør i høj grad indeholde kulturtræning, så kandidaten kan være forberedt på nogle af forskellene og derved har mulighed for at indstille sig på den danske arbejdskultur, som fx det flade hierarki, janteloven, den hyggelige jargon i organisationen, humoren, ironien, direkte vs. indirekte kommunikationsform etc. Den internationale oplever som regel en eller anden form for kulturchok med følelsessvinginger, der er opdelt i forskellige faser de første år. Derfor er det så vigtigt, at kulturforståelse er en del af onboardingen.

En høj grad af diversitet i en organisation højner graden innovation og kreativitet. Ydermere øger det produktiviteten og højner kvaliteten af kundeservice, da medarbejdergruppen er sensibiliseret til at omgås mennesker fra andre kulturelle baggrunde. Slutteligt styrker en høj grad af diversitet organisationens omdømme, fordi den vil blive opfattet som mere progressiv og ansvarlig, da den går ind for mangfoldighed - dette vil føre positive virkninger med sig i forbindelse med tiltrækning af talentfulde internationale medarbejdere. For at realisere disse fordele er det vigtigt, at ledelsen aktivt støtter en kultur, der fremmer mangfoldighed og inklusion. Det kan omfatte uddannelse, politikker, der støtter ligestilling og skabelse af et åbent og inkluderende arbejdsmiljø.

Geert Hofstede har udviklet et værktøj til at forstå de forskellige kulturer. Det er baseret på dimensioner og målinger fra 0-100 og det giver en overordnet forståelse for fx forskellen mellem et meget hierarkisk og et mindre hierarkisk land. Det er enkle forklaringer, som er en hurtig vej til stor forståelse for kulturforskelle. [www.hofstede.com](http://www.hofstede.com)

### **Organisationsprog**

Tager man skridtet og ansætter international arbejdskraft, er det nødvendigt at tage stilling til den sproglige udfordring. Er der ikke en mulighed for decideret at ændre organisations sproget til engelsk fx, så anbefales det, at man i hvert fald er meget opmærksom på, at de medarbejdere, som er tættest på den nye internationale kollega, kan tale engelsk. Sproget er nemlig en yderst vigtig faktor for, at en international medarbejder føler sig velkommen, ønsket og tilpas. Opstår der misforståelser grundet sprogforbistring, fx til møder eller over frokosten, kan det bidrage til, at den internationale mistrives og medvirke til mindre produktivitet og i værste tilfælde en opsigelse.

- Hvis opgaverne tillader det, så hav en erfaren kollega til at guide dem i en periode, mens de tilegner sig sproget.
- Lær dem de mest nødvendige danske fraser for at kunne udføre opgaverne. Desto mere standardiserede dine arbejdsopgaver er, desto nemmere bliver det.
- Overvej, om kunde- eller borgerkontakten i opgaven fylder så meget, at en dansktalende kollega kan varetage den del, og den internationale så kan udføre andre dele af opgaven.
- Forventningsafstemning inden opstart afvæbner borgeren – forklar til borgeren/kunden, at en ikke-dansktalende medarbejder vil udføre opgaven, og at du står inde for deres arbejde - ellers ville du jo ikke have ansat dem.