

Globalisering af ledelsesarbejdet

Rapport om rammer og vilkår
i et job med ledelsesansvar for medarbejdere i udlandet



INTRODUKTION TIL UNDERSØGELSEN

Lederne har i en lang række undersøgelser dokumenteret dagliglivet som leder i danske virksomheder. Undersøgelsen "Globalisering af ledelsesarbejdet" sætter fokus på nogle af de særlige rammer og vilkår, der gælder ledere, der enten har ledelsesansvar for medarbejdere i udlandet eller selv bor og arbejder i udlandet.

Undersøgelsen har således to respondentgrupper. Den ene gruppe består af medlemmer, der har base i Danmark, men medarbejdere i udlandet (N=343). Denne gruppe respondenter vil typisk også have medarbejdere i Danmark. Den anden gruppe respondenter bor og arbejder i udlandet (N=93).

Enkelte af rapportens analyser er på grund af respondentsammensætningen udelukkende gennemført for den gruppe af respondenter, der bor i Danmark, men har medarbejdere i udlandet.

Det relativt lave antal respondenter i gruppen af ledere, der bor og arbejder i udlandet, gør, at tabeller, der udelukkende tager afsæt i denne gruppe, skal tolkes med en vis forsigtighed.

Undersøgelsen er gennemført i februar 2013. Yderligere informationer om respondenternes baggrundsvariabler findes sidst i denne rapport.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen kml@lederne.dk eller chefkonsulent Steen Ancher Jensen saj@lederne.dk telefon 32 83 32 83.

INDHOLDSFORTEGNELSE

SIDE

Udfordringer i det nuværende job	3
Respondenternes første job	6
Arbejdssprog	13
Work-life-balance	15
Motiver, rammer og vilkår	16
Bilagstabeller	19
Baggrundsvariabler	23

1. UDFORDRINGER I DET NUVÆRENDE JOB

Lederjobbet i danske virksomheder stiller dagligt lederne over for en række udfordringer. Det er en antagelse i undersøgelsen, at ledelse af medarbejdere i et andet samfund og en anden kulturkreds stiller særlige eller i hvert fald anderledes udfordringer. Tabel 1 lister disse udfordringer¹ for de to respondentgrupper.

Tabel 1. Udfordringer i nuværende job. I hvilket omfang er følgende forhold en udfordring i dit lederjob? Prioriteret efter svaret "Meget stor udfordring/Stor udfordring".²

Ledere der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
Udfordringer	%	Udfordringer	%
Lokal virksomhedskultur	25	Lokal arbejdskultur	23
Fremmedsprog	23	Lokale ansættelsesretlige forhold	22
Lokal ledelsesstil	22	Lokal virksomhedskultur	20
Kommunikation generelt	20	Lokal ledelsesstil	20
Lokale ansættelsesretlige forhold	19	Distanceledelse generelt	16
Lokal arbejdskultur	18	Kommunikation generelt	14
Tidsforskelle	10	Transporttid	9
Kommunikations-tekniske forhold	8	Tidsforskelle	8
Transporttid	7	Kommunikations-tekniske forhold	6
Distanceledelse generelt	6	Fremmedsprog	5

Note: Oprindelig svarskala: Meget stor udfordring/Stor udfordring/Nogen udfordring/Mindre udfordring/Ingen udfordring

Tabel 1 er udtryk for en prioritering, og med dette som udgangspunkt viser tabellen nogen forskel de to grupper imellem. Målt på styrken af de nævnte udfordringer er forskellene på nær en enkelt undtagelse imidlertid ikke markante.

Det gælder for samtlige udfordringer, at mindst 40% af respondenterne i begge grupper har vurderet udfordringerne som værende af mindre eller slet ingen betydning (jævnfør bilagstabel 1 og 5).

¹ Det har været op til respondenterne selv at definere udtrykket "udfordring". Det må antages, at en udfordring generelt forstås som en spændende, men også krævende opgave af en vis størrelse.

² Se detaljerede svar i Bilagstabellerne 1 og 5.

Den største forskel mellem de to respondentgrupper drejer sig om betydningen af fremmedsprog. Denne relativt klare forskel beror jævnfør tabel 10 og 11 tilsyneladende ikke på forskelle i det daglige arbejdsprog (som i store træk udelukkende er engelsk). En tolkning kunne være, at kendskab til fremmedsprog i langt højere grad skal være "paratviden" for de ledere, som bor og arbejder i udlandet.

Det må under alle omstændigheder konstateres, at kendskab til fremmedsprog – både for lederen og for medarbejderne – har væsentlig større betydning, hvis man bor og arbejder i udlandet, end hvis man "blot" leder medarbejdere i udlandet.

Supplerende svar på spørgsmålet om fremmedsprog som potentiel ledelsesmæssig udfordring antyder, at den sproglige udfordring er lige fordelt på manglende sprogkendskab hos såvel ledere og medarbejdere.

Af respondenternes kommentarer fremgår det, at selvom kendskabet til engelsk måske nok er tilstrækkelig til at kunne begå sig, så bliver lederne ofte udfordret med hensyn til behovet for at kende nuancerne i sproget og kende den kulturelle betydning af ordene i sproget.

"Kultur tillægger ens ord forskellig betydning"

Endnu mere kompliceret bliver det, hvis lederen skal kommunikere samme budskab til medarbejdere i forskellige kulturkredse.

Respondenternes supplerende svar på spørgsmålet om udfordringer antyder i øvrigt følgende:

- At de kommunikationsmæssige udfordringer primært består i, at såvel mundtlig som skriftlig kommunikation ofte misforstås. Mundtlig kommunikation hyppigere end skriftlig. Brug af tolke er ikke udbredt.
- At ledelsesstilen er en udfordring, først og fremmest fordi medarbejderne forventer en mere "klassisk/autoritær" ledelsesstil samt, at medarbejderne ikke er vant til indflydelse på de ledelsesmæssige beslutninger.
- At den lokale arbejdskultur er en udfordring af flere årsager. Stort set samme antal respondenter peger på, at normen for den daglige arbejdsindsats er forskellig (fra DK), at medarbejderne generelt er mindre åbne og direkte, at der er "stor" afstand mellem leder og medarbejder samt, at holdningen til aftaler er "anderledes". Væsentlig færre respondenter peger på, at kønsrollerne er anderledes eller, at medarbejderne generelt er mindre engagerede.

Med forskellen i oplevelsen af betydningen af fremmedsprog in mente ser den aggregerede tabel således ud:

Table 2. Challenges in current job. *In what extent are the following conditions a challenge in your leadership job? Prioritized after the answer "Very big challenge/Big challenge".* All (N=436).

Udfordringer	%
Lokal arbejdskultur	22
Lokale ansættelsesretlige forhold	22
Lokal virksomhedskultur	21
Lokal ledelsesstil	20
Kommunikation generelt	15
Distanceledelse generelt	14
Fremmedsprog	9
Tidsforskelle	9
Transporttid	8
Kommunikations-tekniske forhold	7

Note: Oprindelig svarskala: Meget stor udfordring/Stor udfordring/Nogen udfordring/Mindre udfordring/Ingen udfordring

The conclusion is, that the largest challenges are not related to transport, time differences, language or communication conditions in general. The largest challenges stem from local conditions, that is work- or company culture, management style or employment conditions.

Analyses of the answers from leaders with management responsibility for employees in foreign countries show that it is not surprising, that the more jobs, the less challenging the mentioned conditions are.

It occurs that management challenges are situation-dependent. It may be expected, that the more diverse the culture the management is responsible for, the more challenging the conditions are.

The data material does not allow for static analyses of this relationship, but the analyses indicate that it is not surprising, that language, cultural and management challenges increase in importance depending on whether the leader has employees in Northern Europe, other Europe or other parts of the world. The closer to Denmark, the less are the overall challenges.

2. RESPONDENTERNES FØRSTE JOB

Udfordringerne

Undersøgelsens datamateriale giver mulighed for at specificere respondenternes vurdering af udfordringerne i deres *første* job i udlandet eller med medarbejdere i udlandet. Respondenter er dels dem, der er i deres første job og dels øvrige respondenter, der skuer tilbage på deres første lederjob.

Tabel 3. Udfordringer i første job. I hvilket omfang er følgende forhold en udfordring i dit første lederjob i udlandet/med medarbejdere i udlandet? Prioriteret efter svarene "Meget stor udfordring/Stor udfordring"

Ledere der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
	Stor udfordring %		Stor udfordring %
Lokal virksomhedskultur	36	Lokal virksomhedskultur	33
Lokal ledelsesstil	36	Lokale ansættelsesretlige forhold	32
Lokal arbejdskultur	34	Lokal arbejdskultur	31
Kommunikation generelt	28	Lokal ledelsesstil	30
Fremmedsprog	28	Distanceledelse generelt	22
Lokale ansættelsesretlige forhold	20	Kommunikation generelt	20
Kommunikations-tekniske forhold	14	Transporttid	10
Tidsforskelle	11	Tidsforskelle	9
Distanceledelse generelt	9	Fremmedsprog	8
Transporttid	7	Kommunikations-tekniske forhold	7

Note: Oprindelig svarskala: Meget stor udfordring/Stor udfordring/Nogen udfordring/Mindre udfordring/Ingen udfordring

Tallene i tabel 3 er gennemsnitstal. Underliggende er det sådan, at ledere, der skuer tilbage på udfordringerne i deres første job, er mindre "kritiske" end de respondenter, der befinder sig i det første job.

Tabel 3 viser en nogenlunde ensartet prioritering i de to grupper. Blot synes fremmedsprog at spille en væsentlig større rolle for ledere, der bor og arbejder i udlandet.

Forberedelsen

Respondenterne har forholdt sig til, hvorvidt de var tilstrækkeligt forberedte til deres første job enten i udlandet eller med medarbejdere i udlandet. Svarene er gengivet i tabel 4.

Tabel 4. Forberedt til det første job. *Var du set i bakspejle tilstrækkeligt forberedt til dit første job i udlandet/med medarbejdere i udlandet? Prioriteret efter svaret "I høj grad".*

Ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=93)			Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)		
	I høj grad %	I ringe grad/ Slet ikke %		I høj grad %	I ringe grad/ Slet ikke %
Tidsforskelle	39	25	Fremmedsprog	52	10
Fremmedsprog	32	29	Tidsforskelle	47	15
Transporttid	31	26	Transporttid	41	18
Kommunikations- tekniske forhold	24	33	Kommunikation generelt	25	13
Kommunikation generelt	19	26	Kommunikations- tekniske forhold	24	33
Distanceledelse generelt	18	37	Lokal arbejdskultur	14	25
Lokal ledelsesstil	9	41	Lokal virksomhedskultur	10	40
Lokal virksomhedskultur	8	35	Lokal ledelsesstil	10	43
Lokale ansættelsesretlige forhold	8	60	Distanceledelse generelt	9	40
Lokal arbejdskultur	7	45	Lokale ansættelsesretlige forhold	5	68

Note: Oprindelig svarskala: I høj grad/I nogen grad/I ringe grad/Slet ikke

En simpel gennemsnitsberegning³ af svarene i tabel 4 viser, at ledere, der bor og arbejder i udlandet er lidt mindre tilbøjelige til at give udtryk for, at de i høj grad følte sig velforberedte til det første job (20% mod 24%).

Det er ikke overraskende, at respondenterne har været velforberedte for så vidt angår tidsforskelle og transporttid. Og måske er det heller ikke overraskende, at ledere, der bor og arbejder i udlandet, følte sig mindre forberedte, for så vidt angår evnen til at begå sig på fremmedsprog.

Såfremt svarkategorierne "I høj grad" og "I nogen grad" lægges sammen (jævnfør bilagstabellerne 2 og 6) viser analyser, at de to respondentgrupper på nær to forhold ikke afviger markant fra hinanden. Ledere, der bor og arbejder i udlandet, følte sig

³ Dvs. alle udfordringer tillægges lige stor værdi.

væsentlig mindre forberedte, for så vidt angår fremmedsprog samt kendskab til eller viden om den lokale arbejdskultur.

Begge grupper er relativt enige om, hvor forberedte – eller rettere hvor lidt forberedte – de var, for så vidt angår kendskab til lokale ansættelsesretlige forhold. Dette forhold er i øvrigt det eneste, hvor mere end 50% tilkendegiver, at de i ringe grad eller slet ikke følte sig forberedte.

Den aggregerede tabel ser ud som følgende.

Tabel 5. Forberedt til det første job. *Var du set i bakspejlet tilstrækkeligt forberedt til dit første job i udlandet/med medarbejdere i udlandet? Prioriteret efter svaret "I høj grad". Alle (N=436).*

	<i>I høj grad %</i>	<i>I ringe grad/ Slet ikke %</i>
Fremmedsprog	48	14
Tidsforskelle	45	17
Transporttid	39	20
Kommunikation generelt	24	16
Kommunikationstekniske forhold	24	33
Lokal arbejdskultur	13	29
Lokal virksomhedskultur	10	39
Lokal ledelsesstil	10	43
Distanceledelse generelt	9	39
Lokale ansættelsesretlige forhold	6	66

Note: Oprindelig svarskala: I høj grad/I nogen grad/I ringe grad/Slet ikke

Umiddelbart er prioriteringen i tabel 5 på mange måder decideret omvendt i forhold til, i hvilket omfang de nævnte forhold opleves som udfordringer (tabel 3).

Tabel 6 sammenstiller prioriteringerne i henholdsvis tabel 3 og 5.

Tabel 6. Udfordringer og forberedelse i det første job.

	<i>I høj grad forberedt til det første job %</i>	<i>I ringe grad/slet ikke %</i>	<i>Udfordringer med stor betydning i det første job %</i>
Fremmedsprog	48	14	12
Tidsforskelle	45	17	9
Transporttid	39	20	9
Kommunikation generelt	24	16	22
Kommunikationstekniske forhold	24	33	8
Lokal arbejdskultur	13	29	32
Lokal virksomhedskultur	10	39	34
Lokal ledelsesstil	10	43	31
Distanceledelse generelt	9	39	19
Lokale ansættelsesretlige forhold	6	66	29

Note: Oprindelig svarskala: I høj grad/I nogen grad/I ringe grad/Slet ikke

Tabel 6 antyder den logiske sammenhæng, at jo mere forberedt, jo mindre betydning har de enkelte udfordringer. Og omvendt.

De respondenter, der har svaret "I nogen grad", "I ringe grad" eller "Slet ikke" til spørgsmålet om, hvorvidt de var tilstrækkelig forberedt til det første job, (jævnfør tabel 4) har supplerende forholdt sig til eventuelle forbedringsforslag.

Tabel 7. Forslag til forbedringer af forberedelsen. Hvordan kunne forberedelsen have været bedre? Prioriteret

Ledere, der bor og arbejder i udlandet		Ledere med medarbejdere i udlandet	
	Kryds		Kryds
Bedre eller grundigere uddannelse i sprog	35	Bedre eller grundigere uddannelse i kulturforståelse	38
Bedre eller grundigere uddannelse i kulturforståelse	34	Bedre eller grundigere uddannelse i den lokale forretningsforståelse	36
Bedre eller grundigere uddannelse i den lokale forretningsforståelse	34	Introduktionsperiode/"Føl"-ordning	21
Længere forberedelsestid	23	Længere personlig erhvervs erfaring	16
Introduktionsperiode/"Føl"-ordning	12	Bedre eller grundigere uddannelse i sprog	14
Bedre viden om jobbet	11	Længere forberedelsestid	13
Andet	10	Bedre viden om jobbet	13
Længere personlig erhvervs erfaring	9	Andet	10

Note: Respondenter, der har svaret I nogen grad/ I ringe grad/ Slet ikke til spørgsmålet i Tabel 4.

Svarkategorierne i tabel 7 følger ikke 1-til-1 svarmulighederne i de tidligere tabeller. Ikke desto mindre synes svarene at danne dels samme mønster og dels en logisk sammenhæng med vurderingen af, på hvilke områder forberedelsen har været mindre optimal. Det drejer sig primært om bedre forberedelse på de lokale forhold.

Sammenligning mellem de to respondentgrupper giver umiddelbart følgende indtryk:

Ledere med medarbejdere i udlandet peger i relativt højere grad på behovet for Introduktionsperiode/"Føl"-ordning og længere erhvervs erfaring. En tolkning kunne være, at denne gruppe i højere grad føler afstand mellem ledelseserfaring og ledelseskraft, for så vidt angår lederjobbet med medarbejdere i udlandet.

Ledere, der bor og arbejder i udlandet, peger i væsentlig højere grad på behovet for kendskab til fremmedsprog, men også til behovet for en længere forberedelsestid.

Meget tyder således på, at det er mange respondenters oplevelse, at tiden, fra udnævnelse (til det første job) og til de faktisk skal virke i jobbet, er for kort. Samt at en eventuel udvidelse af forberedelsestiden med fordel kunne bruges på en bedre introduktion til lokale jobmæssigt relevante forhold.

Flere respondenter supplerer deres svar med en kommentar om, at kompetencerne et langt stykke ad vejen må læres ved "learning-by-doing".

"Læring sker på jobbet, og man kan ikke forberede sig på alt"

Kompetenceudvikling

Ledelsesansvar for medarbejdere i udlandet hvad enten man har base i Danmark eller det pågældende land vil normalt kræve en eller anden form for kompetenceudvikling. Undersøgelsen fokuserer på, hvor kompetenceudviklingen finder sted, og hvad den indeholder.

Tabel 8. Råd og vejledning. *Hvor hentede du råd og vejledning til dit første job som leder i udlandet/ med medarbejdere i udlandet. Prioriteret*

Ledere der bor og arbejder i udlandet (N=93)			Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)		
	<i>Kryds</i>	<i>% af alle</i>		<i>Kryds</i>	<i>% af alle</i>
Min virksomhed	65	70	Min virksomhed	256	75
Arbejdsrelaterede netværk	47	47	Arbejdsrelaterede netværk	126	37
Advokat/revisor	14	14	Private netværk	92	27
Ambassader	9	9	Advokat/revisor	57	17
Faglig organisation	9	9	Andet	39	11
Andet	3	3	Ambassader	17	5
			Faglig organisation	12	3

Det er tydeligt, at for begge respondentgrupper fandt kompetenceudviklingen primært sted i regi af virksomheden. Dernæst spillede de arbejdsrelaterede netværk en stor rolle.

Det er tænkeligt, at den virksomhedsinterne kompetenceudvikling har inkluderet råd og vejledning fra eksterne eksperter. Undersøgelsen giver ikke mulighed for at dokumentere denne eventuelle situation.

Tabel 9 løfter lidt af sløret for, i hvilket omfang respondenterne føler, at de har deltaget i egentlige kompetencegivende aktiviteter.

Tabel 9. Kompetenceudvikling. Har du i forbindelse med dit første job i udlandet/ or medarbejdere i udlandet deltaget i kompetencegivende aktiviteter på følgende områder? Prioriteret. Procent

	Ja	Til dels	Nej
Generel kulturforståelse	23	13	66
Ledelsesstil i ledergruppe	13	20	67
Ledelse af medarbejdere fra andre kulturer	12	11	77
Sprog	11	17	71
Kommunikation (ikke sprog)	9	23	68
Ledelse på distancen – brug af teknologi	9	17	74
Håndtere tidsforskelle	5	9	86

Det mest bemærkelsesværdige ved svarene i tabel 9 er, at mindst to ud af tre respondenter giver udtryk for, at de ikke har deltaget i kompetencegivende aktiviteter på nogen af de nævnte områder.

Dernæst er det bemærkelsesværdigt, at svarene matcher listen over udfordringerne i det første job (jævnfør tabel 5). Selvom virksomhedernes prioritering af kompetenceudviklende aktiviteter i princippet matcher behovet, så er kompetenceudviklingen tilsyneladende ikke tilstrækkelig grundig. Svarene i tabel 7 om forslag til forbedringer i forberedelse understøtter denne observation.

I lighed med bemærkningerne på side 5 om variationen i udfordringerne, antyder analyser, at jo "fjernere" kulturkreds lederen skal agere i, jo større tendens er der til, at lederen har deltaget i ovennævnte kompetencegivende aktiviteter.

3. ARBEJDSSPROG

Som vist i ovenstående er sprog og kommunikation blandt de udfordringer, som respondenterne stilles overfor. Undersøgelsen viser i tabel 10, at seks ud af ti respondenter er i den situation, at det daglige arbejdssprog er et andet end det lokalt talte.

Tabel 10. Arbejdssprog. *Er det daglige arbejdssprog med dine medarbejdere et andet end det lokalt talte?*

	Ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
	Frekvens	%	Frekvens	%
Ja	55	60	203	59
Nej	20	22	71	21
Til dels	17	18	68	20
Total	92	100	342	100

Respondenter, der har svaret "Ja" eller "Til dels" til spørgsmålet, har uddybet, hvilket eller hvilke sprog der konkret er tale om.

Tabel 11. Arbejdssprog. *Hvad er det daglige arbejdssprog med dine medarbejdere?*

	Ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
	Frekvens	%	Frekvens	%
Engelsk	62	89	233	88
Tysk	2	3	3	1
Fransk	1	1	-	-
Spansk	1	1	2	1
Andet	4	6	27	10
Total	70	100	265	100

Svarene i tabel 11 viser, at engelsk er det altdominerende arbejdssprog.

I samme perspektiv har respondenterne tilkendegivet, hvorvidt virksomheden har et fælles koncernsprog.

Tabel 12. Koncernsprog. Har din virksomhed et fælles koncernsprog⁴?

	Ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
	Frekvens	%	Frekvens	%
Ja	66	71	239	70
Nej	9	10	63	18
Til dels	18	19	41	12
Total	93	100	343	100

Syv ud af ti respondenter giver udtryk for, at virksomheden har et fælles koncernsprog. Det er måske tilsvarende interessant, at mellem 10 og 18% klart afviser, at virksomheden har et *fælles* koncernsprog.

De respondenter, der har svaret "Ja" eller "Til dels" har tilsvarende uddybet, hvilket sprog der i praksis fungerer som fælles koncernsprog.

Tabel 13. Koncernsprog. Hvad er virksomhedens fælles koncernsprog? (Hvis Ja i tabel 12).

	Ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
	Frekvens	%	Frekvens	%
Engelsk	76	94	266	97
Fransk	1	1	3	1
Andet	4	5	6	2
Total	81	100	275	100

Også her er engelsk det altdominerende sprog.

Meget tyder således på, at hvis man ønsker at gøre lederkarriere enten i udlandet eller som ansvarlig for medarbejdere i udlandet, så er det vigtigt at kunne fremmedsprog, og det er generelt tilrådeligt, at det fremmedsprog, der skal satses på, er engelsk.

⁴ Det har været op til respondenterne selv at afgøre, hvornår en virksomhed kan siges at have et "fælles" koncernsprog.

4. WORK-LIFE-BALANCE (WLB)

Balancen mellem arbejdsliv og familieliv har længe været et fokuspunkt i ledelsesdebatten. Undersøgelsen supplerer debatten med viden om forholdene for denne specielle gruppe af ledere.

Tabel 14. Balancen mellem arbejdsliv og familieliv. Hvordan vurderer du alt i alt balancen mellem dit arbejdsliv og dit privatliv? Procent

	<i>Tilfredsstillende</i>	<i>Nogenlunde tilfredsstillende</i>	<i>Utilfredsstillende</i>
Ledere med ledelsesansvar for medarbejdere i udlandet (N=343)	53	35	12
Ledere der bor og arbejder i udlandet (N=93)	62	32	5
"WLB 2012"	67	25	7

Note: Oprindelig fem-punkts svarskala: Meget tilfredsstillende/Tilfredsstillende/Nogenlunde tilfredsstillende/Utilfredsstillende/Meget utilfredsstillende

Ledere, der bor og arbejder i udlandet ikke overraskende er svagt mere positive i deres vurdering.

Resultatet er under alle omstændigheder, at respondenternes vurdering af balancen mellem arbejdsliv og familieliv ikke kan siges at være overvældende positiv.

Lederne har i en række undersøgelser spurgt ind til medlemmernes oplevelse af work-life-balance, og direkte sammenlignelig er undersøgelsen "Work-life-balance" fra 2012. Svarene fra denne undersøgelse er vist nederst i tabel 14.

Sammenligningen bestyrker den observation, at det at bo i Danmark og samtidig være ansvarlig for medarbejdere i udlandet påvirker balancen mellem arbejdsliv og familieliv i negativ retning.

5. MOTIVER, RAMMER OG VILKÅR

Undersøgelsen sætter et supplerende fokus på forhold, der specielt vedrører ledere, som bor og arbejder i udlandet (N=93). Det drejer sig først om motiverne for at søge en lederkarriere i udlandet.

Tabel 15. Motiver til job i udlandet. *Hvad var dine vigtigste motiver til at søge et lederjob/en karriere i udlandet?* Flere krydser. Prioriteret

	Frekvens	% af alle
Lyst til international karriere	71	76
Personlig faglig udvikling	64	69
Højere løn/nettoindkomst	21	23
Jeg flyttede med jobbet	15	16
Andet	9	10
Det pågældende lands kultur m.m.	8	9
Gift/kæreste med udlænding	7	8

Det fremgår tydeligt af tabel 15, at med afsæt i de opstillede svarmuligheder, ligger lysten til en international karriere samt ønsket om personlig udvikling øverst på listen over motiver til at søge job i udlandet.

Knapt hver fjerde respondent har markeret for, at højere løn har spillet en rolle, og hver sjette giver udtryk for, at de "flyttede med jobbet".

Dernæst har respondenterne givet udtryk for, hvorvidt de på en række områder anser et job i udlandet som en fordel eller en ulempe i forhold til et tilsvarende job i Danmark.

Tabel 16. Rammer og vilkår. Sammenlignet med et tilsvarende job i Danmark hvordan vurderer du følgende rammer og vilkår? Prioriteret. Procent.

	En fordel ved jobbet i udlandet	En ulempe ved jobbet i udlandet	Ingen (nævneværdig) forskel
Mulighed for videre karriere i udlandet	95	2	2
Indkomstskat	81	1	18
Skoleforhold	56	28	16
Mulighed for et job i DK	44	37	19
Forsikringer	42	32	26
Boligpriser	42	32	26
Løn	33	33	33
Øvrige sociale forhold	24	42	33
Rejsetid	10	48	42
Lokale politiske forhold	5	26	68

Det må generelt antages, at bo- og arbejdsforhold i de enkelte regioner eller lande er meget forskellige, og at svarene derfor i høj grad er udtryk for en gennemsnitsvurdering. Med dette in mente synes tabel 16 at vise, at seks ud af de ti forhold vurderes mere positivt i sammenligning med et tilsvarende job i udlandet. Tre af forholdene vurderes mere negativt, og kun lønspørgsmålet deler respondenterne.

Det er næppe overraskende, at et job i udlandet først og fremmest giver bedre mulighed for en karriere i udlandet fremfor et job i Danmark.

Dernæst vurderer otte ud af ti, at indkomstskatteforholdene er en fordel, hvilket alt andet lige må tolkes som lavere indkomstskat end i Danmark.

Desuden er det værd at bemærke, at mere end halvdelen vurderer, at skoleforholdene er en fordel ved jobbet i udlandet. Hvad der mere præcist ligger til grund for denne vurdering kan ikke opklares i undersøgelsen.

Endelig skal det bemærkes, at mere end en tredjedel af respondenterne vurderer, at deres job i udlandet rent faktisk er en ulempe i relation til mulighederne for et job i Danmark.

Et sidste spørgsmål til denne ledergruppe drejer sig om, hvorvidt de i forbindelse med deres job i udlandet har oplevet særlige ansættelsesretlige eller skattemæssige udfordringer.

Tabel 17. Særlige udfordringer ved udstationering. *Har dit job som leder i udlandet givet anledning til særlige ansættelsesretlige eller skattemæssige udfordringer?*
Procent.

	Ja	Nej
Alle (N=93)	54	46

Over halvdelen af respondenterne giver udtryk for, at de har oplevet særlige udfordringer.

Respondenterne har haft mulighed for at kommentere deres svar, og den mulighed har 40 ud af 50 respondenter benyttet sig af.

34 af 40 kommentarer handler i store træk udelukkende om skattemæssige udfordringer. Blandt disse er problemer omkring dobbeltbeskatning og bopæl i Danmark hyppigt nævnte temaer. Ligningslovens §33A (og de politiske forviklinger omkring samme) har i særlig grad været i fokus.

Desuden nævnes kompleksiteten og manglende gennemskuelighed i skattelovgivningen (eller lovgivningerne) og det deraf følgende behov for eksperthjælp.

Temaet nettoløn kontra bruttoløn nævnes af flere respondenter.

Ansættelsesretlige udfordringer er kun nævnt af ganske få respondenter.

BILAGSTABELLER

A. Ledere med ledelsesansvar for medarbejdere i udlandet

Bilagstabel 1. Udfordringer i det nuværende job. I hvilket omfang er følgende forhold en udfordring i dit job som leder af medarbejdere i udlandet? Prioriteret efter svaret "Meget stor udfordring/Stor udfordring".

	<i>Stor udfordring</i> %	<i>Nogen udfordring</i> %	<i>Ringe udfordring</i> %
Lokal arbejdskultur	23	35	42
Lokale ansættelsesretlige forhold	22	35	43
Lokal virksomhedskultur	20	33	47
Lokal ledelsesstil	20	35	45
Distanceledelse generelt	16	39	45
Kommunikation generelt	14	29	57
Transporttid	9	24	68
Tidsforskelle	8	13	79
Kommunikationstekniske forhold	6	22	72
Fremmedsprog	5	16	79

Note: Oprindelig svarskala: Meget stor udfordring/Stor udfordring/Nogen udfordring/Mindre udfordring/Ingen udfordring

Bilagstabel 2. Forberedt til det første job? Var du set i bakspejlet tilstrækkelig forberedt til dit nye job som leder af medarbejdere i udlandet? Prioriteret efter svaret "I høj grad".

	<i>I høj grad %</i>	<i>I nogen grad %</i>	<i>I ringe grad %</i>	<i>Slet ikke %</i>
Fremmedsprog	52	39	8	2
Tidsforskelle	47	38	7	8
Transporttid	41	41	14	4
Kommunikation generelt	25	63	11	2
Kommunikations- tekniske forhold	24	43	28	5
Lokal arbejdskultur	14	62	22	3
Lokal virksomhedskultur	10	50	36	4
Lokal ledelsesstil	10	47	37	6
Distanceledelse generelt	9	51	36	4
Lokale ansættelsesretlige forhold	5	27	47	21

Bilagstabel 3. Hvordan kunne forberedelsen have været bedre? Hvis svaret er "I nogen grad/I ringe grad/slet ikke" til spørgsmålet i bilagstabel 2. Flere krydser. Prioriteret

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Bedre eller grundigere uddannelse i kulturforståelse	130	38
Bedre eller grundigere uddannelse i den lokale forretningsforståelse	125	36
Introduktionsperiode/"Føl"-ordning	72	21
Længere personlig erhvervserfaring	55	16
Bedre eller grundigere uddannelse i sprog	48	14
Længere forberedelsestid	45	13
Bedre viden om jobbet	44	13
Andet	34	10

Bilagstabel 4. *Hvad er årsagen til, at du har medarbejdere i udlandet? Flere krydser.*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Virksomheden har egne aktiviteter i udlandet	291	85
Virksomheden har outsourcet aktiviteter til udlandet	60	18
Virksomheden har opkøbt udenlandsk virksomhed	41	12
Virksomheden er opkøbt af udenlandsk virksomhed	18	5
Virksomheden har kontrakter med udenlandske kunder	72	21
Andet:	13	4

B. Respondenter: Ledere, der bor og arbejder i udlandet i udlandet

Bilagstabel 5. Udfordringer i det nuværende job. *I hvilket omfang er følgende forhold en udfordring i dit job som leder af medarbejdere i udlandet? Prioriteret efter svaret "Meget stor udfordring/Stor udfordring".*

	<i>Stor udfordring %</i>	<i>Nogen udfordring %</i>	<i>Ringe udfordring %</i>
Lokal virksomhedskultur	25	27	47
Fremmedsprog	23	25	52
Lokal ledelsesstil	22	31	47
Kommunikation generelt	20	32	49
Lokale ansættelsesretlige forhold	19	24	57
Lokal arbejdskultur	18	29	52
Tidsforskelle	10	22	68
Kommunikations- tekniske forhold	8	20	72
Transporttid	7	21	72
Distanceledelse generelt	6	30	64

Note: Oprindelig svarskala: Meget stor udfordring/Stor udfordring/Nogen udfordring/Mindre udfordring/Ingen udfordring

Bilagstabel 6. Forberedt til det første job? Var du set i bakspejlet, tilstrækkelig forberedt til dit nye job som leder af medarbejdere i udlandet? Prioriteret efter svaret "I høj grad".

	<i>I høj grad %</i>	<i>I nogen grad %</i>	<i>I ringe grad %</i>	<i>Slet ikke %</i>	<i>N</i>
Fremmedsprog	32	39	21	8	90
Kommunikation generelt	19	55	22	4	91
Lokal virksomhedskultur	8	57	26	9	89
Lokal ledelsesstil	9	49	31	10	89
Lokale ansættelsesretlige forhold	8	31	35	25	83
Lokal arbejdskultur	7	48	33	12	90
Kommunikations-tekniske forhold	24	43	22	11	82
Tidsforskelle	39	36	11	14	56
Transporttid	31	43	14	12	58
Distanceledelse generelt	18	45	21	16	62

Bilagstabel 7. Hvordan kunne forberedelsen have været bedre? Hvis svaret er "I nogen grad/I ringe grad/slet ikke" til spørgsmålet i bilagstabel 2. Flere krydser. Prioriteret

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Bedre eller grundigere uddannelse i sprog	33	35
Bedre eller grundigere uddannelse i kulturforståelse	32	34
Bedre eller grundigere uddannelse i den lokale forretningsforståelse	32	34
Længere forberedelsestid	21	23
Introduktionsperiode/"Føl"-ordning	11	12
Bedre viden om jobbet	10	11
Andet	9	10
Længere personlig erhvervserfaring	8	9

BAGGRUNDSVARIABLER

Tabel A. Sammenligning af udvalgte baggrundsvariable hos de to respondentgrupper.

	Ledere der bor og arbejder i udlandet (N=93)	Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)
Alder	48 år	48 år
Antal lederjob i karrieren	5,6	4,2
Lederanciennitet	20,7 år	19,6 år
Virksomhedsanciennitet	11 år	13 år
Stillingsanciennitet	5 år	6 år
Antal år i hvert lederjob (beregnet gns.)	3,7	4,7

Tabel B. Uddannelse. Hvad er din højeste uddannelse?

	Ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
	Frekvens	%	Frekvens	%
Ingen ud over folkeskoleniveau	1	1	2	1
Student/HF/HH/HTX o.l.	2	2	23	7
Faglært, erhvervsfaglig o.l.	15	16	45	13
Kort videregående eller akademi, merkonom, teknonom o.l.	26	28	96	28
Mellemlang videregående eller diplomuddannelse	27	29	113	33
Lang videregående master eller mere	21	23	55	16
Ph.d. eller mere	0	0	3	1
Anden uddannelse	1	1	4	1
Total	93	100	341	100

Tabel C. Køn

	Ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Kvinde	14	15	64	19
Mand	79	85	279	81
Total	93	100	343	100

Tabel D. Ledelsesniveau. På hvilket niveau er du leder?

	Ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Administrerende direktør	16	18	31	9
Øvrige direktion	13	15	52	15
Leder med ledelsesansvar for ledere og evt. også andre medarbejdere	30	34	146	43
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	19	21	113	33
Leder uden personaleansvar/ Særligt betroet medarbejder	9	10	1	0
Andet	2	2		
Total	89	100	343	100

Tabel E. Ægteskabelig status. Er du gift/samboende?

	Ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ja	81	87	304	92
Nej	12	13	27	8
Total	93	100	331	100

Tabel F. Hjemmeboende børn. Har du hjemmeboende børn under fem år?

	Ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ja	18	19	48	15
Nej	75	81	279	85
Total	93	100	327	100

Tabel G. Ejerskab. Er din virksomhed danske eller udenlandsk ejet?

	Ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=93)		Ledere med medarbejdere i udlandet (N=343)	
	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Dansk eller overvejende dansk ejet	57	61	191	56
Udenlandsk eller overvejende udenlandsk ejet	36	39	151	44
Total	93	100	342	100

Table H. Nearest boss. Is your nearest boss Danish or foreign citizen?

	Leaders, who live and work abroad (N=93)		Leaders with employees abroad (N=343)	
	Frequency	%	Frequency	%
Danish citizen	47	51	241	71
Foreign citizen	46	49	100	29
Total	93	100	341	100

Table I. Nearest boss. Is your nearest boss residing in Denmark?

	Leaders, who live and work abroad (N=93)		Leaders with employees abroad (N=343)	
	Frequency	%	Frequency	%
Yes	33	36	242	71
No	60	64	97	28
Total	93	100	339	100

Table J. Company's top boss. Is the company's top boss Danish or foreign citizen?

	Leaders, who live and work abroad (N=93)		Leaders with employees abroad (N=343)	
	Frequency	%	Frequency	%
Danish citizen	52	56	198	58
Foreign citizen	41	44	143	42
Do not know			1	
Total	93	100	342	100

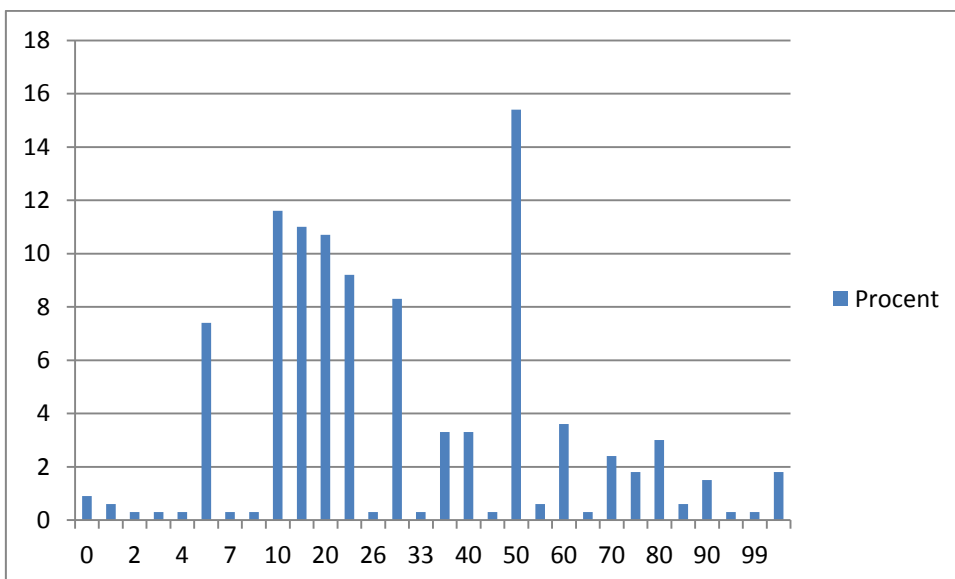
Table K. *Hvor i udlandet arbejder dine medarbejdere?* (Respondenter: ledere bosiddende i DK men med ledelsesansvar for medarbejdere i udlandet (N=343). Flere krydser

	<i>Frekvens</i>	<i>% af alle</i>
Norden	237	69
Øvrige Europa	183	53
Nordafrika	12	4
Mellemøsten	18	5
Fjernøsten	107	31
Nordamerika	62	18
Sydamerika	26	8
Andet	19	6

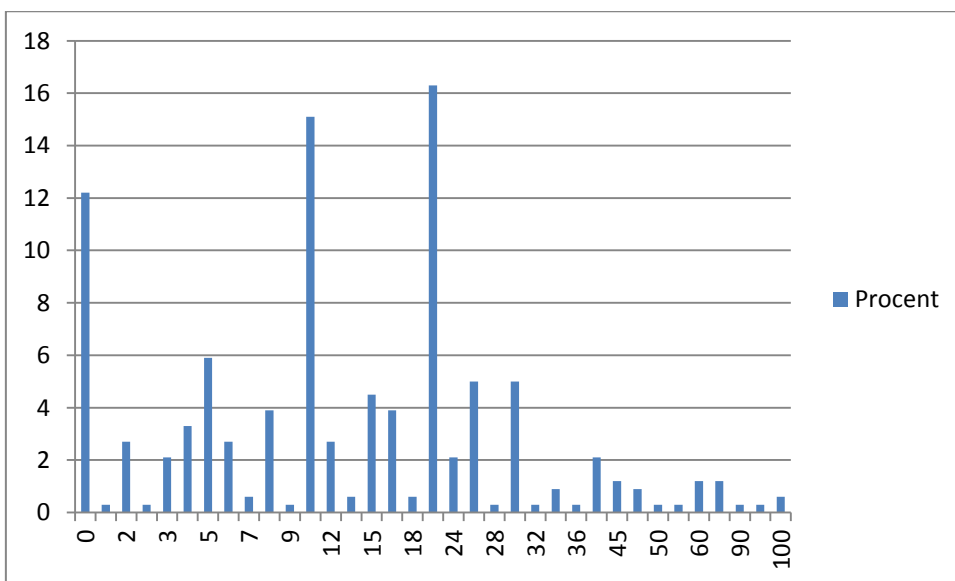
Table L. *I hvilken region har du normalt dit daglige arbejde?* (Respondenter: ledere, der bor og arbejder i udlandet (N=343). Flere krydser

	<i>Frekvens</i>	<i>% af alle</i>
Norden	14	15
Øvrige Europa	20	22
Nordafrika	3	3
Mellemøsten	11	12
Fjernøsten	35	38
Nordamerika	10	11
Sydamerika	5	5
Andet	12	13

Figur A. *Hvor mange procent af din samlede arbejdstid knytter sig til dit ledelsesarbejde i udlandet?* Respondenter: ledere bosiddende i DK, men med ledelsesansvar for medarbejdere i udlandet (N=343). Gennemsnit = 33%.



Figur B. *Hvor meget transporttid knytter der sig i gennemsnit pr. måned til dit ledelsesansvar i udlandet?* Respondenter: ledere bosiddende i DK, men med ledelsesansvar for medarbejdere i udlandet (N=343). Gennemsnit = 16 timer.



Tabel M. Antal medarbejdere. *Hvor mange medarbejdere har du ledelsesansvar for?* Respondenter: ledere bosiddende i DK, men med ledelsesansvar for medarbejdere i udlandet (N=343).

	<i>Uden for DK</i>		<i>Medarbejdere i alt</i>	
	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
1-10 medarbejdere	235	70	119	35
11-25 medarbejdere	51	15	111	33
26-50 medarbejdere	19	6	40	12
51-100 medarbejdere	15	4	29	9
101- 250 medarbejdere	6	2	25	7
Flere end 250 medarbejdere	11	3	14	4
Total	337	100	338	100

Tabel N. Fysisk kontakt. *Hvor ofte er du fysisk i kontakt med dine medarbejdere og/eller kolleger i udlandet?* Respondenter: ledere bosiddende i DK, men med ledelsesansvar for medarbejdere i udlandet (N=343).

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Flere gange om ugen	38	11
Ugentligt	23	7
Hver 14. dag	25	7
Månedligt	140	41
Halvårligt	87	25
Årligt	13	4
Sjældnere end årligt	13	4
Aldrig	4	1
Total	343	100

Table O. Virtual contact. *How often are you in virtual contact (telephone, mail, video etc.) with your employees and/or colleagues in the foreign country? Respondents: managers residing in DK, but with management responsibility for employees in the foreign country (N=343).*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Flere gange dagligt	103	30
Én gang om dagen	33	10
Flere gange om ugen	120	35
Ugentligt	55	16
Hver 14. dag	17	5
Månedligt	8	2
Halvårligt	2	1
Årligt	1	
Aldrig	4	1