

Norske ledere i utlandet

Ikke psykologisk klare for jobben

Norske ledere sliter med å lykkes i utlandet fordi vi ikke har tatt oss bryet med å måle egenskaper og ferdigheter som trengs for å lykkes internasjonalt, hevder eksperter.

Av Bård Andersson
bard.andersson@ukeavisen.no

Bedrifter som rekrutterer benytter seg ikke av verktøy som måler global kompetanse. Det slurves med å kartlegge de egenskapene og ferdighetene som er nødvendige for å lykkes internasjonalt, men som ikke omhandler fag, hevder psykolog og daglig leder i Sense PKT AS, Jøri Horverak.

Horverak har spesialkompetanse på seleksjon i internasjonale og sikkerhetskritiske yrker, på multikulturelle tilpasningsprosesser og på samarbeid i multikulturelle organisasjoner. Hun påstår at HR-funksjonen, norske ledere og arbeidsgivere ofte mangler kunnskap om hva som egentlig kreves av personell som skal etablere seg og tilpasse seg i en ny kultur og arbeidshverdag.

– Da er det også vanskelig å vite hvilke egenskaper de skal lete etter, eller hvilke spørsmål som bør stilles på intervjuet. Det blir dessuten vanskelig for lederne å forberede seg på kommende utfordringer, eller å utvikle de rette ferdighetene – særlig ut fra den enkeltes individuelle forutsetninger, sier hun.

Når dette ikke er på radaren til arbeidsgiver, blir det også store mangler i forhold til å kunne bistå med nødvendig støtte og oppfølging underveis til den som arbeider utenlands.

– Det er et uttalt problem at man ikke klarer å utnytte global kompetanse, noe som kan bety en betydelig turnover for hjemvendte. De kje-der seg, og organisasjonen forstår ikke hva den utstasjonerte har ervervet av global bikompetanse. Det er dessuten vanskelig å tilrettelegge for dette, mener hun.

Horverak hevder at lederne som kommer ut av handelshøyskoler og lignende utdanningsinstitusjoner tilegner seg et forretningspråk som totalt undervurderer viktigheten av å kombinere ledelse med viktige psykologiske aspekter.

– Den viktigste årsaken til manglende

mestring eller manglende produktivitet er ikke fagkunnskap, men psykologiske faktorer. Utdanningsinstitusjonene ignorerer dette i undervisningen. De myke fagene får ikke nok plass i utdanningen, sier hun.

Horverak peker på at bedriftene har gode systemer for alt det praktiske før avreise. Det stopper imidlertid der. Det mangler et godt opplegg for utvelgelse, og det er ingen planmessighet eller rød tråd fra seleksjon til hjemkomst, påstår hun.

– Det ligger et kjempepotensial her. De utreisende føler seg glemt, samtidig som de skal mestre både en ny kultur og andre utfordringer knyttet til det å jobbe utenlands, forklarer hun.

Ikke nok forskning

Det finnes heller ikke nok forskning på ledere som har jobbet utenlands, hevder hun. Og i den som er tilgjengelig kommer ikke alltid sannheten frem. Horverak viser til undersøkelser der det fremkommer at så mange som 30 prosent av dem som har jobbet utenlands innrømmer at de ikke har vært ærlige i sine svar om hvordan de har hatt det i sine utenlandsopphold. Årsaken er at de er redde for represalier, i form av blant annet karrieremuligheter.

– Det fører til at HR tenker at disse lederne ikke lykkes med å gjøre en god jobb utenlands. Da kommer ikke hele sannheten frem. Med riktige verktøy er dette lettere å fange opp. I dag vet man ikke helt hva man skal se etter i slike undersøkelser, påpeker hun.

– Må måles

Horverak, som anbefaler bruk av verktøy som måler global kompetanse, er opptatt av hvordan lederne oppfatter og tolker kulturer, opprettholder relasjoner og mestrer press og stress.

– Det er viktig at man får ekstra knagger å henge kunnskapen på, og at man med økt kunnskap i bagasjen bruker mindre energi på å knekke kulturelle koder og å finne seg til rette.



Psykolog Jøri Horverak mener bedrifter ikke er flinke nok til å benytte verktøy som måler kompetansen til ledere som skal jobbe i utlandet.

FOTO: SENSE PDK AS

«Den viktigste årsaken til manglende mestring eller manglende produktivitet er ikke fagkunnskap, men psykologiske faktorer.»

Jøri Horverak,
Sense PKT AS



Utvikling skjer gjennom trening, eksponering og refleksjon. Det er mye man gjør lurt i å lære seg før man drar ut, forteller hun.

Hun anbefaler bruk av seleksjonsverktøy som måler kulturell tilpasningsevne. Jo høyere score, desto mindre energi brukes på å forstå en annen kultur, til å initiere- og opprettholde relasjoner med andre og til å tåle stress og usikkerhet forbundet med opphold og arbeid i annen kultur.

Verktøyet Global Competency Inventory er sammensatt av tre hovedfaktorer (Persepsjonsledelse, relasjonell ledelse og selvledelse), der hver av dem har flere ulike dimensjoner. I alt 16 unike globale kompetanser vurderes opp mot type stilling.

– Dette verktøyet er også et arbeidsverktøy, rettet mot utvikling av global kompetanse. Man benytter det i trening, forberedelser og videreutvikling. Når man ser resultatene kan man stille seg spørsmålet om hva man går glipp av ved ikke å score høyere på disse skalaene, forklarer Horverak.

Hensikten er å skaffe seg tilstrekkelig kunnskap om tilpasningsprosessen til ny kultur, organisasjonspsykologiske utfordringer og problemstillinger, psykologisk kompetanse og til å se personen i forhold til rollen og den kommende konteksten.

Ifølge Horverak er det viktig å anvende kunnskapen om global kompetanse i rekrutteringsøyemed, ettersom det stadig blir vanskeligere å rekruttere globale talenter til utenlandsstillinger.

– Slå sammen fagfeltene

Det er lettere å lykkes dersom man slår sammen fag, business og psykologi, mener hun. En bredere forståelse av kulturforståelse, betydningen av ulike individuelle psykologiske egenskaper, ferdigheter og automatiske preferanser bidrar til en langt mer komplett tilnærming.

– Da har man en betydelig større sannsynlighet for å lykkes, både som leder og ansatt i utlandet. Dersom dette kommer inn i utdanningsinstitusjonene, og studenter og talenter undervises i global kompetanse – parallelt med fag – vil det etableres en grundig forståelse fra begynnelsen av, sier hun.

Hun anbefaler dessuten at det lages systematikk i rekrutteringen, seleksjonen, oppfølgingen underveis og i returen etter endt utenlandsopphold.

Dette arbeidet vil da bidra til besparelser av millioner av kroner, både som følge av redusert risiko og færre feilansettelser, i tillegg til at det gir økt effektivitet og produktivitet mens personellet er utenlands:

– Det vil også gi redusert turnover og bedre utnyttelse av global kompetanse samt læring i moderorganisasjonene, sier Horverak.

Hun legger til at de samme prinsippene gjelder for mottak av utenlandske medarbeidere i Norge, og som norsk arbeidsgiver og leder av utenlandske medarbeidere her hjemme.

– Å bytte kultur er det samme, uavhengig av hvor man kommer fra eller til, understreker hun.

– Store konsekvenser for norsk økonomi

BI-professor Jan Ketil Arnulf har tidligere påpekt

at norske ledere har en varierende evne til å lykkes i utlandet. I en artikkel i Kapital poengterte han at dette har store konsekvenser for norsk økonomi. En av grunnene til dette er at Norge er mer avhengig av utenrikshandel enn mange andre land.

Horverak mener Arnulf konstaterer, men at han glemmer å fortelle hvorfor lederne ikke lykkes. Hun kritiserer også BI, og påpeker at ingen av handelshøyskolens fire kritiske suksessfaktorer handler om hvorfor vi ikke lykkes.

Arnulf er enig med Horverak i at utdannings-systemet og bedriftene ikke er flinke nok til å klargjøre lederne for utenlandstjeneste. I tillegg mangler bedriftene gode nok opplegg for å lære av sine hjemvendte ledere, mener han.

– Yngre mennesker tror ofte at internasjonalisering handler om å beherske internasjonal økonomistyring. Når de blir eldre sier de at de skulle ønske at de hadde fordypt seg også i andre fag, sier han, og støtter Horverak i ønsket om et bredere fokus hos studentene.

Han påpeker også at arbeidsgivere er forbløffende ureflekterte i forhold til hvem de sender til utlandet. Det er vanskelig å rekruttere, og utenlandsoverføring handler ofte derfor om teknologioverføring. Kan du faget, passer du inn.

– Mange havner derfor i en umulig situasjon. Kunnskap må ofte gjenskapes, ikke bare overføres. Dette er tilfellet selv om man er ekspert. Man må kunne kommunisere og samhandle med andre, utdyper han.

Ifølge Arnulf mangler ikke de norske lederne som reiser utenlands selvtillit. Den har imidlertid fått seg en solid knekk når de kommer hjem igjen. Han mener situasjonen i dag er at bedriftene sender lederne ut med et godt håp om suksess, ikke med realistiske forventninger om at de skal lykkes.

– De fleste lederfadesene i norsk næringsliv har vært knyttet opp til utenlandsprosjekter, sier han,

Når det gjelder forskning mener Arnulf at ledere verken blir spurt eller hørt nok. Det kan føre til at de blir forbigått, både mens de jobber i utlandet og når de kommer hjem igjen.

– Nok verktøy

Jan Ketil Arnulf forteller at det ikke mangler verktøy på å måle lederes globale kompetanse. Tvert i mot, så vrir det av dem:

– Problemet er at de fleste av dem er patentbeskyttet og at de er umulige å forske på. Du får rett og slett ikke vite hva som finnes bak forsiden. Det er en forferdelig jungel av verktøy på markedet, sier han.

Han har forståelse for at produsentene vil beskytte arbeidene sine. Problemet er at de globale forholdene og forutsetningene forandrer seg hurtig.

– Kina, som jeg har jobbet i, er for eksempel ikke det samme stedet to år på rad. Der er det en rivende utvikling. En kjent kinesisk direktør sa til meg en gang at det var problematisk at bedrifter sendte utlendinger på kortere opphold til Kina for å lære om Kina, kinesisk kultur og business. Det er dømt til å mislykkes, ettersom Kina endres kontinuerlig, eksemplifiserer han. ●



BI-professor Jan Ketil Arnulf mener at utdanningssystemet og bedriftene ikke er flinke nok til å klargjøre lederne for utenlandstjeneste. I tillegg mangler bedriftene gode nok opplegg for å lære av sine hjemvendte ledere
FOTO: BI

«De fleste lederfadesene i norsk næringsliv har vært knyttet opp til utenlandsprosjekter.»
Jan Ketil Arnulf, BI