

Internasjonalisering, rekruttering og mangfold

- en god praksis for norsk næringsliv



09-2008



Forord

Praksisen *Internasjonalisering, rekruttering og mangfold* har blitt utviklet som et samarbeidsprosjekt mellom Innovasjon Norge, NHO, Barne og likestillingsdepartementet og Vipe i perioden 2007-2008. Prosjektets styringsgruppe har bestått av Anne Marie Kittelsen og Finn Dancke Eriksen (Innovasjon Norge), Hege Bull Engelstad Nordstrand og Kåre Petter Sørlien (Barne- og likestillingsdepartementet), Kari Mæland og Nina Solli (NHO), og Vibeke Horn og Jørgen Hanson (Vipe).

Styringsgruppen vil gjerne få takke alle som har bidratt til praksisens tilblivelse, deriblant:

Prosjektets referansegruppe bestående av Terje Bakken, konserndirektør i Yara International, Olav Ropstad, senior partner i KORN/FERRY INTERNATIONAL, Nina Amble, forsker ved Arbeidsforskningsinstituttet, Einar Kristoffersen, sjefsrekrutterer til Qatalum i Hydro og Berit Rynning, direktør i INTSOK. Gruppens medlemmer har vært nyttige sparringspartnere underveis.

Takk også til Anne Grethe Solberg, forsker ved BI, Olav Jacob Dale, spesialrådgiver i Innovasjon Norge og Laura Lozza, Sales Director i Yara International, for å ha bidratt med sine erfaringer i en fokusgruppe.

Praksisen er utarbeidet på bakgrunn av kvantitative data innhentet fra 108 respondenter fra norske bedrifter med internasjonal virksomhet. Takk til alle som tok seg tid til å besvare spørreskjemat vårt og til Hans Kristian Aag i NHO som koordinerte utsendelsene av disse.

Samtaler og møter med en rekke ledere og rekrutterere med internasjonal kompetanse har videre vært med på å forme praksisens innhold. Takk for nyttige innspill og erfaringer fra Edward Cavazuti og Marit Røed Ødegaard (Yara International), Asbjørn Eikestad og Scott Cromar (StatoilHydro), Gunnar Neset (Shell EP Europe), Dan Kyrre Stangebye (DNV), Monica Knutsen de Figueroa (Manpower), Kirsti Kierulf og Andrea Kümmerle (Accenture), Mona Dia (Barne- og likestillingsdepartementet), Marianne Riisberg (Sero), Signe A. Engli (European Commission), Unni Sjøflot (Tine), Ellen O. Raaholt (Kongsberggruppen), Olav Jacob Dale (Innovasjon Norge), Frank Levi Almestad (Elkem) og Cathrine Krogs vold (Borregaard).

Takkes skal også forsker Anders Vassenden ved Universitetet i Bergen som har lest gjennom praksisen og kommet med gode redigeringsråd.

Sist vil vi få takke Accenture som både har stilt ansatte til disposisjon for prosjektet, og som bidrar under lanseringen av praksisen ved et foredrag av selskapets administrerende direktør, Nils Øveraas.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Sammendrag	6
Kapittel 1: Hva er utfordringen?	8
Å øke antall kandidater til internasjonale stillinger	10
Kapittel 2: Gevinsten i økt mangfold	12
Mangfold og lønnsomhet	13
Internasjonal suksess – er mangfold nødvendig for å lykkes ute?	14
Samfunnsansvarsprofil – slå to fluer i én smekk	15
Kapittel 3: Hva kan arbeidsgiver gjøre?	17
Tiltak for å øke rekrutteringspotensialet til internasjonale stillinger.....	19
Gjør kulturberedskap obligatorisk – og bruk interne ressurser	19
Leter man på de riktige stedene? Økt risikovilje og økt mangfold.	20
Risikovillighet – et viktig skritt i riktig retning	21
Har selskapet tenkt over måten stillingene lyses ut?.....	21
Søk å forstå hva som motiverer den enkelte	22
Få oversikt over hvilke egenskaper som gir størst suksessmuligheter internasjonalt.....	23
Ser dere etter utenlandsstudenter?.....	24
Innvandrere og etterkommere etter innvandrere	25
Karriereplanlegging	25
Har dere en langsiktig rekrutteringsstrategi?	26
Er det en sammenheng mellom uteopphold og talent-/lederutvikling?	26
Send talentene ut	28
Tar du repatriering på alvor?.....	28
Tar virksomhetene grep rundt doble karriereløp?.....	29

Har dere vurdert en mobil kjernegruppe uten eget hovedkontor?	31
Har dere en tilpasset expat policy, eller er det "one-size-fits-all"?	31
Har dere forsøkt å ha lære opp lokalt ansatte i Norge?	32
Kapittel 4: Arbeidstaker – å være forberedt, forstå systematikken og å gjøre seg attraktiv	33
Offensiv og synlig – bli relevant både hjemme og internasjonalt	34
Identifiser relevant erfaring – hvordan skal jeg gjøre meg attraktiv i framtiden?	35
Hensynet til familien og doble karriereløp	37
Kapittel 5: Systematisk og helhetlig tilnærming til internasjonal rekruttering	39
Unngå små paradokser og ad-hoc-løsninger	39
Internasjonale stillinger i et syklisk perspektiv	41
Liten verden, store forskjeller – nye markeder gir nye utfordringer	43
Doble karriereløp	45
Kapittel 6: Veien videre	47
Virksomhetenes muligheter – kan man bryte ut av sirkelen?	47
Invitasjon til myndighetene (og næringslivet) – legg bedre til rette for utenlandsstudier	48
Internasjonalisering er et ønske, men er vi sultne nok?	48
Arbeidsgiver – skap bredde i lederutviklingsprogrammene	49

Sammendrag

Vipe har siden 2003 bidratt på ulike eksport- og internasjonaliseringsarenaer på oppdrag for norske virksomheter og offentlige myndigheter. I den sammenhengen har vi registrert hvor få kvinner som er synlige der, og med dette som utgangspunkt gjennomførte vi et forprosjekt i 2007. Vi kontaktet da de største virksomhetene i Norge som utestasjonere medarbeidere, og fikk bekreftet inntrykket vårt; i gjennomsnitt var bare mellom 10 og 15 prosent av utestasjonerte medarbeidere kvinner.

Tilbakemeldingene vi fikk den gang var imidlertid entydige på at slik behøver det ikke være. Det er en rekke gode kandidater i norske virksomheter som av ulike årsaker velger å være avventende til en karriere utenfor Norge, kvinner så vel som menn. Parallelt har norske virksomheter som deltakere i internasjonalt næringsliv, et økende behov for mer mobile medarbeidere. Det er dermed en felles gevinst å hente om man klarer å gjøre noe med denne situasjonen.

Med den gevinsten i tankene, har vi i 2007 og 2008 gjennomført en spørreundersøkelse i over 100 norske bedrifter med internasjonal virksomhet, og bedt dem svare på spørsmål rundt rekruttering av medarbeidere til internasjonale stillinger. Vi har i tillegg gjennomført en rekke kvalitative intervjuer, undersøkt hvordan man arbeider med mangfold og mobilitet i utlandet, og samlet informasjon fra flere internasjonale virksomheter og rådgivningsselskap.

Resultatet av disse undersøkelsene presenteres her i form av en god praksis rettet mot dem som er på jakt etter inspirasjon og ideer som kan gjøre det enklere å skaffe tilstrekkelige gode kandidater til sine internasjonale stillinger. Vi mener det handler om å finne og sende ut de beste hodene blant så mange kandidater som mulig, og for å få dette til må rutiner og systemer noen ganger forbedres. En kostnadseffektiv måte å gjøre dette på er å se hvordan andre har løst liknende situasjoner, og så justere etter egne behov og rammer.

Målgruppen for den gode praksisen er virksomheter med internasjonale ambisjoner. En slik uensartet gruppe, gjør det vanskelig å peke på en konkret hovedutfordring man bør ta tak i. Vi ser imidlertid at de fleste kan bli mer systematiske og helhetlige i sitt rekrutteringsarbeid. Klarer man det på en bedre måte enn i dag, klarer man også å fjerne usikkerhet og med det øke antall kandidater som er villige til å vurdere en internasjonal karriere. I tillegg må det lønne seg karrieremessig å ha perioder i utlandet for norske selskap om man vil ha de flinkeste kandidatene til å dra ut.

De to første kapitlene minner oss på hva problemstillingen er og hvorfor mangfold i rekrutteringssituasjoner kan være lønnsomt og verdt å investere i. For de som vet dette allerede, kommer den gode praksisen til arbeidsgivere i kapittel tre. Denne er etterfulgt av en kort påminnelse til arbeidstakere i kapittel fire, før de to siste kapitlene avslutter med grundigere gjennomgang av enkelte problemstillinger og en invitasjon til framtidig handling.

For dem som vil ha en veldig kort liste å forholde seg til, kan følgende enkle huskereglar være til ettertanke for både arbeidsgiver og -taker i spørsmålet om internasjonalisering, rekruttering og mangfold i årene som kommer:

Arbeidsgiver:

- Identifiser mangler og forbedringsmuligheter i egne systemer - både for å øke effektiviteten, men også for å tiltrekke morgendagens kresne talenter.
- Vær klar over at eksisterende utfordringer vil bli supplert med nye krav og forventninger fra arbeidstakere i generasjon Y og Z som etterhvert inntar arbeidsmarkedet.
- Identifiser hvilke rekrutteringsutfordringer dere vil møte i etableringen av kontorer og avdelinger i nye markeder og regioner som kulturelt sett er svært forskjellige fra Norge.
- Revider strategier med tanke følgende faktorer:
 - Tidsperspektiv: Justering av utestasjoneringens lengde er i dag enklere enn tidligere.
 - Policy fleksibilitet: Individualisert tilnærming hvor den enkelte stilling og person vurderes med tanke på best mulig tilrettelegging. Utviklingen av en ny og mobil global arbeidsstokk, vil kreve andre løsninger enn de man tradisjonelt har benyttet seg av.
 - Talent- og lederutvikling: Dersom man vil rekruttere, beholde og utvikle globale medarbeidere, må man i større grad enn i dag integrere internasjonale stillinger med generelle kompetanseutviklingsprogram.

Arbeidstaker:

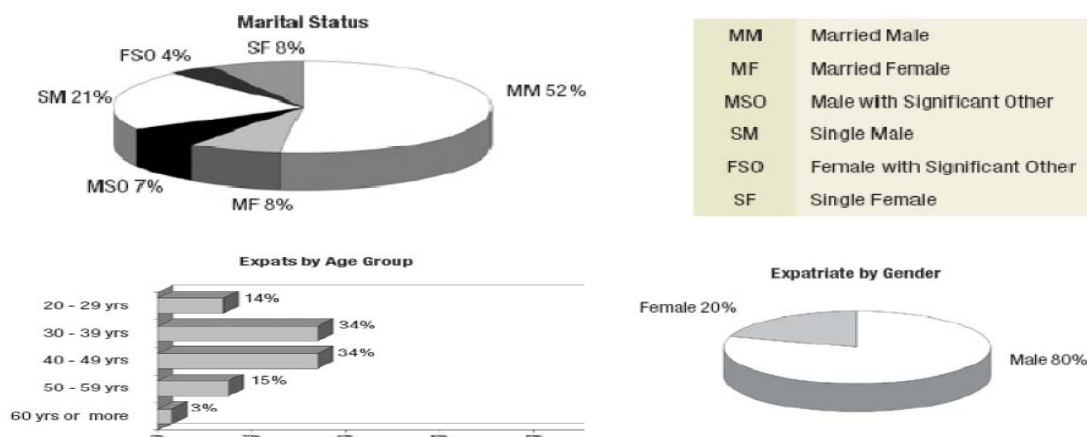
- Skaff relevant erfaring så tidlig som mulig.
- Sørg for jevnlig opplæring og kompetanseheving som gir muligheter framover.
- Kommuniser egne ferdigheter til de riktige personene – og på riktig måte.

Kapittel 1: Hva er utfordringen?

I forprosjektet intervjuet vi 23 kvinner og to menn der alle hadde flere års utenlandserfaring i lederposisjoner. Vi ba dem gi råd til virksomheter om hvordan man generelt kan motivere flere nordmenn til å jobbe utenlands, og spesielt om de kunne peke på faktorer som kan øke kvinners mulighet til og ønske om å dra ut. Den generelle tilbakemeldingen vi fikk den gang, var blant annet at "glasstaket" fremdeles eksisterer i norske såvel som internasjonale selskaper – det vil si tanken om at man må ha en bestemt type menn(esker) til utestasjoneringer, gjerne den samme typen man har prøvd ut tidligere, for å ha størst mulighet til å lykkes. Naturligvis kan dette ha noe for seg – det er ofte kostbart og krevende å endre på etablerte rutiner, og hvorfor skal man snu på en strategi dersom den allerede fungerer? Men det kan også bli en selvoppfyllende profeti om man bruker det som en hvilepute til å la være å satse nytt fordi man vil unngå usikkerhet.

Som de fleste vet, er det viktig å løfte blikket med jevne mellomrom. Et kontrollspørsmål i denne sammenheng kan være å sjekke hvorvidt internasjonale stillinger i egen virksomhet jevnt over besettes av "middelaldrende, hvite menn med kone og to barn". Det vil i så fall være med oddsene både nasjonalt og internasjonalt, uten at det nødvendigvis stemmer overens med demografien i virksomhetene som helhet.

Om denne situasjonen er oppstått bevisst eller ubevisst, er et resultat av for liten tid og få ressurser, vet vi ikke. Men resultatet blir at virksomhetene ikke får et bredt spekter av kandidater å velge mellom, i det minste ikke målt opp mot den generelle sammensetningen i norsk næringsliv i dag. Internasjonalt ser man den samme tendensen. Selskapet GMAC Global Relocation Center har siden 1993 gjennomført jevnlig globale undersøkelser om utestasjonering blant 184 selskaper som representerer over åtte millioner ansatte. Tallene for 2007 ga følgende fordeling som fasit (figur 1: fordeling expatriates):

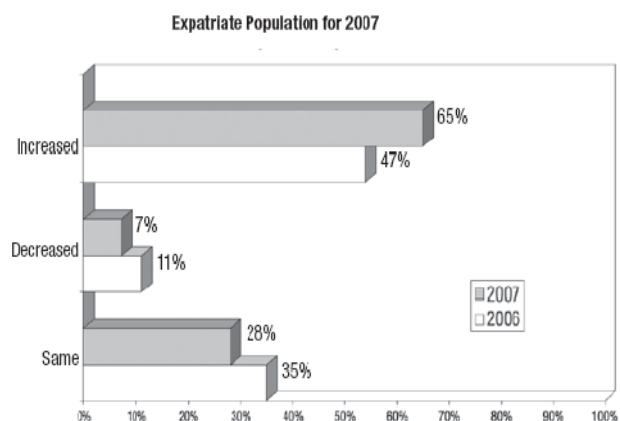


Man kan dermed si at gifte menn mellom 30 og 50 år har en svært dominerende rolle i expatstillinger over hele verden. Det er mange årsaker til dette, men man trenger kanskje å spørre seg om hvorvidt denne gruppens dominans ubevisst gjør at virksomhetenes rekrutteringspolicy søker å legge til rette for og ivareta behovene man finner blant nettopp denne gruppen, på bekostning av andre.

Er en slik fordeling ønskelig for bedriftene i dag? Norsk næringsliv går godt, og selv om vi kjenner påvirkningen fra en turbulent verdensøkonomi er vel ikke dette noen grunn til å arbeide for mye med rekrutteringsbasen til internasjonale stillinger? Satt på spissen: Er det nødvendig å investere mer tid og ressurser i å hente fram flere gode kandidater til internasjonale stillinger når man allerede klarer seg slik det er?

Svaret på det spørsmålet må det bli opp til hvert enkelt selskap å vurdere, ettersom det vil være avhengig av selskapets størrelse, ambisjonsnivå og tilgjengelige ressurser. Men både nasjonalt og internasjonalt ser man økt behov for en mer mobil arbeidsstyrke for å opprettholde konkurransedyktighet. Dette behovet står i kontrast til de trendene man finner i norsk arbeidsliv, hvor graden av mobilitet blant arbeidstakere ikke alltid er tilfredsstillende. Bedriftene fra undersøkelsen vår bekrefter også at å få tak i nok kvalifisert arbeidskraft til internasjonale stillinger er en større og større utfordring. Det er dermed nærliggende å tro at om man klarer å øke antall mulige kandidater som er interessert i å representere norsk næringsliv utenfor landegrensene, vil dette gjøre det enklere å få flere godt kvalifiserte kvinner og menn til å søke seg ut av Norge i framtiden. Det må igjen kunne sies å være et konkurransefortrinn for de fleste bedrifter og organisasjoner, og dermed for norsk næringsliv i sin helhet.

Det økte behovet for mobile medarbeider finner vi igjen i hele verden. GMACs tall for 2007 viser en økning i antall utestasjonerte i alle verdensdeler. Det er også forventet at denne trenden vil fortsette i årene som kommer.



Figur 2: Forventet vekst i expatriate, globalt (kilde: GMAC)

Med dette som utgangspunkt, er det naturlig å stille spørsmål ved i hvor stor grad norsk næringsliv er forberedt på å møte en slik utvikling, særlig ettersom det ofte er nødvendig å ha representanter fra hjemmekontoret stasjonert i de viktigste markedene både i korte og lengre perioder.

Å øke antall kandidater til internasjonale stillinger

I takt med økt internasjonalisering, og med det et større behov for utestasjonerte, vil behovet for mobilitet i næringslivet vokse.¹ Hvis man ser på utviklingen siden 1980, hadde de 30 største norske industrikonsernene den gang 9 prosent av sin arbeidsstokk i utlandet. I dag er tallet 65 prosent og voksende.² Dette betyr at man helst vil rekruttere fra et størst mulig univers av kandidater slik at man utnytter det fulle potensialet i egen virksomhet.

Men blir dette gjort i dag?

I første omgang har man særlig behov knyttet til enkelte stillinger og for ledere, men også utover og nedover i virksomheter vil det være etterspørsel etter mennesker som, i kortere eller lengre perioder, kan oppholde seg utenfor hjemmekontoret. For alle virksomheter blir det dermed en styrke om man får tilstrekkelig antall kandidater som kan bevege seg på en global arena.

For arbeidstakere, kvinner som menn, er det viktig å ta inn over seg en slik utvikling, og avgjøre hvordan de selv best kan tilpasse seg en framtidig global arbeidsplass. En rekke virksomheter vil i større grad etterlyse internasjonal erfaring, og utgangspunktet for mange stillinger vil være viljen og evnene til å arbeide utenfor Norge. Det blir dermed naturlig å skaffe seg forståelse av hvilke mekanismer som spiller inn, slik at man er forberedt .

Virksomhetene står på sin side overfor den utfordringen det er å tilrettelegge for at arbeidstakere ønsker å ha deler av sin karriere utenfor Norge. De som evner å tilpasse seg nye generasjoners forventninger om å kombinere familieliv og karriere, vil trolig framstå som attraktive. Vi ser at noe av tyngdepunktet flyttes fra arbeidsgiver til arbeidstaker, og med det må arbeidsgiver kunne svare på nye krav: Hvilke verdier har bedriften? Hvilken ledelses- og organisasjonskultur preger virksomheten? Er det mulig å være foreldre og karrieresøkende? Er det attraktivt for *meg* å jobbe internasjonalt i denne bedriften? Det kan hende at man gjennom slike prosesser finner potensielle,

¹ Se blant annet Accentures rapport *One Step Ahead of 2011*

² Antallet nordmenn som jobber for selskapene utenfor Norge, er utført av NSF i 1980 (9 prosent), 1990 (44 prosent) og 2000 (59 prosent), mens anslaget for 2005 er ved NHO. Figuren er hentet fra Dagens Næringsliv, 7. august 2006.

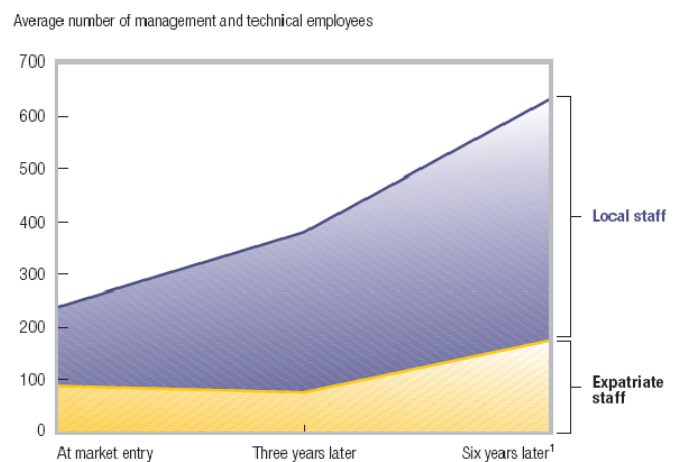


mindre synlige grupper som overses i dagens rekrutteringsarbeid. Er det slik at arbeidsgivere rett og slett tenker for snevert når de skal finne fram til den som skal besette den nyopprettede jobben ved salgskontoret i Beijing eller Dubai?

Å sørge for jevn rekruttering til internasjonale stillinger er kanskje spesielt viktig i utviklingsfasen av nye markeder; man overfører kompetanse og styringssystemer på en effektiv måte som ellers er vanskelig å få til. Men behovet for humankapital fra hovedkontoret går ikke nødvendigvis ned over tid.

McKinseys oversikt over ratioen expat–lokale i Kina, kan beskrive den virkeligheten norske virksomheter bør merke seg.³ Den viser at man ikke nødvendigvis kan regne med å redusere antall utsendte fra hovedkontoret selv om lokalt ansatte øker. Langtidsperspektivet betyr samtidig at man med fordel kan balansere teknisk kompetanse med relasjonsbyggende evner og kulturell forståelse i de menneskene man tilbyr en internasjonal stilling. En mulighet vi skal se på senere.

Staff composition of joint ventures in China



Figur 3: Sammensetning ansatte Kina (kilde: McKinsey)

Dagens situasjon gir dermed en rekke utfordringer, og i det følgende vil vi komme med forslag til hvordan man kan møte noen av disse. Forprosjektet hadde arbeidstakeren i fokus, mens vi i denne gode-praksisen primært retter oss mot arbeidsgivere og rekrutterere. Det er imidlertid ikke alltid mulig eller ønskelig å skille skarpt mellom disse to gruppene. Gjensidige *push and pull*-faktorer spiller inn; arbeidsgivere er for eksempel den viktigste kilden til informasjon og inspirasjon for virksomhetene, og det er viktig å ha forståelse for hvordan helheten fungerer. Vi har derfor valgt å ta med et kortere kapittel hvor arbeidstakers bidrag og muligheter står i fokus, men hovedtemaet vil være å gi innspill til virksomheter og rekrutterere.

³ *Are you taking your expatriate talent seriously?* (McKinsey Quarterly, 1999).

Kapittel 2: Gevinsten i økt mangfold

- *Recruiting, retaining, and growing global talent is a key challenge that competitive corporations need to address properly.*

McKinsey, *Making talent a strategic priority*

Den følgende praksisen er rettet mot enkeltpersoner og selskaper med internasjonale ambisjoner eller internasjonal tilstedeværelse. Det sier seg selv at med det utgangspunktet vil vi ikke ha én god løsning som passer for alle. Selskaper så vel som enkeltpersoner vil ha forskjellige ressurser, ambisjoner og behov. Men felles for alle er deltakelse i et globalt system, hvor man vil være tjent med og ha behov for mobile medarbeidere. Alle virksomheter kan få verdifulle innspill ved å se på forslagene og innspillene i denne praksisen. Rutiner og systemer kan forbedres, og en kostnadseffektiv måte å gjøre dette på er å se hvordan andre har løst liknende situasjoner. Ved å se på egen virksomhet i lys av denne gode praksisen, kan man enkelt få oversikt over tiltak som kan forbedre ens egen situasjon på en ressursbesparende og ikke minst gjennomførbar måte.

De fleste som har sendt medarbeidere ut, vet at dette kan være krevende. Tiltakende globalisering fører i tillegg til økt etterspørsel og dermed et mulig underskudd av kvalifisert personell. Vipes erfaringer og internasjonale undersøkelser viser at dette underskuddet vil bli større; attraktive ledere takker nei til utestasjonering fordi karrierestigningen og fremtiden i selskapet blir mer usikker. Dette er tankevekkende: Man vet at for å lykkes internasjonalt er man avhengig av å få de dyktigste kandidatene til å dra ut (og ikke minst kunne trekke veksler på den kompetansen disse har opparbeidet seg, når de kommer tilbake), men samtidig er det slik at flere velger å være i nærheten av hjemme- og hovedkontoret for å ha bedre kontroll over karriereutviklingen.⁴

For å illustrere *hvorfor* det kan være nyttig å øke rekrutteringspotensialet her hjemme, kan vi sammenlikne Norge med resten av verden. Ifølge en undersøkelse gjort av Borderless Workforce på oppdrag av Manpower (juni 2008), er det bare 8 prosent av norske medarbeidere som kunne tenke seg å flytte utenlands for å jobbe.⁵ Dette står i kontrast til verdensgjennomsnittet som er 37 prosent. Det er naturligvis flere årsaker til at tallet er så lavt som 8 prosent, og virksomhetene kan ikke og skal ikke endre dette bildet alene. Men de kan bidra, og dersom man er avhengig av å kunne sende medarbeidere ut for å jobbe i kortere eller lengre perioder, er det naturlig at man forsøker å snu noen steiner for å øke både motivasjon og vilje til mobilitet.

⁴ McKinsey sier det slik i mai 2008-utgaven av sin McKinsey Quarterly: "Our findings suggest that the movement of employees between countries is still surprisingly limited and that many people tempted to relocate fear that doing so will damage their career prospects."

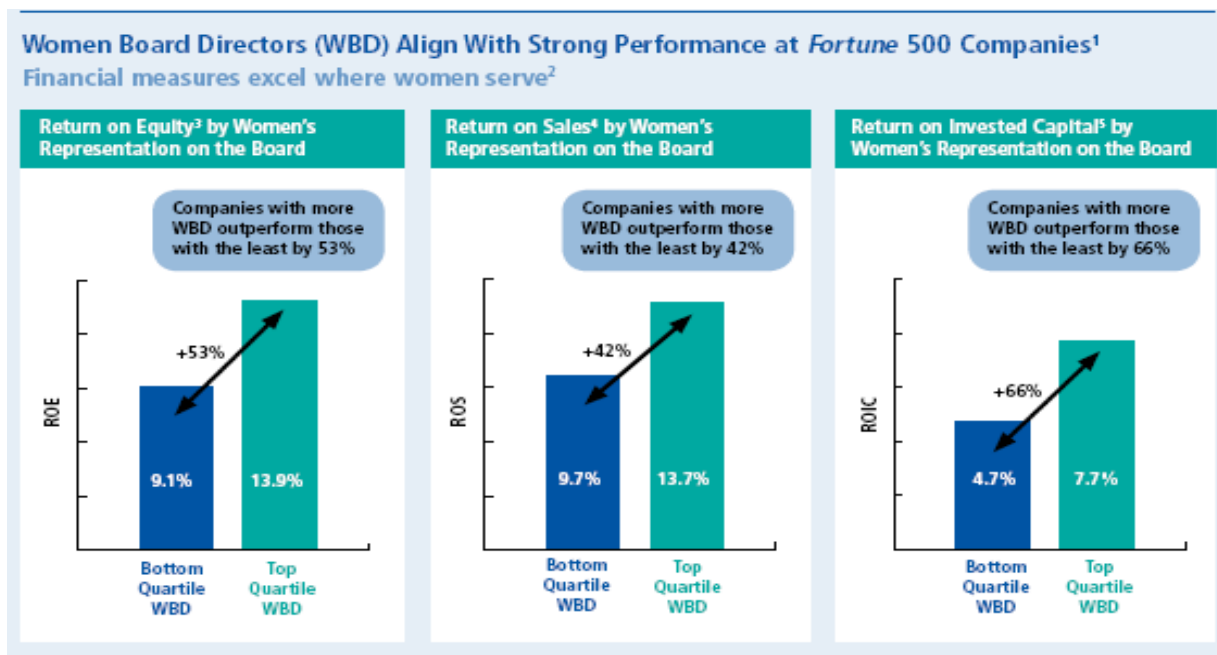
⁵ http://www.manpower.com.au/documents/2008_Borderless_Workforce_Survey_National_Results.pdf

Mangfold og lønnsomhet

Forholdet mellom mangfold og lønnsomhet har blitt diskutert i en rekke sammenhenger de siste tiårene. I Norge har det blant annet gitt seg utslag i delvis lovpålagt positiv diskriminering for å øke representasjon av et tverrsnitt av befolkningen i de foraene der myndighetene mener det er nødvendig å påskynde endringsprosesser. Uten å tenke politisk, ideologisk eller normativt er vårt utgangspunkt at dersom man har mulighet til det, lønner det seg som oftest å kunne velge blant så mange kandidater som mulig – uavhengig av kjønn eller etnisitet, og uavhengig av hvorvidt det dreier seg om utestasjonering eller ei. Mangfold er kanskje et politisk ladet begrep, også internasjonalt, men hvis man ser bort fra rene omdømmemessige hensyn, tør vi påstå at det ligger et utappet potensial i det å favne bredere når man utarbeider rekrutteringsstrategier. Og lønnsomhetsperspektivet mener vi er en viktig årsak til at næringslivet ikke har råd til å ta lett på en systematisk gjennomgang av egne metoder.

Et eksempel til ettertanke (og i forlengelse av vår hjemlige debatt om kvinner i styrerommet) kan være selskapet Catalysts rapport *Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, der de analyserer Fortune 500 selskapers lønnsomhet blant annet ut fra antall kvinnelige styremedlemmer. Det viser seg at man finner en klar sammenheng mellom lønnsomhet og kvinner i styrerommet – til dels en atskillig høyere lønnsomhet (se figur under).⁶

Figur 4: Catalysts presentasjon av forholdet mellom kvinner i styret og finansielle resultater (kilde: Catalyst).



⁶ Catalyst er en uavhengig, non-profit organisasjon som ble stiftet i 1962. Den arbeider globalt med spørsmål knyttet til mangfold og kvinners muligheter i næringslivet. <http://www.catalyst.org>

En forsiktig tolkning av dette peker i retning av at *mangfold*, i dette tilfellet i styret, bidrar til å styrke selskapers konkurransedyktighet på en rekke viktige områder – naturligvis forutsatt at man aktivt tar grep og bruker både medarbeidere og informasjon på en konstruktiv måte.

Overføres denne tankegangen til rekruttering og internasjonalisering, kan det være betimelig å spørre om hvorvidt mangfoldstankegangen også gjør seg gjeldende her. Hvis det er tilfellet, er en konsekvens at de selskapene som klarer å bruke *alle* de gode hodene i egen organisasjon, også vil være de selskapene som på sikt får de *beste* hodene til sine internasjonale stillinger. Og med dem kommer gjerne de gode resultatene.

Flere kandidater betyr rett og slett flere flinke kandidater, som igjen gjør det enklere å finne den riktige til enhver stilling. Som vi skal komme tilbake til senere, er dette ekstra viktig i en utestasjonering der selskapets tilstedeværelse periodevis er mer sårbar enn i det tryggere hjemmemarkedet der man har flere ben å stå på. Til syvende og sist handler det derfor om å finne og sende ut de beste hodene blant så mange kandidater som mulig.

Internasjonal suksess – er mangfold nødvendig for å lykkes ute?

Det lille hjemmemarkedet har gjort sitt til at en stor del av veksten for norske selskaper direkte eller indirekte har funnet sted i utlandet. Vi er avhengige av å kunne etablere både produksjonsanlegg, salgskontorer og nye markeder stort sett i hele verden. Enkelte produkter selger kanskje seg selv, men de fleste selskapene opptrer i konkurranse med andre internasjonale aktører som gjerne ser at norske selskaper ikke lykkes. I prosessen med å skaffe nye kunder og markedsandeler er det ofte naturlig å sende noen fra hjemmekontoret i en oppstarts- eller endringsfase, slik at man sikrer kommunikasjonslinjer, muligheter til å skaffe seg direkte oversikt og raskt foreta beslutninger som hovedkontorets forlengede arm.

For norsk økonomi som helhet, og for en rekke enkelt-selskaper, er videre vekst vevd tett sammen med muligheten for vekst utenfor Norges grenser. Dette er ikke noe nytt, og som nevnt i forrige kapittel er en stadig økende andel av norske selskapers ansatte å finne utenfor Norge. Ved å kaste et blikk på hvilke økonomier som vokser hurtigst i verden i dag, er det naturlig å tro at denne utviklingen vil tilta i styrke. Veksten vil i tillegg finne sted i nye markeder der andre og nye innsatsfaktorer gjør seg gjeldende.

Skal man klare å manøvrere og posisjonere seg i et slikt globalt landskap, bør en av strategiene være å forsøke å utvikle et bredt spekter av kandidater til internasjonale stillinger. Kjønnbalanse kan være én faktor, etnisitet og religion kan være andre. Vi vet at kulturell tilpasning og forståelse er svært viktig for å lykkes i andre land – om det er Sverige eller Qatar man tenker på, spiller mindre rolle. Et

viktig kriterium for å omsette denne forståelsen i praksis er å sikre seg en bredere rekrutteringsbase til internasjonale stillinger enn det vi har i dag. De virksomhetene som får til dette, vil være bedre rustet i møtet med morgendagens marked.

Samfunnsansvarsprofil – slå to fluer i én smekk

Norge er på mange områder et foregangsland når det gjelder politisk vilje til å omsette tanken om mangfold til praksis. Ofte blir politiske tiltak møtt med frustrasjon og oppgitthet i næringslivet, der de fleste former for regler og krav blir sett på som konkurransevridende og utidig innblanding i markedet.⁷ Vi oppfordrer imidlertid til å ha en konstruktiv innstilling til dette, og anbefaler de ulike aktørene til å arbeide *med* systemet snarere enn mot det. I et internasjonalt perspektiv, og i forlengelsen av arbeidet med mangfold og like muligheter, er det naturlig å vektlegge den samfunnsansvarlige profilen man samtidig bygger. En rekke norske selskaper har etter hvert stiftet bekjentskap med internasjonale screening- og analysebyråer, som på vegne av investeringsfond rangerer bedrifter ut fra en rekke etiske og samfunnsansvarlige forhold. Et viktig moment her er nettopp knyttet til mangfold. Ikke overraskende, og kanskje som en direkte følge av eksisterende lovverk, scorer norske selskaper godt over gjennomsnittet når det gjelder representasjon av kvinner på de forskjellige nivåene. Når det gjelder andre mangfoldskriterier som religion og etnisitet har vi riktignok et stykke igjen.

Dels i forlengelsen av de ovenstående punktene, og dels som et redskap til å etablere en klarere samfunnsansvarsprofil som skiller seg ut fra alle de andre, ligger det dermed et insentiv for det enkelte selskap i å synliggjøre og benytte seg av mangfoldet i bedriftene. Charles Vance og Youngsun Paik skrev dette i *Journal of Management Development* i 2002:

- *Traditionally, the pool of potential expatriate candidates has excluded women. However, international firms cannot any longer afford to limit their pool of talented human resources by excluding particular groups of employees. Now it is time for multinationals to broaden their recruitment base.*

Kategorien *kvinner* kan her suppleres med andre grupper som heller ikke har kommet i betraktning når til dels attraktive, nasjonale og internasjonale stillinger skal besettes. Å løfte mangfold inn i en slik debatt er en moden forståelse av hva et selskaps samfunnsansvar består i. Én ting er å ha klipp-og-lim-varianten om likestilling i styrets årsberetning, noe helt annet er det å ta tak i problematikken og spørre seg selv hvordan man kan profitere på det. For en slik debatt er knyttet like mye til økonomiske strategier som til den positive effekten det kan ha for samfunnet for øvrig, og har på den

⁷ Jf. diskusjonen rundt kvinnelig representasjon i styret norske ASA-selskap.

måten troverdighet ut over et rent omdømmemessig spørsmål. Hvis man mener mangfold er et gode for bedriften, er dette helt klart et område hvor de fleste selskaper faktisk kan spille en rolle og utgjøre en forskjell. Det vil også bli lagt merke til på en svært positiv måte – blant så vel screening- og analyseselskaper, samfunnsansvarsindustrien og ikke minst blant de potensielle jobbkandidatene i nettopp "mangfoldskategorien".

Kapittel 3: Hva kan arbeidsgiver gjøre?

- *If your expatriate profile is still predominantly white male, is your selection process eliminating good talent that you should be tapping?*

Patricia Digh, *Mobility Magazine*

Å opprette internasjonale stillinger er ressurskrevende for de fleste bedrifter. Det dreier seg ikke bare om de direkte finansielle kostnadene knyttet til arbeidet som gjøres utenlands. Grundige forberedelser i forkant, jevnlig oppdateringer underveis, og ivaretagelse av kompetanse i ettertid er alle faktorer som er viktige for et selskaps utbytte og videre vekst internasjonalt. Disse komponentene utgjør kostnader og krever investeringer, både i tid og penger. Resultatet er ofte at man ikke alltid kan gjøre det som er best – knappe ressurser gjør seg gjeldende her som de fleste andre steder. Samtidig er de så vidt store investeringene som står på spill en viktig årsak for bedrifter til å finne de riktige kandidatene til utestasjoningsopphold. Mennesker som er villige til å representere virksomhetens avdelinger utenfor Norge, er i dag en knapp ressurs. Det er disse enkeltpersonene som ofte spiller den største rollen i å utvikle potensielle markeder, og det er viktig at man får tak i de som passer best til de ulike stillingene.

Det eksisterer ikke én god måte å finne den riktige kandidaten på, og forskjellige selskaper har forskjellige behov, ressurser og ambisjoner. Variablene varierer i de fleste retninger, og det sier seg selv at to-mannsbedriften Eksport AS har andre behov enn multinasjonale TitanicOil AS. Felles er imidlertid både ønsket om og nødvendigheten av å finne riktige personer, og investeringene i dette arbeidet kan relativt sett være like store for alle selskaper.

I de årene Vipe har arbeidet med internasjonaliserings spørsmål, har vi sett at ulike virksomheter møter samme type utfordringer i rekrutteringssituasjoner. Det utvikles en rekke gode måter å jobbe på, og erfaringer gjennom flere år får ofte fram både kreative og effektive løsninger. Vi ser samtidig at man som hovedregel er nødt til å finne løsninger selv, og at det gjerne betyr å gjøre de samme "feilene" som allerede er gjort tidligere. Andres erfaring er verdifull når man skal tilrettelegge og etablere systemer for å rekruttere internasjonalt. Men disse erfaringene blir ofte værende i den enkelte bedriften. Ikke nødvendigvis fordi man vil holde dem for seg selv, men fordi det ikke eksisterer gode kanaler for informasjonsutveksling på dette området.

I en hektisk hverdag er det naturlig for virksomheter å benytte seg av det som har fungert tidligere. Men en rimelig investering, både i tid og penger, er å lære av dem som allerede har jobbet seg gjennom problemstillinger man selv står overfor. Norske og internasjonale selskaper har samlet sett

lang og bred erfaring i det å sende ansatte ut, og i våre undersøkelser har vi funnet både kreative og gode løsninger på de utfordringene man møter. Ved å spørre rundt 100 norske bedrifter med internasjonal virksomhet, og bedt dem svare på spørsmål rundt rekruttering av medarbeidere til internasjonale stillinger, har vi kartlagt noen tilnæringer. Vi har i tillegg gjennomført en rekke kvalitative intervjuer, undersøkt hvordan man arbeider med mangfold og mobilitet i utlandet, og samlet informasjon fra flere internasjonale virksomheter og rådgivningsselskap.

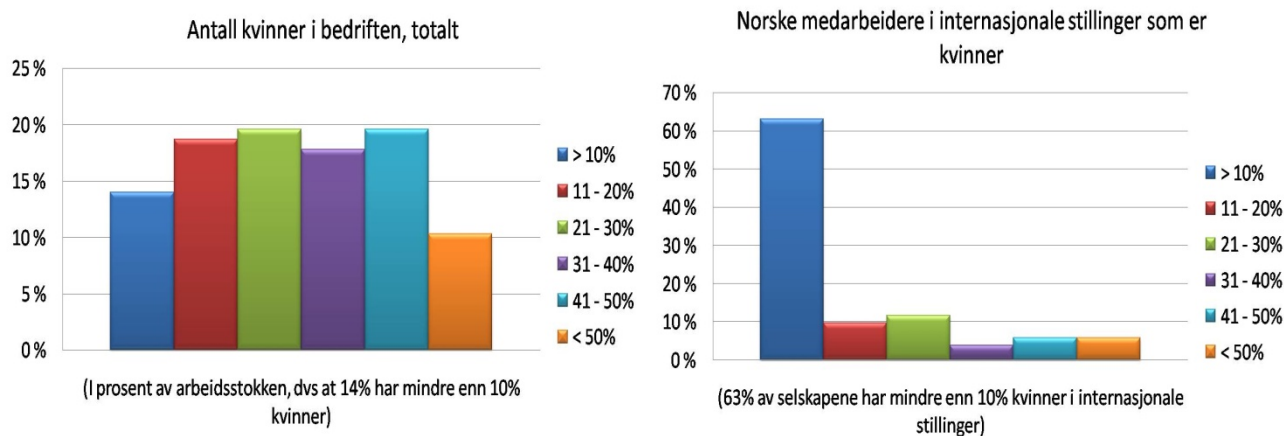
Det er denne samlede informasjonen og kompetansen vi presenterer her, i form av en sjekklister hvor de som ønsker det, på en enkel måte kan få oversikt over tiltak som er prøvd ut med hell i andre selskaper og organisasjoner, både nasjonalt og internasjonalt. Så er det opp til den enkelte å vurdere hva som kan fungere i ens egen situasjon. Det er samtidig slik at når man først har satt i gang en refleksjonsprosess rundt dette temaet, dukker det gjerne opp individuelle løsninger som er inspirert av den erfaringen og de tiltakene som andre har gjort tidligere.

- *In a world of intensifying competition for human capital, a strong global talent pool has become a strategic asset and one of the few sources of sustainable competitive advantage.*

McKinsey, *Are you taking your expatriate talent seriously?*

Norge og mangfold i rekruttering til internasjonale stillinger?

Svarene fra vår undersøkelse viser forholdet mellom kvinner i norske virksomheter totalt sett (figur til venstre, under) ikke står i forhold til kvinner i internasjonale stillinger (figur til høyre, under). Har du oversikt over forholdene i din virksomhet – og, ikke minst, hvorfor det er slik?



Figur 5: Prosentvis antall kvinner i selskapet totalt, og prosentvis antall kvinner i internasjonale stillinger (kilde: Vipe).

Tiltak for å øke rekrutteringspotensialet til internasjonale stillinger

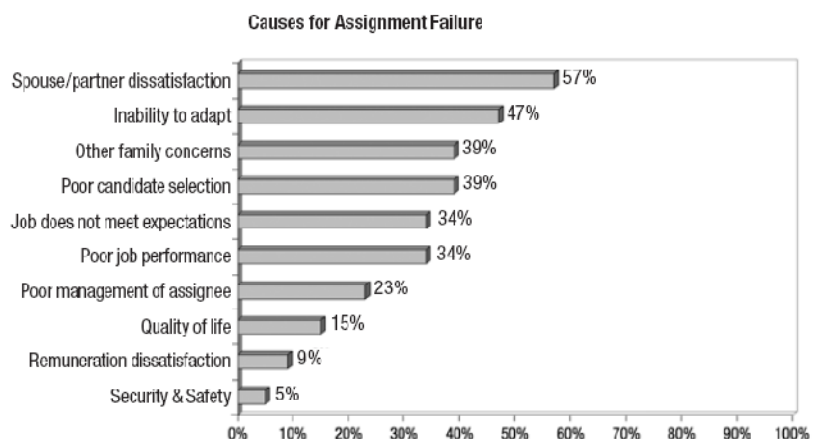
- En god praksis for nysgjerrige virksomheter

You need to seek qualified men, women and minority candidates for international assignments. If they do not fit your traditional expat profile, you'll have to go to them and not expect them to come to you.

Patricia Digh, Mobility Magazine

Gjør kulturberedskap obligatorisk – og bruk interne ressurser

Det høres kanskje litt enkelt ut, men vi ser at det syndes mot kulturoplæring og forberedelser for både medarbeidere og eventuell familie som skal følge med. For den enkelte utestasjonerte er dette en avgjørende faktor for graden av suksess i landet man skal til, og kanskje enda viktigere, det er ofte en av de få mulighetene *familien* har til å forberede seg sammen. I vår undersøkelse fant vi at familieforhold er den hyppigste årsaken til avslag på utenlandsopphold.⁸ Familieforhold er en faktor man vet kan reduseres om man sørger for mer informasjon og opplæring. På et globalt plan viser undersøkelsen gjennomført av GMAC i 2006 i tillegg at kulturelle forskjeller (inability to adapt) er en viktig årsak til at utestasjoneringer blir avlyst eller ikke fungerer.⁹ Obligatorisk kulturoplæring for *hele familien* er dermed en billig investering og forsikring som bør være på plass som en grunnstein. I takt med at man i økende grad fokuserer på markeder som kulturelt sett står fjernt fra en norsk hverdag, vil dette bli enda viktigere.



Figur 6: Årsaker til avbrutte utestasjoneringer (kilde: GMAC).

Vi anbefaler og at virksomheter benytter seg av interne krefter i dette arbeidet. For det første oppnås tilgang til første hånds erfaring fra den hverdagen som venter, og man sørger for å bruke deler av den kompetansen som allerede er opparbeidet. For det andre vil det bidra til at de medarbeiderne som har hatt internasjonale stillinger, får anledning til å trekke veksler på den kompetansen de har ervervet.

⁸ Se side 36 for detaljer.

⁹ Figur fra *Global Relocation Trends, 2006 Survey Report*, GMAC.

Leter man på de riktige stedene? Økt risikovilje og økt mangfold.

Når det gjelder rekruttering til internasjonale stillinger, er mønsteret at den samme type erfaring, kompetanse og bakgrunn blir foretrukket igjen og igjen. Dette kan være en god strategi og er til en viss grad naturlig; har man en teknisk stilling som skal besettes, sier det seg selv at man må bruke kandidater med egnet bakgrunn. Men det totale antall kandidater blir ofte snevrere enn nødvendig, og dermed også tallet på gode kandidater. Mangfold i søkermassen betyr flere søkere med mer variert bakgrunn, noe som erfaringsmessig gir den gode rekruttereren flere gode hoder å velge mellom.

Det er fort gjort å overse potensielle kandidater for utestasjonering fordi alt utenfor boksen potensielt betyr høyere risiko i en overgangsfase. Men erfaringsmessig er denne frykten ofte ubegrunnet og gjenspeiler ikke virkeligheten – skepsisen bidrar bare til at man vedlikeholder "glasstaket" i virksomhetene og demmer opp for nytenkning. Vår anbefaling er å snu rundt på problemstillingen; den som har "feil" kjønn, etnisitet eller utdanningsbakgrunn, må som regel kjempe hardere simpelthen fordi det er enklere å velge trygghet framfor risiko.

En endring i rekrutteringsmønster kommer ikke av seg selv – ledere må utfordres til å finne kandidater fra andre miljøer med andre egenskaper enn dem selv, og de må tenke ut over tradisjonelle grenser og forutsetninger. Samtidig er det enkle ofte det beste her også. Bruk eksisterende kanaler som for eksempel medarbeidersamtaler til å sjekke hvorvidt medarbeidere kan tenke seg å jobbe utenlands. Det er en uforpliktende måte å kartlegge på, og dermed får man effektivt oversikt over potensielle kandidater fra hele virksomheten.

Vår undersøkelse viser naturlig nok at internasjonal erfaring er et viktig kriterium for å være aktuell for nye stillinger utenlands. Men kan det skygge for andre, like relevante egenskaper i rekrutteringsprosessen?



Figur 7: Hvilke egenskaper er viktige når man vurderer kandidater til utestasjonering? Jo viktigere, jo lavere poengsum (kilde: Vipe).

Dersom internasjonal erfaring er det viktigste, hvordan skal man da åpne døren for dem som ikke allerede har det?

Risikovillighet – et viktig skritt i riktig retning

Ved å invitere til større åpenhet rundt utvelgelsesprosessen og med det minne rekruttereren på å ta sjanser, er ikke ment som en *carte blanche* til å overse nødvendige egenskaper som bør ligge i bunn. Men det er viktig å understreke at det å være villig til å satse på det litt usikre, kan lønne seg av årsaker ut over å skape et mangfoldig rekrutteringsunivers. McKinsey skrev om dette allerede i 1998 (*The War for Talent*): “Like it or not, people learn by being put in situations that require skills they don’t have – a truth poorly served when “Who can do this job best right now?” dominates staffing decisions.”

Det viser det seg at de fleste vokser med oppgaven de får, og det i mye større grad enn om man går gradene, gjennomfører kurs og følger vanlige karriereveier. En av de mest effektive måtene å utvikle egne medarbeidere hurtig på, er, som McKinsey sier: “Give them a big job before they expect it.” (*The War for Talent*). Det kan være greit å ha dette i bakhodet neste gang man skal velge mellom det vanlige, sikre og det litt usikre som kanskje har større potensial?

Vipes undersøkelse kan tyde på at det er et stykke igjen til man tør å gjennomføre en rekruttering ut fra slike kriterier; som vi har sett, er tidligere internasjonal erfaring et viktig utgangspunkt for i det hele tatt å bli vurdert, ofte fordi det betyr at man har bevist at man duger. Det er forståelig at man gjerne vil sikre seg, men en måte å gjøre begge deler på er å sende ut team som kan utfylle hverandre – både når det gjelder erfaring og bakgrunn.

Har selskapet tenkt over måten stillingene lyses ut?

Lyses internasjonale stillinger ut internt? Headhunted de aktuelle kandidatene, eller overlates det til selvstendige initiativ? Undersøkelser viser at *måten* virksomheter søker ut i markedet på, er avgjørende for *hvem* som til slutt søker på stillingene. Ved å ta retoriske grep og tenke gjennom hvordan og i hvilken form stillingsinstruksjoner presenteres, vil man kunne engasjere forskjellige segmenter av potensielle søkere, også de som før ikke har følt seg truffet.

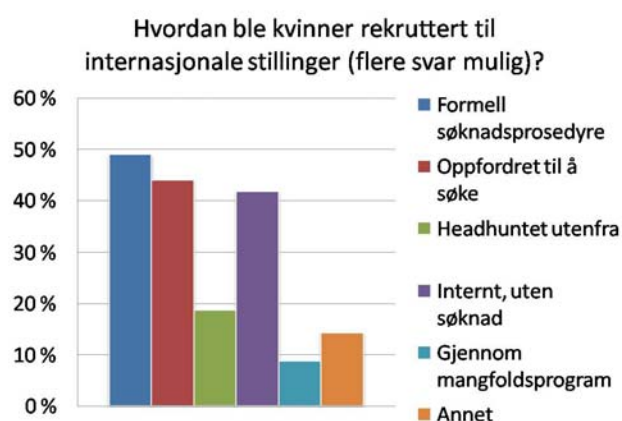
Et eksempel på at dette har betydning, finner vi ved å se på de frivillige organisasjonene som driver internasjonalt. I samtlige av disse er det en rekke høyt kvalifiserte mennesker som er villige til å påta seg oppdrag i utfordrende geografiske områder (og til vilkår som neppe er konkurransedyktige i næringslivet). Det er også en stor prosentandel av disse som er kvinner, gjerne med et snitt på rundt 50 prosent der norsk næringsliv generelt ligger rundt 15 prosent. “Redd verden” selger, og hva kan

vel redde verden bedre enn for eksempel økt handel? Det skulle dermed ikke være noe i veien for at bedrifter henter inspirasjon fra dette feltet for å nå fram til flere potensielle kandidater i framtiden.¹⁰

Enkelt sagt kan man spørre seg selv om hva man tror er enklest – skal man for eksempel fokusere på å få medarbeidere til å selge gjødsel, eller bidra til å produsere mer mat og redde verden?

Tilbakemeldingen fra virksomhetene som bidro i vår undersøkelse, viser at "økonomisk kompensasjon" ikke anses som den viktigste motivasjonsfaktoren – hverken for rekrutterere eller blant de som er utestasjonert.

Internasjonalt ser vi at dette varierer (som all annen motivasjon) fra land til land, og vi skal ikke ta stilling til hvorvidt det er en form for skjult politisk korrekthet som gjør seg gjeldende her – hvor det å være drevet av økonomiske insentiver anses som politisk ukorrekt. Uansett blir det viktig å ha et bevisst forhold til språk, retorikk, bildebruk og hvilke motivasjonsfaktorer som fungerer i forskjellige grupper.



Figur 8: Fra Vipes undersøkelse. I den grad man har kvinner i internasjonale stillinger, er de fleste rekruttert gjennom vanlige søknadsprosedyrer. Imidlertid vet man, blant annet fra undersøkelser gjort ved rekruttering til norske domstoler, at kvinner ofte trenger en mer direkte forespørsel. Kan det ha relevans?

Søk å forstå hva som motiverer den enkelte

I forlengelsen av ovenstående punkt er det naturlig å spørre hvorvidt virksomheten har dybdeforståelse av hva som motiverer medarbeiderne til å søke seg ut. Å kartlegge arbeidstakernes motivasjonsfaktorer på en systematisk måte vil kunne gi en dobbel effekt. For det første vil man få en virkelighetsavstemming i forholdet mellom hva HR og ledelse *antar* er de viktigste beveggrunnene – påfallende ofte finner man for eksempel økonomiske insentiver høyt oppe på listen over hva ledere tror motiverer, mens dette oppleves mindre relevant for den som drar ut. For det andre får man en løpende dialog mellom de rekrutteringsansvarlige og de som kan tenke seg å dra ut, en dialog som gir

¹⁰ Interessant nok finner Det Norske Veritas at generasjon Y og Z faktisk er mer opptatt av nettopp å gjøre noe godt for verden i tillegg til egen karriere. Noe å tenke på for framtiden? Se artikkel i Aftenposten, <http://www.aftenposten.no/forbruker/jobbogstudier/job/article2598125.ece>.

innspill til bedre tilrettelegging av framtidige rekrutteringsstrategier. På den måten kan man fremdeles fange opp de som vektlegger økonomiske fordeler tyngst, og samtidig vekke nysgjerrigheten til et bredere kandidatfelt som mener andre faktorer betyr mer. Vår undersøkelse viste følgende rangering av et utvalg kriterier. Det er selvfølgelig mulig at deltakerne svarer det de mener er forventet, men bildet blir både bekreftet av funn i forprosjektet og i våre kvalitative intervjuer.

Er man fremdeles skeptisk til verdien av å tenke utenfor boksen i rekrutteringssituasjoner, kan kanskje McKinseys artikkel *The War for Talent* være illustrerende; de viktigste motivasjonsfaktorene for de største talentene er her sammenfattet i punktene "Save the world" og "Lifestyle". I praksis viser det seg at internasjonale ledere legger svært stor vekt på utfordrende og inspirerende stillinger, fleksibilitet og muligheten til å utvikle seg.¹¹



Figur 9: Hva motiverer arbeidstakere? (kilde: Vipe)

Få oversikt over hvilke egenskaper som gir størst suksessmuligheter internasjonalt

Som vår undersøkelse viser er egenskapene man prioriterer i rekrutteringssituasjonen, gjerne knyttet til tidligere uteerfaring og operativ kompetanse. Men de beste virksomhetene i klassen har i utgangspunktet et bredere nedslagsfelt når de skal bekle internasjonale stillinger; i større og større grad anerkjenner man at "myk" kompetanse og særskilte personlige egenskaper er viktige kriterier for å lykkes internasjonalt. Å bygge nettverk, pleie relasjoner (særlig opp mot myndigheter), ha velutviklet kulturell sensitivitet og kompetanse, samt evnen til å inspirere, inkludere og utvikle skal også inn i puslespillet.

Vipe har ofte fått tilbakemelding om at de som lykkes, i tillegg har en særskilt innstilling. Dette har alltid vært vanskelig å få konkretisert nærmere enn "vilje til å satse". En slik uvitenskapelig tilbakemelding blir imidlertid enklere å illustrere gjennom en McKinsey-undersøkelse fra 1999, der egenskaper som kreves for å lykkes i Kina kvantifiseres (se egen figur), og budskapet er klart: "Don't select candidates on the basis of functional expertise alone."¹²

¹¹ *The War for Talent* (McKinsey Quarterly Number 3, 1998). Økonomiske insentiver er selvfølgelig også viktige, men McKinsey selv er overrasket over i hvilken grad dette tones ned internasjonalt. Det som kan være en utfordring, er imidlertid forventningene om differensierte belønningsmekanismer slik at det blir langt større forskjeller mellom ledere på samme nivå, avhengig av resultat.

¹² *Are You Taking Your Expatriate Talent seriously?* (McKinsey Quarterly Number 3, 1999).

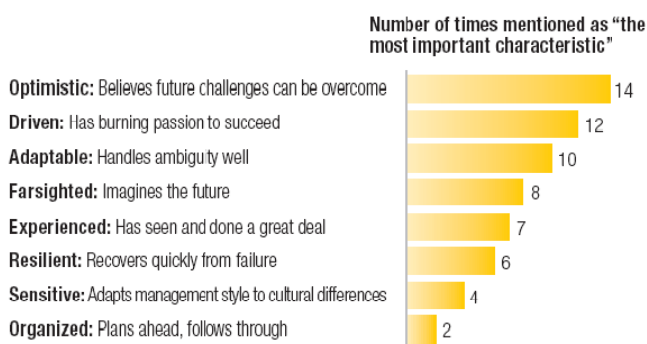
Ettersom det er de færreste bedrifter forunt å være i besittelse av en slik supermann- eller kvinne, er det et godt og gjennomførbart alternativ å tenke team når man skal etablere seg internasjonalt. Ved å finne kandidater som utfyller hverandre, vil man både gi enheten større potensial for å lykkes samtidig som man automatisk tvinger seg selv til å lete etter flere typer kandidater, og på den måten sørger for økt mangfold.

Ser dere etter utenlandsstudenter?

Gjennom erfaring har utenlandsstudenter fått en grunnleggende forståelse av hva det vil si å forholde seg til andre kulturer, samt det våre respondenter ofte refererte til som ”trangen til å dra ut”, en ikke-spesifisert nøkkelkomponent til suksess ved senere utestasjoneringer. De er ofte godt rustet til å virke innenfor en internasjonal forretningskultur, særlig med tanke på belønnings- og prestasjonstankegangen som gjelder ved utenlandske studiesteder i større grad enn i Norge. Det er de samme mekanismene som er styrende i næringslivet, og dermed vet man hva man går til – og hvorvidt man fungerer i slike rammer.

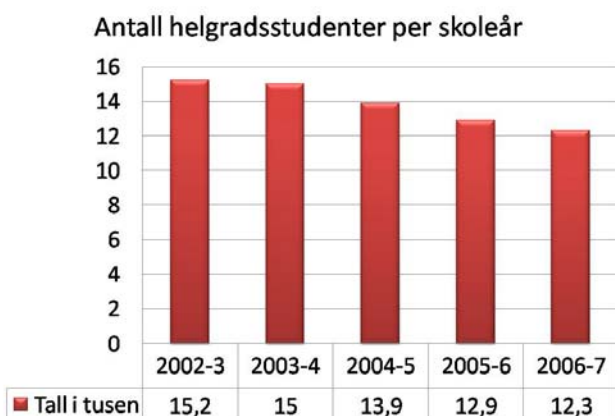
Her har man med andre ord et utappet potensial av høyt utdannede, internasjonalt orienterte mobile arbeidstakere som venter på å få omsette sin kompetanse i praksis. Men Vipex erfaring er at dette ikke nødvendigvis tas til etterretning i virksomhetene; noe som delvis blir bekreftet i vår spørreundersøkelse. Utenlandsstudier kommer relativt langt bak i rekken over viktige kriterier for å velge kandidater til internasjonale stillinger (se side 19). Foruten å gjøre seg selv en bjørnetjeneste når det gjelder å sikre seg et internasjonalt nettverk på kjøpet, signaliserer norsk næringsliv samtidig at det å studere i utlandet ikke nødvendigvis premieres her hjemme. Et resultat av dette vil også være at færre velger å studere ute, som på sikt gir en dårligere forståelse av de kulturene vi trenger å kjenne for å lykkes internasjonalt i framtiden.

Important characteristics of a “China pioneer”



Source: Survey of 59 senior Western multinational managers in China, McKinsey Shanghai office, 1997

Figur 10: Hva skal til for å lykkes i Kina? (kilde: McKinsey)



Figur 11: Antall norske studenter i utlandet. (kilde: Lånekassen)

Innvandrere og etterkommere etter innvandrere

I Norge har vi etter hvert lang tradisjon for å inkludere kvinner i arbeidslivet på lik linje med menn. Men vi har kanskje ikke vært like flinke til å se det utappede potensialet som ligger i det at etterkommere etter innvandrere utgjør en ressurs inn mot de landene familien opprinnelig kom fra. Det gir også høy status å arbeide internasjonalt, og det er gjerne foretrukket å ha en karriere i London eller New Dehli framfor Oslo.

Språk og kulturforståelse som er trukket fram som viktige kriterier i vår undersøkelse, er ofte nøkkelen til suksess på lang sikt. I denne gruppen har man dermed gratis drahjelp på en rekke områder siden etterkommere etter innvandrere behersker både norsk, engelsk samt et tredje språk, og lokalt vil de ha større troverdighet og integritet i nye markeder siden de allerede kjenner kulturen.

Denne gruppen av arbeidstakere kan i tillegg ha eksisterende nettverk i de aktuelle markedene, noe som ofte er en nøkkelfaktor for å lykkes. Det er også viktig å merke seg at denne gruppen er på full fart inn i utdannings- og arbeidslivet akkurat *nå*, og vil fremover være en viktig ressurs for alle virksomheter.

Karriereplanlegging

Det er svært viktig å vise for de som er opptatt av en internasjonal karriere (og alle andre), at selskapet verdsetter den erfaringen og ekspertisen man da får. Dette kan blant annet gjøres ved å diskutere langtidspanene til de som vil dra ut, gjerne i god tid før man forlater Norge. Ved å gi visshet om hva som venter, både ute og når de kommer hjem, gis en langsiktig sikkerhet som bidrar til å øke motivasjonen. Å lage en karriereplan med potensielle kandidater til uteopphold er en måte å signalisere overfor både dem og virksomheten at man er villig til å tenke helhetlig og lage individuelle utviklingsplaner som er til det beste for den enkelte.

Ved å gjøre det tydelig overfor ansatte og ledere hvordan det er til virksomhetens og den enkeltes faglige og karrieremessige utvikling å jobbe internasjonalt, vil man i større grad skape interesse for og vilje til mobilitet. Arbeidsgiveren kan med relativt enkle grep tilfredsstillende den ansattes behov og fjerne noe av usikkerheten rundt et uteopphold: Start gjerne med å be vedkommende om å konkretisere egne karriereønsker, og fortell hvordan hans eller hennes kandidatur styrkes av et uteopphold. Når forventninger legges på bordet, er sjansene større for at partene blir klar over hvor avstanden er størst, og hva man eventuelt kan gjøre for å sikre vilje til mobilitet.

Har dere en langsiktig rekrutteringsstrategi?

Er det langt mellom de gode kandidatene til internasjonale stillinger i virksomheten? Ta skjeen i egen hånd og skap dem selv. Langsiktige rekrutteringsstrategier er et ideal hos de fleste, men ikke i like stor grad gjennomført i praksis. Universet av gode kandidater blir større om man tidlig tar tak i medarbeidere og samarbeider med dem med sikte på et uteopphold i framtiden. Dette må gjøres i dialog med dem det gjelder, og ikke minst er det viktig at man viser en klar sammenheng mellom forstående utestasjonering og videre karriere i selskapet etter uteoppholdet.

Internasjonale erfaringer viser at de selskapene som klarer å tenke langsiktig rundt rekruttering, også er de selskapene som har de mest mobile og fornøyde medarbeidere med lav turnover.¹³ Det er dermed en tankegang man bør vurdere dersom man vet at man over lengre perioder vil være avhengig av å kunne sende ut et visst antall medarbeidere. Dette kan også med fordel kombineres med enkelte av de andre tiltakene vi har foreslått, som for eksempel å lete etter utenlandsstudenter og plukke dem opp tidlig.



Figur 12: Resultatet fra Vipes undersøkelse viser et forbedringspotensiale når det gjelder langsiktige rekrutteringsstrategier (kilde: Vipe).

Er det en sammenheng mellom uteopphold og talent-/lederutvikling?

- *Our findings suggest that the movement of employees between countries is still surprisingly limited and that many people tempted to relocate fear that doing so will damage their career prospects.*

McKinsey Quarterly, 2008

På papiret knyttes karrierestigning gjerne til uteerfaring. I virkeligheten kan man spørre seg om ikke "ute av øye, ute av sinn" snarere er regelen. Internasjonalt arbeid fører til at man har mindre kontakt med hovedkontoret, og dersom dette er ensbetydende med at man setter karriereklattring på vent, blir dette naturligvis lagt merke til i virksomhetene.

¹³ McKinsey. *Are you taking you expatriate talent seriously?*

Både blant rekrutterere selv og de som er eller har vært utestasjonert, er dette en tilbakemelding vi jevnlig får. Man skulle kanskje tro at dette ikke er noe problem – den som drar ut får ta de sjansene som følger med. Igjen er dette opp til det enkelte selskapet, men vi vil understreke at måten uteopphold knyttes til videre karriere og utvikling i selskapet på, er en av de viktigste enkeltfaktorene for de som vurderer å dra ut. Det *må lønne seg* karrieremessig for den enkelte om ambisjonen er å få de flinke til å dra ut. Det finnes selvsagt unntak fra denne regelen, men man skal vokte seg for å tro at ærgjerrige, karrierebevisste folk synes det er attraktivt å dra ut i en treårsperiode dersom de ser at det er på hjemmekontoret de viktigste beslutningene tas. Internasjonale undersøkelser viser at så mange som opptil 50 prosent av de som takker nei til internasjonale oppdrag, gjør det delvis fordi de er usikre på hva vil bety karrieremessig.¹⁴ Denne usikkerheten bør man kunne redusere, og med det sørge for økt rekrutteringspotensial.

Utestasjoneringer må derfor knyttes til generell talent/lederutvikling – dette vil øke både antall interesserte, det vil gjøre at de beste drar ut, og det øker selskapets insentiv til bedre å ivareta den kompetansen som opparbeides av dem som er ute.

Paradoksalt nok har en rekke av de store norske selskapene nedfelt krav og forventninger om at ledere skal ha vært utenlands for å være aktuelle for toppjobbene, mens man i praksis ser at det ikke er tilfellet. Dette har konsekvenser for framtidig rekruttering til utfordrende jobber i utlandet, der man kan risikere at det er de flinkeste som takker nei nettopp fordi de ikke vil ta sjansen på å falle av karrierestigen. Vi vil derfor igjen understreke viktigheten av å knytte utestasjonering til lederutvikling – vel å merke dersom man faktisk mener at det er et satsingsfelt for selskapet. Viktigst er det å være ærlig; dersom det ikke betyr noe, må man tørre å si det (og det vil uansett bli lagt merke til).



Figur 13: Svarene fra Vipes undersøkelse kan tyde på at det er et stykke igjen til internasjonal erfaring er obligatorisk for å gjøre karriere i virksomhetene. Dette er imidlertid viktig enkelte arbeidstaker å ha oversikt over, og et virkemiddel en rekke internasjonale bedrifter med hell anvender.

¹⁴ GMAC – *Global Relocation Trends*, 2007.

Send talentene ut

Til tider kan man se en skepsis på hjemmekontoret mot å sende de beste kandidatene ut av landet. Det er forståelig – ingen liker å skille seg av med gode medarbeidere som jo også utgjør en ressurs i de avdelingene de allerede opererer i, og som vil være et tap det kan bli vanskelig å erstatte.

Paradoksalt nok gjør dermed den enkelte avdelings frykt for å sitte igjen som svarte-per, at selskapet som helhet mister mulighet til å få tak i de beste kandidatene til en internasjonal stilling.

Virksomhetene bør sørge for at avdelingene har incentiver til å gi fra seg nøkkelmedarbeidere, og ikke nødvendigvis nøye seg med de "som har lyst til å dra ut".

Her ser man hvordan de forskjellige forslagene sammen danner en helhet; talentene kan være opptatt av karriereplanlegging og langsiktighet, slik at de vet hva som skjer når de kommer hjem. Det blir enklere å forlate en trygg arbeidshverdag i Norge om man vet hva som venter ved hjemkomst, særlig om det er en belønning man er opptatt av.

Tar du repatriering på alvor?

Dette er en klassiker i utfordringsboksen til utestasjoneringer; alle vet at dette er et problem, og det ser ut til at få klarer å gjøre systematiske grep for å endret på det. Hvilket er uheldig, da vi tør påstå at de som klarer å finne gode løsninger her, også vil være attraktive arbeidsplasser for arbeidstakere med internasjonale ambisjoner.

Repatriering er vanskelig, men det framstår som et område hvor det med fordel kan gjøres mer – hva som skal skje etter uteoppholdet er svært viktig for den enkelte utestasjonerte, men har en tendens til bli nedprioritert ved hjemmekontoret så snart den enkelte er ute av syne. Vi forstår at det kan være vanskelig å lage skreddersydde programmer for hver enkelt som sendes ut, men vi ser at det er mulig å foreta relativt enkle grep slik at hjemkomsten blir en mer integrert del av uteoppholdet. Å komme hjem kan være like krevende som å dra ut, men det eksisterer sjeldent systematiske repatrieringstiltak som møter de forventningene og utfordringene som oppstår.

Det er til en viss grad unødvendig og koster virksomheter mye i form av tapte muligheter og altfor ofte tapte medarbeidere. For alle parter er det viktig å unngå manglende sammenheng mellom uteopphold og videre karriere; virksomheten har investert både tid og penger i medarbeidere de sender ut, og de som har vært utestasjonert besitter kompetanse som kan være svært verdifull for arbeidsgiveren – på hjemmekontoret så vel som internasjonalt.

Mye kan gjøres med god kommunikasjon begge veier. Virksomheter må unngå all form for dobbelkommunikasjon. Som vi allerede har nevnt, må det ikke oppfordres til uteopphold dersom det ikke faktisk belønnes når medarbeiderne kommer hjem igjen. Sier man at uteopphold er viktig for

den videre karrieren, så må det være det. Folk flest forstår at ikke alle kan bli sjefer når de returnerer fra et utenlandsopphold. Derimot ønsker de som vender hjem, å få en bekreftelse på at innsikten og ferdighetene de har opparbeidet seg, blir satt pris på og er nyttige hjemme.

Følgende tiltak bør stå på alle virksomheters repatrieringssjekkliste:

- Planlegging av karriereforhold ved retur kommuniseres *før* arbeidstakeren drar ut.
- Grundig og systematisk rapportering ved uteoppholdets slutt for å sikre feedback mens informasjonen er fersk.
- Repatrieringsseminar og støttefunksjoner for det omvendte kultursjokket.
- Oppfølging av videre karriere over tid etter tilbakekomst (for eksempel i to år).
- Bistand til eventuell partners karrieremuligheter ved retur.

For den enkelte arbeidstakeren er det viktig å opprettholde kontakt med hjemmekontoret i større utstrekning enn man kanskje trodde var nødvendig. Særlig etter hvert som tidspunktet for hjemreise nærmer seg, og man må finne en stilling hjemme man mener passer. Arbeidsgiveren bør derfor ha gode rutiner på dette området.

Tar virksomhetene grep rundt doble karriereløp?

Hensynet til partnerens karriere er kommet for å bli. Gjør din virksomhet nok for å imøtekomme denne problemstillingen, eller overlates det til hver enkelt kandidat? I så fall kan man gjøre regning med at man særlig mister potensielle kvinner underveis; både forprosjektet og internasjonale studier viser at kvinner i større grad enn menn per i dag berøres av denne utfordringen, ettersom det kan være vanskeligere å få med medfølgende, mannlig partner som er opptatt av egen karriere. Men den økende graden av høyt utdannede kvinner som deltar i arbeidslivet, vil sannsynligvis endre dette bildet og gjøre doble karriereløp til en kjønnsnøytral utfordring framover. Hvis man løser denne utfordringen, løser man også noe av selskapets behov for de gode hodene.

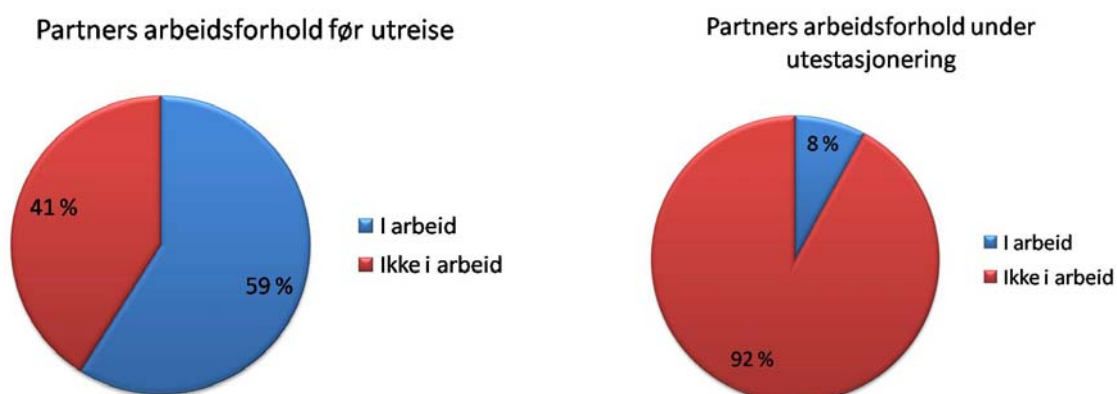
Det er selvfølgelig viktig å være både ærlig og tydelig – sannsynligvis vil en utestasjonering bety at den medfølgende partneren mister momentum i forhold til egen jobb. Men det betyr ikke at man må sitte og tvinne tommeltotter av den grunn. Forsøk gjerne følgende:

- Husk å inkludere medfølgende partner allerede i planleggingsfasen.
- Husk at både den utestasjonerte og partneren må opprettholde kontakten med arbeidsplassen hjemme. Ingen skal bli glemt.
- Sørg for at man ser velvillig på søknad om permisjon for medfølgende partner; også fra andre selskaper.

- Vurder utestasjoneringens lengde; expat, flexpat eller pendling? Det er ofte ikke nødvendig å være permanent ute om det ikke er mulig i forhold til familiesituasjon.
- Kan man skaffe arbeidstillatelse til medfølgende partner? Selv om dette ikke alltid lar seg gjøre, vil det i enkelte tilfeller være et grep som åpner flere dører for de som skal dra ut.
- Bistå medfølgende partner til å starte eget selskap om dette kan løse problemet.
- Har man undersøkt hvorvidt det er selvstendige prosjekt/arbeid, i eget eller andre selskap, som medfølgende partner kan delta i?
- Har dere spurt om medfølgende partner vil ta del i et utviklingsprogram utenfor selskapet, for eksempel i regi av en ideel organisasjon eller som en del av selskapets samfunnsansvarssatsing?
- Er det mulig å arbeide prosjektorientert for partners eksisterende arbeidsgiver?
- Har man undersøkt muligheten for videreutdanning, enten på hel- eller deltid? Online-muligheter er etter hvert svært gode, og kan være et godt insentiv for medfølgende partner.
- Ikke glem å bistå partneren med karriereveiledning når det gjelder retur.

De flinkeste selskapene er i stadig større grad villige til å vurdere fleksible stasjoneringsforhold der varianter av pendling er aktuelt. Selv om det kan være vanskelig å erstatte faktisk tilstedeværelse, særlig ikke i oppstartsperioder, er det i dag ofte mulig å gjennomføre for eksempel prosjektarbeid uten å tilbringe treårsperioder i utlandet. For selskaper kan dette være en måte å få både flere kandidater interessert og ikke minst sørge for at vedkommendes kompetanse kontinuerlig flyter inn til hovedkontoret. For den enkelte medarbeideren er dette et alternativ som kan bidra til at familieforhold ikke blir så tungtveiende.

Figur 14: I vår undersøkelse ble det ikke spurt om partner/medfølgendes mulighet for å jobbe under uteopphold, men en global undersøkelse fra 2006 viser følgende tall – til ettertanke.¹⁵



¹⁵ GMAC; *Global Relocation Trends*, 2006.

Har dere vurdert en mobil kjernegruppe uten eget hovedkontor?

For enkelte selskaper med mye uteaktivitet, kan det være en idé å ha en egen gruppe med stadig rundreisende personell uten et fast hjemmekontor; en internasjonal organisasjon av en viss størrelse kan vurdere dette som et alternativ i større eller mindre grad, selv om det neppe passer for alle. På den måten har man en pool av likesinnede man kan trekke veksler på, hvor mobilitet er et naturlig utgangspunkt og man ikke forventer en hjemmebase.

Følgende utdrag fra en undersøkelse av McKinsey (*Why multinationals struggle to manage talent*, mai 2008), kan gi et ekstra insentiv til å vurdere et slikt program – det trenger ikke være altomfattende, men kan knyttes til noen få nøkkelpersoner;

In our view the key implication of the research is that companies should focus hard on rotating talent globally across divisions and geographies. Not only will this rotation support the development of company talent, it will also promote greater cultural awareness and diversity.

Det ser ut til at man, om man klarer å skape en slik kultur, får en selvforsterkende effekt som gir positive ringvirkninger utover i virksomhetene.

Har dere en tilpasset expat policy, eller er det "one-size-fits-all"?

En rekke selskaper har gode systemer på papiret, men det er kanskje like viktig å høre på behovene til de som skal utestasjoneres og ha en fleksibel plattform? Dersom man ønsker flere mennesker å velge mellom, må man være åpen for flere forskjellige forventninger, behov og ønsker. Det er ikke alltid like enkelt å kommunisere dette til den enkelte medarbeideren, selv om man i HR- eller personalavdelingen gjerne tror at så er tilfelle.

I forlengelse av et skifte i hvilke markeder norske virksomheter orienterer seg mot, ser man også et økt behov for fleksibilitet i utformingen av stillinger. Expat-begrepet har lenge vært supplert med Flexpat som fellesbenevnelse for internasjonale stillinger der man ikke nødvendigvis er stasjonert permanent i tre år, men har mulighet til å pendle, variere oppholdsmengden og så videre.

Muligheten til å ha individuelt tilpassede pakker – justert i forhold til geografi, omfang, personlige ambisjoner, sivilstatus, familieforhold med mer – vil i større og større grad være nødvendig for å sikre tilstrømming til internasjonale stillinger. Tilpassede systemer krever mer av virksomheten og er dermed ikke riktig for alle. Men en rekke av de store selskapene vil kunne tjene mye på å revurdere gamle systemer opp mot en ny virkelighet.

Har dere forsøkt å ha lære opp lokalt ansatte i Norge?

Det er både økonomisk og markedsmessig viktig å forsøke å benytte seg av lokal ekspertise gjennom blant annet lokalt ansatte i forskjellige land. Ofte er det en god løsning å ha de lokalt ansatte på opplæring i Norge, slik at de på den måten får den kompetansen man i utgangspunktet trodde man måtte sende ut. Det er ikke forbeholdt de store selskapene å ha traineeordninger, og slike ordninger bidrar generelt til økt kulturforståelse, økt innsikt i viktige markeder ved hjemmekontoret og ikke minst bidrar det til større nysgjerrighet og ønske blant nordmenn om å dra ut.

Kapittel 4: Arbeidstaker – å være forberedt, forstå systematikken og å gjøre seg attraktiv

- *Long term success in today's rapidly changing global business environment present companies and their employees with new challenges to achieving high performance. Women will need to understand what new skills they need to stay relevant and thrive, and management must understand what will motivate and matter to tomorrow's workforce.*

One Step Ahead of 2011, Accenture

Både arbeidstaker og -giver har et ansvar for å få til endringer i det rekrutteringsmønsteret man ser i dag. Det vil ofte være en gjensidighet og overlapping til stede i spørsmål om hvordan man best mulig kan utnytte menneskelige ressurser i en virksomhet. Derfor har vi valgt å dele vår gode praksis opp i to, og har samlet noen enkle råd til arbeidstaker i dette kapittelet. Dels skyldes det at noen tiltak har et individuelt preg, dels er det for å minne hver enkelt av oss om at man ikke alltid kan vente på at organisasjonsendringer skal finne sted, men at vi aktivt må være med på å skape dem selv.

Det er ingen menneskerett å jobbe internasjonalt, og det er heller ikke alle som ønsker det som en del av sin karriere. Vi skal ikke argumentere for mye den ene eller andre veien her, men prioriterer å synliggjøre muligheter og aktive tiltak som alle som er interessert, kan gjennomføre. Det er alltid noe å vinne og noe å tape når man satser stort, og det å ta skrittet ut av Norge vil være et stort skritt for de aller fleste. I et internasjonalt miljø stilles det andre krav til deg som arbeidstaker enn hjemme. Usikkerhet, ukjente faktorer, forskjellige beslutnings- og ledelsesmønstre, og sannsynligvis økt arbeidsmengde er utfordringer man må være villig til å arbeide med og håndtere. Har man imidlertid prioriteringene i orden på forhånd, er tilbakemeldingen fra et overveldende flertall av utestasjonerte at dette er en opplevelse for livet – både i profesjonell og personlig forstand.

Dette kapittelet gir forslag til hvordan man kan posisjonere seg når det gjelder de faktiske forholdene rundt rekrutteringsprosessene – snarere enn å drøfte fordeler og ulemper ved å arbeide internasjonalt. I et slikt pragmatisk perspektiv er det viktig å være klar over at gode systemer og mekanismer for å fange opp aktuelle kandidater er sterkt varierende fra selskap til selskap. I en perfekt verden ville man naturligvis ha sørget for at dette endret seg, men mens vi venter, kan det være greit å være seg bevisst en del grep man som arbeidstaker selv kan ta. Hva kan den enkelte arbeidstakeren, om hun eller han ønsker det, gjøre for å forberede grunnen og øke sin verdi?

Offensiv og synlig – bli relevant både hjemme og internasjonalt

Alle og enhver kan ha godt av å legge til side beskjedenhet hvis man skal opp og fram i arbeidslivet. Det eksisterer ofte rekrutteringsmønstre i bedrifter som til en viss grad usynliggjør potensielle kandidater. Dette er ikke nødvendigvis en bevisst prosess, men kan være et resultat av at man leter der man forventer å finne den riktige personen, benytter seg av det som har fungert før, og ikke alltid har tid til å tenke nytt. Uansett årsak, resultatet er at om man ikke har den riktige bakgrunnen, er man ikke en viktig del i rekrutteringskabalene. Dermed ekskluderes man unødvendig allerede i første runde. Den enkelte arbeidstakeren bør derfor tenke gjennom faktorer som synlighet og kommunikasjon av egne ønsker, og sørge for at de riktige beslutningstakerne får tilgang på denne informasjonen.

Dette betyr ikke at man skal utvikle altfor spisse albuer, men det er en oppfordring til økt selvbevissthet rundt eget kandidatur og hvordan dette framstår for den eller de som rekrutterer til stillinger i utlandet. Tilbakemeldinger som Vipe har fått, både i vårt arbeid de siste årene og gjennom intervjurundene i undersøkelsen, kan også tyde på en litt skjev fordeling mellom menn og kvinner når det gjelder å være synlig. Som en av informantene våre uttrykte det:

”De [menn] er raskere til å si ja uten å vite nøyaktig hva de går til, mens kvinner i større grad vil ha en grundig gjennomgang av alle forholdene knyttet til jobben. Det har vi ikke alltid tid eller kapasitet til å gjøre noe med. [...] Dermed blir det enklere å velge menn.”

Det ble også tilføyd, litt humoristisk, at ”[n]år kvinner takker ja, da er jeg sikker på at det er veloverveid og ikke kommer som en total overraskelse på resten av familien at de skal flytte til Asia om tre måneder”. Selvsagt er det like stor forskjell blant kvinner som det er mellom kvinner og menn, men vi ser at det å gjøre sine omgivelser klar over hva man ønsker, og hvor man vil, er viktig. Om ikke annet bør medarbeidersamtaler og andre kanaler benyttes så mye som mulig for å tydeliggjøre hva man ønsker.

For både arbeidstakere og -givere kan i så måte ett av funnene i Accentures globale undersøkelse *One Step Ahead of 2011* være til ettertanke. Der ble det blant annet spurt om man mente det var forskjell på menn og kvinners evne til å bygge forretningsrelasjoner, hvor 55 prosent mente at det ikke var noen forskjell på kjønnene.



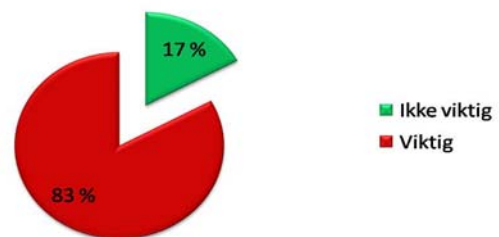
Det hender at den som venter på noe godt, faktisk venter forgjeves.

Men andelen *menn* (60 prosent) som svarte dette, overgikk andelen *kvinner* (47 prosent) med stor margin. Sagt med andre ord; kvinner er mer usikre på egne relasjonsbyggende ferdigheter enn det menn er på vegne av kvinner.

Vår anbefaling er derfor at man signaliserer høyt og tydelig hva man ønsker (for eksempel mer ansvar og en internasjonal karriere), slik at de som har innflytelse over din yrkesframtid oppdager deg og husker deg når avgjørelsene skal tas. Det holder ikke å signalisere det én gang, man må belage seg på å gjenta det med jevne mellomrom og også vise det gjennom handling.

Figur 15: Som svarene fra Vipes undersøkelse viser, er det lite trolig at man får gratis drahjelp bare fordi man er kvinne og vil arbeide internasjonalt. Her må det andre kluter til.

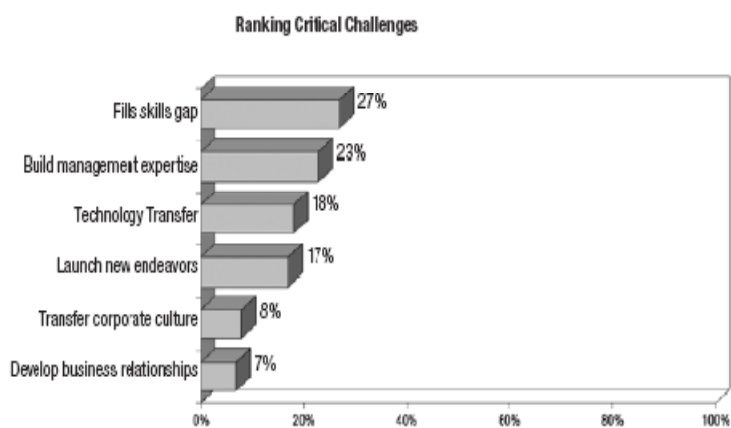
Er det viktig med lik representasjon av kvinner og menn ved utekontorene?



Identifiser relevant erfaring – hvordan skal jeg gjøre meg attraktiv i framtiden?

Det er viktig å opparbeide seg strategisk arbeidserfaring i selskapet man jobber i. Litt forenklet kan man gjerne si at ledererfaring er et viktig kriterium for å bli oppdaget av de som skal besette stillinger i utlandet. Det betyr ikke at man er ekskludert fra det gode selskap dersom denne erfaringen mangler, men det er ikke uvanlig at tidligere resultatansvar, operativ kompetanse og andre komponenter som følger med i linjen, er ønskede kvalifikasjoner. Selv om dette i utgangspunktet er kjønnsnøytralt, ser vi ofte at menn i større grad enn kvinner per i dag har lederfunksjoner der disse egenskapene er sentrale. Kvinner er også ledere, men da ofte innen stabsfunksjoner, HR og kommunikasjon.

I tillegg til spørsmålet om synlighet er det enkelt sagt to hovedkomponenter som er avgjørende for utsendingsbeslutninger. For det første er det viktig i vite *hvilken* type jobb som skal gjøres ute, ettersom det automatisk snevrer inn aktuelle kandidater. GMACs undersøkelse fra 2007 viser en global rangering av hovedårsakene til hvorfor man sender ut personell, og kan være grei å ha med seg. Vet man hvilke stillinger selskapet skal besette i dag og framover, vet man også hvordan man kan gjøre seg mer aktuell for de jobbene det gjelder.



Figur 16: Hvilke posisjoner skal man oftest dekke ute? (kilde: GMAC)

For det andre bør man være klar over hvilke *individuelle* egenskaper og erfaringer som anses som viktige. I vår undersøkelse ba vi blant annet deltakerne om å rangere syv kriterier etter grad av viktighet når man vurderer kandidater til utestasjonering; internasjonal arbeidserfaring, studier fra utlandet, språkkunnskap, kulturkunnskap, linjeledererfaring, kjønn og alder. Av disse pekte internasjonal arbeidserfaring og språkkunnskaper seg ut som de to viktigste – se figur til høyre for oversikt (lav score = viktigere enn høy score, skala fra én til syv).¹⁶



Figur 17: Hvilke egenskaper er viktige når man vurderer kandidater til utestasjonering? Jo viktigere, jo lavere poengsum (kilde: Vipe).

De strategiske spørsmålene man kan stille seg dersom man ønsker et uteopphold, bør derfor starte med "Hvilke personer sender mitt selskap ut?", og "Hvordan kan jeg skaffe meg den kompetansen de trenger ved neste korsvei?" Dersom det er linjeerfaring som er avgjørende, må man skaffe seg det. Er det salg eller teknisk kompetanse som skal til, vil man ofte finne interne etterutdanningstilbud om dette.

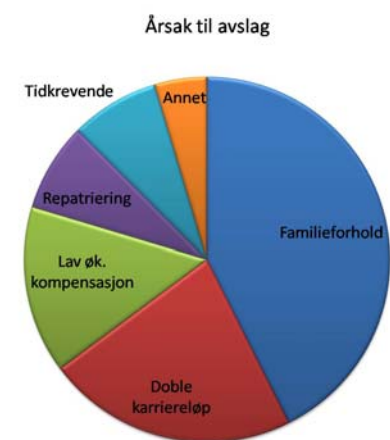
Ifølge våre tilbakemeldinger skal hverken kjønn eller alder være faktorer som vektet tungt. En forsiktig tolkning av et slikt resultat vil være at selv om det i praksis i dag er langt flere menn enn kvinner som utestasjoneres, er barrierene for endring kanskje ikke så uoverkommelige likevel.

¹⁶ Hvordan man *først* skal få den internasjonale erfaringen som så skal til for å bli attraktiv, er vanskeligere å svare på.

Hensynet til familien og doble karriereløp

Disse to områdene er for viktige til at de kan overlates til arbeidsgiveren alene. Problemstillingene er også kommet for å bli; dette er blant de hyppigste begrunnelsene, både i vår undersøkelse og internasjonalt, for å takke nei til utestasjonering. I rubrikken "familieforhold" (se figur under) skjuler det seg en rekke problemstillinger, men den innebygde usikkerheten det er for hele familien å bevege på seg, veier tungt for de fleste. Slik vil det være, men vi vil oppfordre til å tenke muligheter parallelt. Langt de fleste som har vært utestasjonert, vektlegger en rekke fordeler og positive konsekvenser, både på privat og profesjonelt plan. Tilbakemeldinger vi har fått fra personer som har vært utestasjonert kan kanskje balansere regnskapet når man skal vurdere en internasjonal karriere?

- Du opplever personlig utvikling, både profesjonelt og privat.
- Familiesamholdet kan styrkes.
- Det finnes svært gode skole- og utdanningstilbud for barn og voksne i en rekke land.
- Du kan kjøpe deg ut av tidsklemma med god samvittighet.
- Utenlandsjobbing er lederutvikling.
- Du bygger et profesjonelt og internasjonalt nettverk.
- Utenlandsopphold gjør CV-en din mer attraktiv for framtidige stillinger, særlig internasjonalt.
- Barrieren for å dra ut i framtiden senkes betraktelig.
- Du vil befinne deg langt framme i beslutningsprosesser der du opplever kort vei fra idé til gjennomføring.



Figur 18: Personlige og familiære hensyn kan være en barriere – men kanskje kan man finne gode løsninger og se gevinsten i et uteopphold likevel? (kilde: Vipe)

Når det gjelder partnerens karriere, finnes det få enkle løsninger. De erfaringene vi har, og tilbakemeldingene vi får fra arbeidsgiversiden, viser at egne initiativ og forslag blir mottatt med både interesse og takknemlighet fra de som er ansvarlige for utestasjoneringen. Dette er områder der det kreves grader av individuell tilpasning og tilrettelegging, og der større HR-systemer og standardiserte programmer ikke alltid evner å fange opp det som kreves. Dermed åpnes det for en proaktiv holdning fra den enkelte medarbeideren. Foreslå gjerne løsninger på eget initiativ og inviter arbeidsgiveren til å være fleksibel. Følgende tiltak kan kanskje inspirere de fleste av oss:

- Ta en grundig runde med hele familien (det kan ofte dukke opp løsninger man ikke hadde funnet på egen hånd).
- Bistå partneren med å finne jobb dersom det er mulig.
 - Kan partneren din arbeide for eget selskap med fjernprosjekter?
 - Kan partneren din arbeide for ditt selskap med et prosjekt som ikke er tilknyttet deg?
 - Kan partneren din arbeide for et annet selskap på det nye stedet?
- Inviter partners arbeidsgiver til å være fleksibel med permisjonsordninger.
- Vurder etterutdanning som et alternativ.
- Få hjelp til å sikre videre karriere for partner i tillegg til egen ved hjemreise.



Figur 19: Kanskje begge parter kan vinne til slutt?

Kapittel 5: Systematisk og helhetlig tilnærming til internasjonal rekruttering

Til grunn for vår gode-praksis ligger over 100 intervjuer og undersøkelser, kvalitative og kvantitative, gjennomført med HR - og rekrutteringsansvarlige. Vi har i tillegg brukt egne erfaringer fra vårt arbeid med internasjonalisering, undersøkelser av globale aktørers måte å løse utfordringer på - samt aktuell litteratur innen området. Den gode praksisen står for seg selv. Men vi ser at det er naturlig å utdype enkelte av erfaringene vi har gjort oss gjennom de årene vi har arbeidet med internasjonaliseringsspørsmål. I dette kapitlet vil vi derfor se nærmere på noen av de manglene vi oftest finner i norsk næringslivs tilnærming til internasjonal rekruttering.

Vi vil først understreke at det ofte er et spørsmål om ressurser snarere enn vilje når internasjonale stillinger ikke alltid besettes på en systematisk og god måte. Vårt ønske er derfor at innspillene kan bidra til å gjøre det enklere, og dermed mindre ressurskrevende, for både arbeidstakere og -givere, å få oversikt over forskjellige metoder og strategier knyttet til rekruttering. Den samlede erfaringen og kompetansen som eksisterer i norsk og internasjonal sammenheng gir utvilsomt inspirasjon til den som er på jakt etter det.

Unngå små paradokser og ad-hoc-løsninger

I våre undersøkelser – av store og små virksomheter – ser vi at arbeidet med rekruttering og oppfølging av internasjonalt mannskap ofte er usystematisk. Det er ikke vanskelig å forstå at situasjonen er slik, med utskiftninger på HR-siden, korte tidsfrister, personalendringer, og justeringer i rammebetingelser. Men som vi har påpekt, er dette kanskje et av de områdene der forutsigbarhet og kontinuitet er aller viktigst. Avstand mellom det som sies, og det som gjøres, vil bli lagt merke til. Resultatet kan bli at man ødelegger fundamentet for å bygge en rekrutteringsloop, og på den måten mister gode kandidater til internasjonale stillinger.

De som har vært eller er i internasjonale stillinger, melder ofte om at mangelen på systematisk arbeid med de internasjonale stillingene kan bli en selvpoppfyllende profeti – det er vanskelig å få på plass, og kommer dermed heller ikke på plass. Dersom dette stemmer, gjør virksomhetene seg selv en stor bjørnetjeneste. Vi vil ikke hevde at det er enkelt å få lage et perfekt rekrutteringssystem, men man kan likevel gjennomføre tiltak som øker troverdigheten og langsiktigheten i arbeidet, og man kan knytte det opp mot ulike belønningsmekanismer. Blir rekruttering til internasjonale stillinger for ad hoc-preget, vil virksomhetene ofte tape på dette. Igjen handler det om å starte et sted, og selv om ikke alt blir som man ønsker med en gang, vil forbedringene komme etter hvert. Vi vil foreslå at følgende tre felt vies spesiell oppmerksomhet og etableres som grunnlag for videre satsing:

1. Etabler forståelse for økt behov for mobile medarbeidere på toppen

Både fra et norsk og internasjonalt perspektiv forventes det at antall utestasjonerte vil øke i tiden framover. Det anslås også som viktig eller svært viktig at man klarer å finne gode kandidater til disse posisjonene, og at kompetansen som opparbeides ivaretas og finner sin plass i organisasjonen også når oppholdet ute er over (competence transfer). Men dersom vi ser litt på hva som gjøres for at denne ønskede situasjonen skal oppstå, er det ikke alltid like enkelt å finne et mønster. Kunnskapen har vi, men viljen og evnen til å gjøre noe er mer begrenset. Erfaringsmessig er det til syvende og sist ledelsen som skal tildele nødvendige ressurser – og da må de jo også vite hva som foregår.

I vår undersøkelse svarte 56,2 prosent av de spurte at det oppleves som utfordrende å rekruttere medarbeidere til å dra ut, men av disse var det få som hadde diskutert og bearbeidet denne problemstillingen mer systematisk. Vi anbefaler at man forsøker å redusere dette gapet, og bevisstgjøring overfor ledelsen er et viktig første skritt i denne sammenhengen.

2. Utvid investeringsperspektivet – gi det et økonomisk språk

Ledende internasjonale selskaper tar sine investeringer seriøst på alle plan, så også innenfor rekruttering til internasjonale stillinger. Det koster mindre å gjøre en grundig jobb på HR-/rekrutteringssiden enn å stole på tilfeldigheter og rydde opp i ettertid. De strukturerende prinsippene bør derfor være blant annet:

- Fokuser på å finne, utvikle og beholde alle internasjonale forretningsbyggere.
- Se på eksisterende rekrutteringsmetoder med sunn skepsis – i likhet med det meste annet kan de alltid forbedres.
- Rekrutter ut fra et bredt sett med individuelle egenskaper, der teknisk kompetanse og linjeerfaring bare er ett aspekt. Inkluder familiespørsmålet på et tidlig tidspunkt om det er aktuelt.
- Snakk med den som skal ut, gjennom hele prosessen, både før, under og etter uteoppholdet.
- Signaliser til hele virksomheten at "return on investement" økes ved aktiv bruk av kompetansen etter endt uteopphold.

3. Fokus på en resultatorientert kultur – viktig også for internasjonal rekruttering

Norge har en kultur hvor alle skal være like og ha like muligheter, noe som kan resultere i at formelle suksesskriterier blir nedtonet fordi det betyr at vi i virkeligheten har svært ulike muligheter.¹⁷ Internasjonale miljø er ofte mer hierarkisk organisert, med klare, målbare kriterier for hva som sikrer bevegelse oppover i organisasjoner. Hierarkier er gjerne transparente, og hvor langt og høyt man kan klatre på karrierestigen framstår som forutsigbart.

De som skal ut, har vært ute eller kommer fra andre land enn Norge, er vant til å forholde seg til slike spilleregler. At nettverk og kjennskap betyr noe er neppe unikt for norsk bedriftskultur, og slike faktorer vil alltid være der. Man skal huske på at norsk næringsliv er internasjonalt på mer enn én måte; man ansetter også utenlandske medarbeidere som gjerne ønsker mulighet for karriereutvikling. Dersom resultatet ikke er det som teller mest, men er erstattet av vage og uformelle nettverk som krever både nærhet til hovedkontoret og god forståelse av norsk kultur, vil dette sannsynligvis påvirke dyktige, internasjonale arbeidstakere til å foretrekke andre selskap.

Internasjonale stillinger i et syklisk perspektiv

To exploit overseas opportunities, multinational corporations must usually transfer executives into them. Yet these expatriates – a scarce and very dear resource – often fail, and many leave their employers even after they succeed overseas. What can multinationals do to protect their investment?

McKinsey – "Are you taking your expatriate talent seriously?"

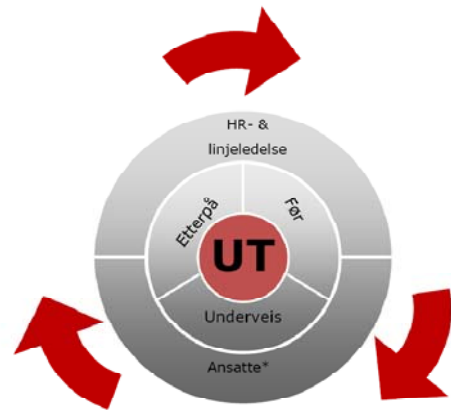
Overraskende ofte finner vi at det eksisterer et gap mellom det rekrutterere og HR-avdelingene har som utgangspunkt, og den faktiske erfaringen de som drar ut, sitter med. På det generelle plan vil vi derfor oppfordre alle til å tenke helhetlig rundt det å sende ut personell. I dette ligger det en henstilling om å tenke forberedelser, oppfølging underveis og tilrettelegging av tilbakekomst. Dette er viktige komponenter for å få mest mulig ut av jobben som gjøres – både for den enkelte så vel som for selskapet. Mangel på samsvar mellom det som blir sagt, og det som blir gjort, vil alltid være

¹⁷ Det kan innvendes at man her ikke skiller klart mellom likhet i *muligheter* og likhet i *resultat*. Det første er et ideal for alle, men det siste ønsker man vel ikke at skal være tilfelle for enhver pris?

negativt, først og fremst fordi det fører til usikkerhet blant de ansatte. Denne usikkerheten slår igjen negativt ut på antall søkere til internasjonale stillinger.¹⁸

Resultatene av en slik situasjon kan oppsummeres i fire punkter:

1. Lite systematisert utveksling av internasjonale erfaringer gjør at utestasjonerte lider under mangelen på en strukturert og forberedende kunnskapsoverføring. Dette gjelder i forhold til hovedkontoret, men også mellom forskjellige internasjonale stillinger. Spisskompetansen, dels i form av opparbeidet ekspertise, men også i form av tilpassingen av ekspertise til lokale forhold, risikerer å bli værende hos den enkelte medarbeideren. Arvtakere må så gjøre de samme feilene og bruke unødvendig mye tid på å etablere seg lokalt.
2. Et annet mulig resultat og skjult kostnad knyttet til mangelen på helhetlig forståelse, er såkalte "brownouts". Mens "blackouts" er en betegnelse som brukes om personell som avbryter utenlandsoppholdet før tiden, er "brownouts" ment å beskrive utestasjonerte som hverken finner seg til rette eller greier å etablere et profesjonelt nettverk mens de er i utlandet. Konsekvensen av dette er at de leverer langt dårligere resultater enn de ville gjort hjemme, og kostnadene ved denne typen mindre vellykkede utestasjoneringer kan bli svært store.
3. Dersom andre ansatte ser at de som har vært ute, ikke får uttelling for kompetanseutvikling i kjølvannet av utestasjoneringen, kan det bli vanskelig å rekruttere nye til å reise ut. Dette kan bli en ond sirkel: Unge og/eller nye medarbeidere ser at spesialkompetansen som de utestasjonerte har opparbeidet, ikke blir brukt. Dette senker mobilitetsvilligheten blant de ansatte, og andelen ansatte som vil reise utenlands, synker. Forutsetningen for å lykkes i et internasjonalt miljø, hvor mobilitet er et krav, reduseres tilsvarende.
4. Den allerede nevnte hjemkomsten, eller repatrieringsfasen, kan av mange oppleves som et omvendt kultursjokk, mens andre føler at deres kompetanse ikke verdsettes i tilstrekkelig grad. Ofte er den stillingen som den ansatte kommer hjem til, mindre attraktiv enn den de forlot til fordel for utlandet. Sørg derfor for at kommunikasjon mellom de utestasjonerte og de avtalte kontaktpunktene (mentorene) hjemme fungerer godt. Dette vil også bidra til flyt i



Figur 20: Tenk helhetlig.

¹⁸ Slik vi tidligere har vist, slår også usikkerhetsfaktoren skjevt ut i forhold til hvem som velger å gå videre, se kapittel tre og fire for detaljer.

kompetanseoverføringen, slik at virksomhetene slipper å måtte begynne på nytt neste gang medarbeidere skal sendes ut.¹⁹

Eksempler på problemer, mulige løsninger og gevinster ved å gripe fatt i utfordringer knyttet til internasjonal rekruttering og karriere kan være som skissert i figuren til høyre. Dette er bare ment som innspill og inspirasjon, hovedbudskapet er at man tenker løsninger hele veien.

Problem	Løsning	Gevinst
Har ikke nettverk utenlands	Nettverksprosess	Medarbeider blir raskere operativ
Lite kunnskap om lokal forretningskultur	Dilemmatrening	Økt mestring ved utestasjonering
Familien trives ikke	Interkulturell trening for familie-medlemmer	Stabilt familieforhold
Avbrutt utestasjonering	Besøk fra ledelsen	Jobben blir gjort
Føler seg ikke verdsatt ved retur / forlater bedriften	Virkemidler for å motvirke "det motsatte kultursjokk" ved hjemkomst	Fornøyde og lojale ansatte

Figur 21: Hvordan møte utfordringer.

På samme måte som bedrifter bør tenke syklisk, bør også den enkelte medarbeideren gjøre det. Det betyr blant annet at arbeidstakeren tenker framover og synliggjør ekspertisen som eventuelt er opparbeidet utenlands, og gjør den relevant for arbeidsgiverne hjemme. Man må eksemplifisere og kommunisere hjem også mens man er utestasjonert, og ikke vente til man er hjemme. Ved å demonstrere hvordan man kan være relevante og gi merverdi ved et hjemme/hovedkontor, vil overgangen når man kommer hjem, bli enklere. Det hviler også et ansvar på arbeidsgiveren, som bør sørge for gode kommunikasjonskanaler, gjerne i form av en mentorordning. Som det ble påpekt av en av våre intervjuobjekter: Det er mye vanskeligere å gi opp når man snakker med lederen sin annenhver måned.

Liten verden, store forskjeller – nye markeder gir nye utfordringer

Verdens økonomiske balanser er inne i et taktskifte, hvor det tradisjonelle triangelet USA, EU og Japan mister relativ betydning. Parallelt oppstår det dermed et behov for å sende mennesker til nye geografiske områder. De fleste selskaper har oppdaget eller kommer til å oppdage at det ikke alltid er like enkelt å få mennesker til å dra til for eksempel BRIK-landene eller land i Afrika.²⁰ London, Paris og New York byr nok på sine utfordringer, men her føler nordmenn seg mer i inneforstått med kulturen, og det vil ofte være et insentiv i seg selv å få oppleve disse stedene for en rekke ansatte. Den

¹⁹ Mentorordninger kan gjøres mer eller mindre omfattende; ABB har for eksempel en ordning der utestasjonerte får tett oppfølging og rapporterer til en fast mentor ved hovedkontoret. Mentoren er også ansvarlig for å finne en stilling den utestasjonerte kan vende hjem til.

²⁰ BRIK-landene refererer til Brasil, Russland, India og Kina, fire av verdens hurtigst voksende økonomier.

framtidige veksten av utestasjonerte vil imidlertid ikke finne sted her, og er norske virksomheter forberedt på å møte slike endringer i tillegg?

I GMACs undersøkelse fra 2007, ble selskapene også spurt hvor de antok behovet for utestasjonerte ville øke mest. Ikke overraskende kom BRIK-land høyt oppe på den listen, sammen med mer tradisjonelle steder som USA og Storbritannia (fjorårets plassering i parentes i tabellen).

Dersom vi antar at norsk næringslivs behov og strategier likner den vi finner i resten av verden, vil mye av verdiskapningen for norske selskap finne sted i nye økonomier i tiden framover. For en rekke selskaper vil det være aktuelt å sende medarbeidere til korte og lengre opphold i flere av disse landene.

Emerging New Locations for International Assignments

China (1)	19%	Italy (NA)	3%	France (5)	2%
India (2)	13%	United Kingdom (4)	3%	Japan (4)	2%
Russia (4)	5%	Brazil (NA)	3%	Saudi Arabia (NA)	2%
United States (5)	4%	Australia (6)	3%	Spain (NA)	2%
Poland (NA)	4%	Turkey (NA)	3%	South Korea (NA)	2%
South Africa (NA)	3%	Czech Republic (NA)	2%		

(Ranked showing percent of companies identifying them; last year's rank in parentheses)

Figur 22: Hvor drar fremtidens expats? (kilde: GMAC)

Dersom det er vanskelig å få nok mennesker til å dra til relativt attraktive steder som USA, Vest-Europa og deler Asia, er det sannsynligvis enda vanskeligere å få sendt de beste kandidatene til for eksempel Russland, India eller land i Afrika. Et følgespørsmål i GMACs undersøkelse var da også å rangere land etter hvor utfordrende utestasjonerte så på arbeids- og oppholdforhold der. Øverst på den listen tronet Kina, India og Russland.

Det er kanskje ikke så rart at det er slik, men det gir norske selskaper andre og nye utfordringer. Dette stiller krav til å tenke nytt rundt arbeidet med utestasjoneringer. De store selskapene som mener at det er viktig med en mobil, internasjonal organisasjon der utveksling av informasjon og medarbeidere skal være stor på alle nivåer, bør sette opp måter å løse slike framtidige utfordringer. Flere av de tiltakene som er foreslått i denne gode praksisen kan være aktuelle – for eksempel vil en egen mobil, internasjonal arbeidsstokk uten "hjemland" være et alternativ som kan fungere. Varianter av flexpats er et annet alternativ. For de mindre selskapene vil det også være viktig å tenke på hvordan man skal løse dette, og et alternativ er å slå seg sammen med andre ikke-konkurrerende bedrifter for å sikre en mer langsiktig prosess uten at det koster for mye.

Doble karriereløp

”Familieforhold” pekes ut som hovedutfordring nummer én i vår spørreunde blant rekrutterere og HR-personer i Norge. Internasjonalt ser man det samme mønsteret; familiens antatte ve og vel troner alene på toppen av begrunnelser for avslag (hensynet til egen karriere er en fjern nummer to på listen). Det viser seg også at halvparten av de som oppgir familiehensyn, har partnerens karrieremuligheter i tankene.

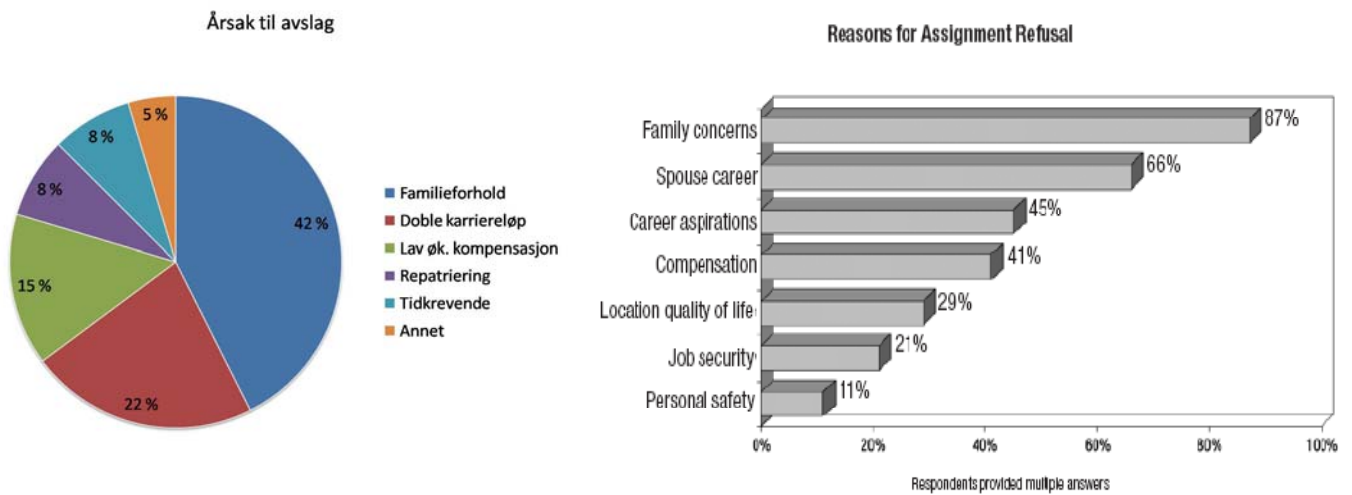
Dette punktet har allerede blitt diskutert under både arbeidstaker- og arbeidsgiverseksjonen, noe som primært skyldes at ethvert selskap som ønsker å kombinere internasjonale muligheter med å ivareta og utvikle sin humankapital, må ta denne problemstillingen alvorlig. Vi ser fremdeles en viss slagside mot kvinner framfor menn: Kvinner som vil jobbe utenlands, frykter at partneren skal miste sin verdi på arbeidsmarkedet. De fleste av oss har nok lettere for å forestille oss at det er mannen som jobber internasjonalt, mens kvinnen følger med ut. I det internasjonale utestasjoningsmiljøet er det en høyere grad av aksept for at kvinner inntar en ”passiv” rolle som følge og sjef på hjemme- og omsorgsarenaen. Vi har en forestilling om at menn skal være familiens hovedforsørger, mens kvinner enklere møter forståelse for at man vil ta et avbrekk fra karrierekarusellen. Den norske hverdagen er ofte ”komfortabel”, og det er mulig for to personer som jobber fulltid, å være foreldre samtidig. Det er ikke alltid tilfellet andre steder, og særlig ikke når man har en lederstilling som krever mer enn 100 prosent arbeid. Samtidig må man ha i bakhodet at stadig flere kvinner, også utenfor Norge, trer inn i arbeidslivet og etablerer egne karrierer.

Det er naturlig å tro at de som klarer å etablere gode rutiner for vellykkede partnerutestasjoninger, uavhengig av kjønn, vil ha et stort fortrinn i den framtidige kampen om de gode hodene. Så lenge arbeidsgiveren ikke makter å tilby nye løsninger som er tilpasset dagens generasjon av internasjonalt interesserte arbeidstakere og framtidens ledere, er det forståelig at virksomheter finner det vrient å motivere nordmenn til å reise ut. Vårt første bud er derfor å være åpen og ærlig i kommunikasjonen og sikre en avstemming av forventninger til hva som ventes der ute – både av den som drar ut, og medfølgende partner. Forbausende ofte får vi tilbakemeldinger og ser eksempler på hvordan tilsynelatende låste situasjoner løser seg. Ved å ta tak i problemstillingen, være imøtekommende og åpne for dialog dukker det ofte opp både kreative og bærekraftige løsninger for alle parter. Vi husker at ”redd verden”-tankegangen fra de idelle organisasjonene appellerer mer enn man skulle tro.²¹ Den gode rekruttereren tenker da kanskje på muligheten for å koble et internt eller eksternt

²¹ Særlig er dette tydelig blant morgendagens arbeidstakere. Generasjon Y og Z har mer fokus på dette aspektet enn tidligere generasjoner av arbeidstakere. Se blant annet Aftenpostens artikkel ”Pynter seg for Generasjon Y”, <http://www.aftenposten.no/forbruker/jobbogstudier/job/article2598125.ece>.

samfunnsansvarsprosjekt opp mot en medfølgende partner. Det er ikke sikkert det treffer, men det er mest sannsynlig verdt et forsøk.

Figur 23: Norske og internasjonale begrunnelser for ikke å dra ut – godt samsvar?²² (kilde: Vipe og GMAC)



²² Figuren til høyre er hentet fra GMACs rapport *Global Relocation Trends, 2007*. Flere alternativ krysset av hos respondentene.

Kapittel 6: Veien videre

Rekrutterere, HR-avdelinger og virksomheter kan selv foreta en rekke grep – både enkle og mer omfattende – for å bedre rekrutteringspotensialet til internasjonale stillinger og øke mobiliteten i norsk næringsliv. Den gode praksisen gir forslag man kan benytte eller la seg inspirere av, og derigjennom foreta de individuelle grepene som synes mest hensiktsmessige for hver enkelt.

Gjennom forprosjektet belyste vi internasjonal karriere fra arbeidstakerperspektivet, mens vi denne gang primært har sett på hvordan arbeidsgiveren kan etablere rekrutteringsstrategier med tanke på å sikre bredest mulig nedslagsfelt. Det er imidlertid ikke slik at man automatisk kan trekke skillelinjene så skarpt som vi gjør; vi har allerede vært inne på at det til syvende og sist er et resultat av gjensidig påvirkning og samarbeid. Videre har myndighetene et ansvar for å bidra til at rammene rundt internasjonal virksomhet er oversiktelige og forutsigbare – et eksempel er skattepraksis, som per i dag framstår som tilfeldig og lite enhetlig. Andre virkemidler som myndighetene er i besittelse av, er knyttet til eksempelets makt; ettersom det kortsiktige økonomiske kravet ikke alltid veier like tungt, har man mulighet til å gå foran (ta tak i marginaliserte grupper på en positiv måte) og samtidig bære de kostnadene som kan dukke opp når man forsøker nye metoder. Spissformulert kan man dermed si at det som avgjør om Norge i framtiden vil kunne hevde seg i internasjonalt næringsliv med en effektiv og mobil arbeidstokk, er avhengig av at arbeidstakere og -givere i samarbeid med offentlige myndigheter tar ansvar.

Vi vil gjerne oppfordre alle disse partene om ikke å la mulighetene gli bort eller forsvinne selv om en av partene kanskje ikke alltid tilfredsstillende den andres forventninger. Det er en gjensidig, felles gevinst i at tiltak blir gjennomført både i samarbeid og på hver sin kant. For å sikre mangfold i rekrutteringen til internasjonale stillinger, må alle trekke sin del av lasset.

Virksomhetenes muligheter – kan man bryte ut av sirkelen?

Foruten de allerede nevnte tiltakene som finnes i den gode praksisen, ligger det en rekke strukturelle muligheter i hendene på virksomhetene i Norge. Alle investeringer utgjør en kostnad, så spørsmålet for den enkelte virksomheten er ofte hvem som skal ta kostnaden til å begynne med. Dette er forståelig, men ikke særlig endringsdrivende. Vi vil derfor minne om at det som kanskje blir framstilt som svarteper-kortet (du bærer alle kostnader, andre nyter godt av ditt arbeid som gratispassasjerer), ofte blir en mulighet på sikt. I spørsmålet om mangfold og rekruttering er det flere faktorer som kan omsette innovasjonsvilje til konkurransefortrinn over tid, og som det kan være verdt å ta med seg i en framtidsrettet strategiutvikling.

Aller viktigst er det kanskje å huske at satsing på mangfold legges merke til, særlig i de gruppene som tidligere ikke har sett at man i praksis forsøker å tilrettelegge for flere. Gjøres dette på en systematisk måte, får virksomheten et fortrinn i kampen om flest mulig av de gode hodene – alt annet likt, vil man søke seg til de selskapene som tilbyr de beste betingelsene for nettopp *deg*. Er man da en kvinnelig etterkommer av innvandrere med en grad fra NHH og et ønske om å jobbe internasjonalt, går man til den virksomheten som i praksis har vist at også de som ikke er hvite menn mellom 25 og 45 år, har en mulighet.

Invitasjon til myndighetene (og næringslivet) – legg bedre til rette for utenlandsstudier

Både gjennom egen utenlandsvirksomhet i departementer og organisasjoner, og som aktiv eier og deltaker i norske virksomheter, har myndighetene makt og mulighet til å gjennomføre tiltak som bidrar til både mangfold og mobilitet. Med denne makten følger det et naturlig ansvar for å være en aktiv medspiller i utviklingen av et bredere rekrutteringspotensial.

I et langsiktig, internasjonalt perspektiv vil vi særlig vektlegge myndighetenes mulighet for å tilrettelegge internasjonale studier på en bedre måte enn i dag. Å øke verdien av utdanning utenfor Norges grenser er et viktig forberedende skritt, å vise at studier i utlandet gir gode jobbmuligheter i Norge, er et annet. Begge disse faktorene bør i større grad enn i dag ligge til grunn som en langsiktig investering og et kollektivt løft fra både myndighetenes og næringslivets side.

Dersom myndighetene klarer å legge bedre til rette for å studere utenfor Norge, og næringslivet i større grad enn i dag ser verdien av de som har studert ute, kan resultatet bli en økning i antall utenlandsstudenter. Næringslivet kan i tillegg bidra til å opprette særlige stipendordninger knyttet til både geografi og fagområder. Utenlandsstudenter bringer med seg nettverk, kultur- og forretningsforståelse, samt vilje og evne til mobilitet. Slik legges det tidlig et fundament av mulige mobile arbeidstakere som man senere kan trekke veksler på.

Internasjonalisering er et ønske, men er vi sultne nok?

- *Å flytte på en nordmann er kun mulig under trussel om dødsstraff.*

Anonym

Det er geografiske forskjeller på ønsket om å arbeide internasjonalt. Engelskmenn og nederlendere går uformelt for å være de flinkeste i klassen, både når det gjelder mobilitet og grad av suksess i sine utestasjoneringer. Amerikanere drar gjerne ut, men møter oftere en polarisert verden, noe som kan slå begge veier. Nordmenn er godt likt (eller man har ikke noe forhold til oss i det hele tatt), men vi drar ikke så ofte ut. Er det noen underliggende årsaker til at dette er tilfellet? Undersøkelser gjennomført både av Manpower og DNV i 2008, kan tyde på at nordmenn har det for godt til å ville

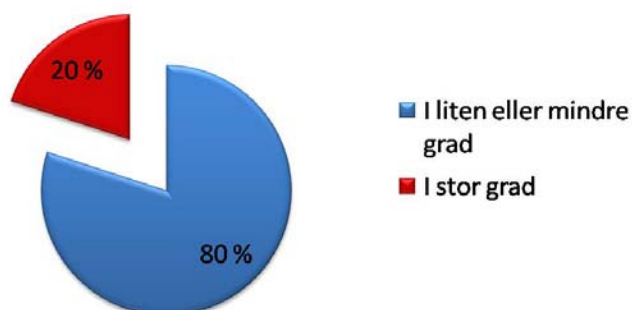
bevege på seg.²³ Hvordan får vi komfortable og godt vante nordmenn til å forlate trygge, hjemlige havner til fordel for en internasjonal karriere?

Ønsket om å dra ut formes av en rekke faktorer. Noen er kanskje født slik, men de fleste trenger mer oppmuntring og synliggjøring av at det kan lønne seg på flere måter. Vi har allerede nevnt mulige tiltak, men vil understreke at et av de viktigste premissene som må ligge på plass for å sikre jevn rekruttering, er å sikre et individuelt ønske om å dra ut. Vi er ikke i tvil om at det ønsket kan skapes og vedlikeholdes på en bedre måte enn i dag – blant annet ved å vurdere justerte tiltak ut fra den gode praksisen vi har skissert her. Man bør også merke seg at de selskapene som til enhver tid har flest gode kandidater å velge mellom, knytter utestasjonering til karriereutvikling. Ha derfor i bakhodet at man kan følge i for eksempel AP Møllers eller Proctor & Gambles fotspor; det er en *forutsetning* for å gjøre karriere ved hjemmekontoret at man har vært minimum én periode i utlandet – gjerne to.

Arbeidsgiver – skap bredde i lederutviklingsprogrammene

Som vi har sett, er linje- og ledererfaring viktige egenskaper som virksomhetene ser etter når de skal finne passende kandidater til internasjonale stillinger. En måte arbeidsgiveren kan sørge for økt mangfold i rekrutteringsprosessen, vil derfor være å skape større bredde i de lederutviklingsprogrammene som eksisterer i dag. Ved aktivt å fremme bredde blant kandidatene, vil virksomheter på mellomlang og lang sikt sørge for at et flere har den bakgrunnen man er på jakt etter til internasjonale stillinger. Det bør også, i en overgangsfase, vurderes tiltak som kan akselerere slike endringer.

Har dere strategier for å rekruttere kvinner til lederstillinger?

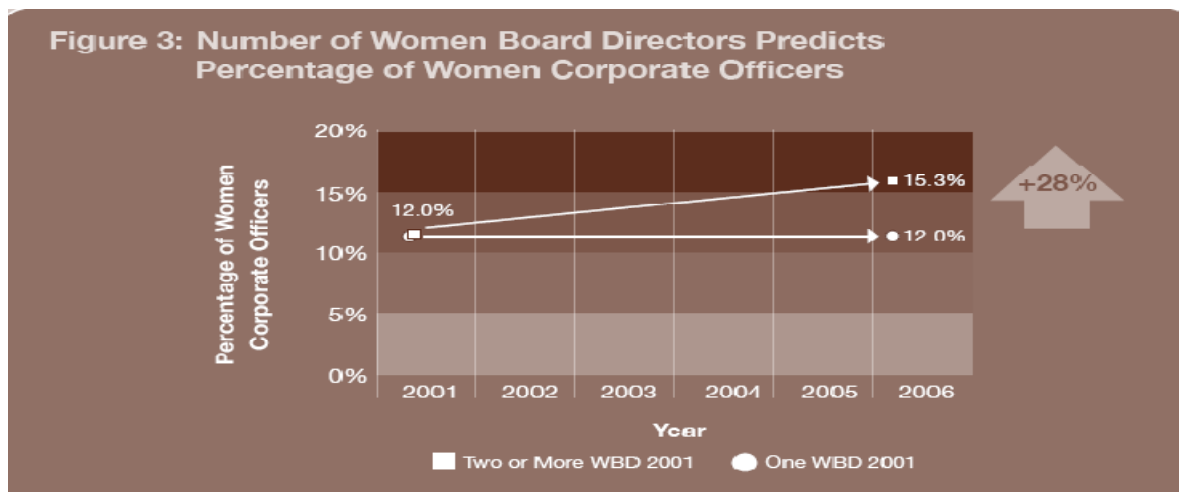


Figur 24: Man gir ikke ved dørene i Vipes undersøkelse, men kanskje det burde være et kortsiktig alternativ for å starte en endringsprosess?

²³ Tidligere nevnte undersøkelser i dokumentet.

Et eksempel på at aktive grep kan gi effekt, finner vi i Catalysts nylig publiserte undersøkelse om sammenhengen mellom kvinner i ledelse og styrer internasjonalt, og antall kvinnelige ledere i virksomheten generelt. De finner at det er en positiv sammenheng mellom disse to faktorene, slik at kvinner i toppsjiktet fører til økt rekruttering av kvinner til ledelsesposisjoner.

Illustrasjonen under viser at selskaper som hadde to eller flere kvinner i styrene i 2001, gjennomsnittlig har 28 prosent flere kvinner i lederstillinger enn selskaper med bare ett kvinnelig styremedlem i 2001.²⁴



Figur 25: Sammenheng mellom antall kvinner i styret og antall kvinner i ledelsen.

Disse resultatene kan tyde på at når man får større mangfold i virksomhetenes øverste organ, vil dette forplante seg nedover raskere enn om man ikke har det. Har man da som mål å sørge for større mangfold i en virksomhet – og vil få fortgang i endringsprosessen - ser det ut til at man må tenke top-down og bottom-up samtidig.

²⁴ Catalyst, *Advancing Women Leaders* (juni 2008). <http://www.catalyst.org>

Spørsmål eller andre henvendelser knyttet til prosjektet og praksisen rettes til rådgivningsfirmaet

Vipe på: post@vipe.no

Et utvalg av intervjuene fra prosjektet kan høres som podcasts på blog.vipe.no.

