

# Danskeres internationale viden bliver derude

Det sværeste ved en udstationering er at vende hjem igen. Sådan lyder meldingen fra både medarbejdere og virksomheder. Det er ærgerligt, for det koster både penge, viden og markedsandele, når hjemstationeringen mislykkes.

Hans Hansen er mellemlider i en stor dansk virksomhed. Han har lederegenskaber, og målet er at stige i graderne inden for firmaets egne rækker. Han siger ja tak til en udstationering i Hong Kong og forestiller sig, at international erfaring er et skridt på vejen. Han får titel af direktør, mens han er af sted, og han har mange medarbejdere under sig. Han er den, der har det overordnede ansvar, og det er op til ham at få tingene til at lykkes derude.

Det går godt. Rigtig godt. Efter seks år er det dog på tide at vende hjem igen, synes familien. Børnene skal snart i skole, og den medfølgende ægtefælle har også en karriere at tage sig af. Hans Hansen håber – og tager måske oven i købet for givet – at virksomheden vil honorere de erfaringer og den viden, han vender hjem med. Men han bliver skuffet, for virksomheden har ikke andre ledige job at tilbyde end en mellemliderstilling, som den han forlod. Altså et skridt ned ad karrierestigen. Han takker nej og forlader virksomheden til stor ærgrelse for begge parter. Hans Hansen mister sit job, og virksomheden mister en vidende og internationalt erfaren medarbejder.

Historien er fiktiv, men kunne lige så godt være hentet fra virkeligheden, for nogenlunde sådan lyder mange af de fortællinger om hjemstationering, som Danes er blevet præsenteret for. Men når hverken medarbejder eller virksomhed ønsker at ende i den situation, hvorfor går det så alligevel galt?

## To adskilte systemer

Ifølge Ove K. Pedersen, professor i komparativ økonomi

ved Copenhagen Business School, er Danmark faktisk anerkendt for landets evne til at begå sig internationalt. Det gælder både den offentlige og den private sektor. Historisk set er vi en søfartsnation med en lang tradition for international handel. Men paradoksalt nok er vi ikke særlig gode til at bruge de internationale erfaringer på nationalt niveau, viser forskningen. I stedet arbejdes der parallelt.

“Vi har på den ene side en yderst professionel tilgang til det internationale, men på den anden side er det en meget begrænset elite, der har adgang dertil, fordi der er opbygget to adskilte systemer, som i princippet fungerer helt uafhængigt af hinanden – det nationale system og det internationale system,” siger Ove K. Pedersen.

“De, der arbejder med internationale forhold, har ofte helt andre arbejdsbetingelser end alle andre i samme organisation. De færdes i andre netværk, har andre arbejdsrytmer og andre arbejdsopgaver, og der er også særskilte ledere, der er orienteret internationalt. Det internationale system har dybest set ikke noget med det nationale system at gøre, og i praksis giver det en mur mellem de to systemer, der gør det svært for tidligere udstationerede at komme tilbage og blive en del af karrieresystemet i Danmark,” siger han.

## Mangelfuld politik for hjemvendte

Helle Granhøj er indehaver af Expat Management, der rådgiver virksomheder om ud- og hjemstationering af medarbejdere. Hendes erfaring er, at mens flere virksomheder er grundige, når en medarbejder skal udstationeres, er langt

færre virksomheder opmærksomme på at lave egentlige politikker eller programmer for, hvordan man skal tage imod medarbejderen, og hvad man ønsker at bruge vedkommende til, når han eller hun vender hjem igen.

“Mange virksomheder og medarbejdere tror fejlagtigt, at det går helt af sig selv at komme tilbage til Danmark og blive en integreret del af den arbejdsplads, medarbejderen forlod nogle år inden, men sådan forholder det sig meget sjældent. Medarbejderen har ændret sig og lært meget, og virksomheden har måske svært ved at forstå de egenskaber, medarbejderen har tilegnet sig i udlandet. Derfor skal der være mindst lige så meget opmærksomhed omkring hjemstationeringen, som der var i forbindelse med udstationeringen, hvis virksomheden skal drage fordel af medarbejderens nye internationale kompetencer,” siger hun.

Det er langt fra alle hjemstationeringer, der får et uheldigt udfald, men samtlige virksomheder og tidligere udstationerede, som Danes har talt med i forbindelse med denne artikel, kender til problematikken på den ene eller den anden måde. Flertallet anser hjemstationeringen som en reel udfordring.

### Der er markedsandele på spil

Når det mislykkes, har det ikke kun konsekvenser for den enkelte medarbejders karriere. Virksomhederne er ifølge forskere og eksperter de største tabere, da de mister viden og livsnødvendig internationalisering. Det kan koste dyrt i markedsandele, hvis virksomhederne ikke formår at fastholde de internationalt erfarne medarbejdere.

“Internationalisering er helt afgørende for danske virksomheder i dag, og mobilitet er overordentlig vigtig i globaliseringsprocessen. For mange af de store virksomheder udgør eksport en væsentlig andel af deres indtjening, og skal eksporten fastholdes i den internationale konkurrence, er det en vigtig faktor at have en stab, der er internationalt skolet og har opholdt sig ude i verden,” siger Peder J. Pedersen, professor i økonomi ved Aarhus Universitet.

For et par år siden lavede DJØF en stor undersøgelse med titlen “Internationale kompetencer – danske behov, muligheder og karriere”. Undersøgelsen viser blandt andet, at 25 % af alle, der arbejder i udlandet, overvejer at blive ude – primært af karrieremæssige årsager. Tallene viser også, at 1/3 af de mest erfarne ledere og eksperter, der tager ud, ryger ned ad karrierestigen, når de kommer hjem. Det er grotesk, mener Lars Munck, arbejdsmarkedspolitisk chef i DJØF og ansvarlig for undersøgelsen, for man ved, at det lige netop er den persongruppe, der bidrager mest til



“Internationalisering er helt afgørende for danske virksomheder i dag.

Det er en vigtig faktor at have en stab, der er internationalt skolet og har opholdt sig ude i verden,” siger Peder J. Pedersen, professor i økonomi ved Aarhus Universitet.

bundlinjen inden for den private sektor og sikrer Danmark mest indflydelse inden for den offentlige sektor.

“Der er tale om et potentielt heftigt brain drain, og i sidste ende er det os alle sammen, der er taberne. Heldigvis er der kommet mere fokus på hjemstationering det seneste par år, men der er stadig lang vej, hvis vi skal nedbryde muren mellem de to verdener”, siger Lars Munck. ■

“74 % blandt de deltagende virksomheder har nedskrevne politikker møntet på praksis indenfor hjemstationering. Men desværre har kun 14 % deciderede strategier for håndtering af karriereløb og fortsat medarbejdertilknytning,” konkluderer rapporten *Global Relocation Trends 2011* udført af Brookfield Global Relocation Services. Virksomheden har afdelinger i Toronto, Chicago, London samt Singapore og undersøger hvert år udviklingen indenfor udstationeringer blandt multinationale virksomheder. I år deltog 82 virksomheder, deriblandt APM Terminals, LEGO, Novo Nordisk og AkzoNobel.