



Interkulturelt mentorskab: en kernepraksis indenfor HR

Talent Mentorskab er en kernepraksis indenfor HR, når man vil styrke videnoverførsel. I dag foregår det i stigende grad i en international kontekst med personer fra forskellige kulturer. Her skal man for det første være opmærksom på, hvor vigtig en rolle kultur – såvel de udsendte medarbejderes som de lokaltansattes – spiller for mentorskabets succes. For det andet, at mange multinationale virksomheders mentorprogrammer udelukkende har fokus på de traditionelle internationalt ansatte medarbejdere (expats), som kommer fra hovedkvarteret til en afdeling i et andet land. Men hvis mentorskabet udvides til også at inddrage de lokaltansatte medarbejdere, kan det guide den professionelle udvikling hos begge parter – og bidrage til ny viden om multinational videnledelse og organisationsudvikling.

Tekst: Marian van Bakel, Institut for Virksomhedsledelse, SDU

INTERKULTURELT MENTORSKAB

Vi har et interkulturelt mentorskab¹, når mentor og mentee kommer fra forskellige kulturer. Det kan byde på mange udfordringer i form af kulturforskelle og sprogbarrierer. Et af formålene med at udstationere en traditionel expat er at overføre viden mellem virksomhedens hovedkvarter og den udenlandske afdeling. Stillingen har derfor en vigtig mentorfunktion, og her skal man være opmærksom på kulturens betydning for mentoroplevelsen. Fx er personer i individualistiske kulturer og kulturer med lille magtdistance mere indstillet på at praktisere mentorskab end folk fra en meget hierarkisk tradition. Kulturforskelle kan skabe kommunikationsproblemer og være en barriere for interkulturel relationsbygning – oplæring i mentorskab skal derfor fokusere på at forstå kulturelle forskelle og styrke kommunikationsfærdighederne hos begge parter samt inspirere til et grundlæggende regelsæt, der muliggør en åben kommunikation, hvor mentor får feedback fra sin mentee.

GIV DE LOKALTANSATTE MEDARBEJDERE EN NØGLEROLLE

Det er ikke kun de traditionelle expats, som kan have gavn af en mentorrelation. Vi vil gerne udvide perspektivet og inkludere de lokaltansatte medarbejdere også – både som mentorer og som mentee. De er også en vigtig kilde til globalt talent.

Den traditionelle expat, som modtager af interkulturelt mentorskab

En meget anvendelig måde at tænke mentorskab af expats på, mens de er udstationerede, er Host Country National Liaison-modellen (HCNL) (figuren), hvor lokaltansatte medarbejdere er omdrejningspunktet. Modellen illustrerer, hvordan lokaltansatte kollegaer, som 'forbindelsesofficerer' eller 'host country national liaison', kan hjælpe expats med deres tilpasning og vidensudveksling. Den skelner forskellige roller, som de lokaltansatte medarbejdere kan tage på sig, når expat ankommer til værtslandet:

Som *kulturfortolker* kan den lokaltansatte medarbejder lære expats om værtslandets kultur, og hvordan den påvirker de lokales adfærd. Det guider expats i den tilpasning, som er så central for at få succes med udstationeringen. I rollen som *kommunikationsmanager* kan den lokaltansatte gøre den tilrejsende expat mere tilgængelig for de lokale medarbejdere. Den lokaltansatte kollega kan også oversætte og tilpasse den udstationerede kollegas budskaber, så det intendede indhold bliver kommunikeret på en måde, der er tilpasset værtslandets kultur. I rollen som *informationsmægler* kan den lokaltansatte kollega sikre, at den udstationerede expat har den information, der er nødvendig for at udføre jobbet, bl.a. om den lokale organisation og det omgivende samfund. På en Panasonic-virksomhed i Tijuana, Mexico, roterede udstationerede japanske medarbejdere ind og ud hvert 3-5 år, mens staben af lokaltansatte kollegaer forblev på posten i meget længere tid. På den måde kunne de fungere som en slags organisatorisk hukommelse, der sikrede, at værdifuld viden blev bevaret og overført til de nye expats, der kom ind i virksomheden. Som en del af *talentmanager-rolle*n kan lokaltansatte medarbejdere endelig også fungere som en traditionel mentor og eksplicit adressere den udstationeredes behov for karriereudvikling. Vi har fx oplevet en række expats med baggrunde indenfor jura, it, regnskab, ingeniørskab o.lign., som modtog et mentorskab, der rådgav dem om omgangsformer og andre bløde kompetencer med henblik på at opnå succes i virksomheden.

Den lokaltansatte medarbejder som modtager af interkulturelt mentorskab

Når man udvikler mentorprogrammer, der kan forbedre fastholdelse og konsolidere virksomhedens lederskab, bør man også være opmærksom på lokaltansatte medarbejdere, som kan være vigtigt globalt talent. Det er velkendt, at læring går begge veje i



Marian van Bakel

Institut for Virksomhedsledelse,
SDU

mange mentorrelationer. Når en lokaltansat person er mentor for en expat, vil vedkommende med stor sandsynlighed også selv få udbytte af den interkulturelle forbindelse og tilegne sig bredere og måske globale perspektiver på den multinationale virksomhed, som den lokale afdeling er en del af. Expats forventes også at skabe positive relationer til de lokale medarbejdere og spotte talent i værtslandet. Fx betragter General Motors i Indien mentorrelationer som centrale for udviklingen af lederskab i en grad, så ledere bliver bedømt på deres evne til at udvikle medarbejderne i deres team, når deres performance skal evalueres. Og de anvender både formelt og uformelt mentorskab til at skabe lokale ledere og tilbyder en international rotation, så de selv kan blive expats i en anden afdeling.

Et andet eksempel på interkulturelt mentorskab overfor lokaltansatte medarbejdere er Blue Yonder – et amerikansk software- og konsulentfirma med hovedkvarter i Arizona og over 5.500 medarbejdere samt kontorer i ca. 40 lande i Nord- og Sydamerika, Asien, Europa og Mellemøsten. Her er fokuset på særlige ledelsestalenter ansat lokalt med globalt potentiale, som får mentorskab af en erfaren værtslandsmanager på det regionale kontor. Samtidig tilbydes de virtuelle interkulturelle mentorsessions med hele





virksomhedens ledelsesteam for at drøfte dens værdier, performancemål og aktuelle udfordringer, som den pågældende oplever i sin kontekst. Jævnlig konferencer – både virtuelle og fysiske på hovedkontoret – hjælper det lokaltansatte ledelsestalent med at netværke uformelt med kollegaer i hele virksomheden og drøfte udfordringer og ideer i forbindelse med de aktuelle opgaver.

Den stigende globale konkurrence kræver, at multinationale virksomheder er åbne overfor at kunne tiltrække og udvikle alle typer af talent, og derfor er det også vigtigt at udvikle mentorrelationer for de lokaltansatte medarbejdere, som er en temmelig overset kategori.

FACILITERING AF MENTORSKAB

Virksomheder, som gerne vil styrke deres videnledelse, bør sørge for, at rollen som lokal 'forbindelsesofficer' eller 'host country national liaison (HCNL)' bliver varetaget af de lokale medarbejdere, som omgiver den udstationerede expat i dagligdagen, og at de også modtager mentorskab. Her skal virksomheden som et minimum sikre sig, at dens expats er klar over, hvilke centrale relationsbyggende roller, de lokaltansatte medarbejdere kan spille, så de bruger tid og energi på at få support af lokale kollegaer og opbygge det rigtige lokale netværk. En god måde at hjælpe



Som kulturfortolker kan den lokaltansatte medarbejder lære expats om værtslandets kultur, og hvordan den påvirker de lokales adfærd.

processen i gang på er at udnævne en 'forbindelsesofficer' på forhånd, der skal fungere som 'buddy' eller lokal 'vært' for expat – og forberede vedkommende grundigt på rollen. Rollen kan evt. deles af flere personer i form af et udviklingsnetværk.

Det er enormt vigtigt at få valgt de rigtige lokale medarbejdere og forberede dem godt. Fx bør de få sprogtræning for at fjerne sprogbarrierer, og derudover kan det være yderst værdifuldt at tilbyde dem et kort ophold i hovedkvarteret som 'inpats' for at styrke deres kendskab til den multinationale virksomheds organisationskultur. Den form for støtte til karriereudvikling motiverer ofte de lokaltansatte medarbejdere til at udvise en særligt forstående adfærd overfor de kommende expats.

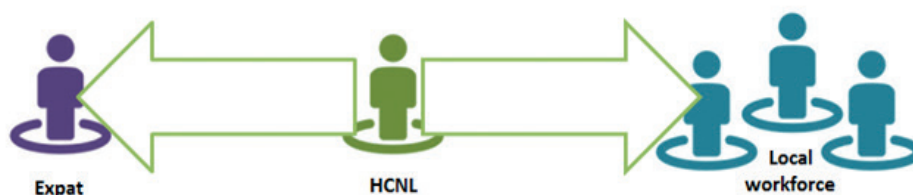
KONKLUSION

Værdien af expat-mentorskab er udenfor enhver diskussion. Dets positive indflydelse på expats betyder, at multinationale virksomheder bør implementere omfattende mentorprogrammer, som er kulturelt lydhøre og har det rette mix af mentorer med indsigt i forskellige faser af expat-oplevelsen. Virksomhederne må heller ikke glemme, at de lokaltansatte medarbejdere også er en vigtig kilde til globalt talent, som bør inkluderes i mentorprogrammerne.

Noter:

¹ Vi har valgt begrebet 'interkulturel' i stedet for 'tværkulturel', fordi fokus her er på interaktionen mellem medlemmer af forskellige kulturer og ikke på at sammenligne kulturelle forskelle.

Artiklen er baseret på min seneste forskningspublikation i *Journal of Global Mobility* sammen med Vlad Vaiman, Charles Vance og Arno Haslberger. Artiklen kan fås ved henvendelse til mig på msvb@sdu.dk



Host Country National Liaison – eller forbindelsesofficer

