



Er du international HR-chef?

– Så jonglerer du i et komplekst spændingsfelt mellem nationalkultur, vaner, sprog, bureaukratier, hierarkier og meget mere.

BETINA LILIENDAL

Selvstændig virksomhedsrådgiver, MBA og ledercoach med solid HR- og ledelseserfaring fra internationale matrixorganisationer. Forfatter til bogen "OKAY BOOMER – GenYZ er din nye chef" samt medvært på podcasten ALDERBEDST – om arbejdslivet efter de 50 år.

Som HR-professionel er der en række nøglekompetencer, du skal gøre brug af, når du skal løse udfordringer og bidrage til en harmonisk arbejdskultur. Og de kompetencer kan du så gange med en stor og ukendt faktor, når du skal omsætte dem til handling i et internationalt og tværkulturelt miljø. Hvad er udfordringerne eller dine muligheder? Hvilke nye kompetencer bør du tilegne dig? Og sidst, men ikke mindst, hvad kan du lære?

Tekst: Betina Liliendal, selvstændig virksomhedsrådgiver

HR-funktionen på den multikulturelle arbejdsplads

Globaliseringen har bragt internationale virksomheder til Danmark. I 2021 var hver femte privatansatte dansker ansat i en international virksomhed. Danske arbejdspladser indgår således i "globale værdikæder", hvor aktiviteter som forskning/udvikling, produktion og salg i stigende omfang splittes op og organiseres i matrixorganisationer på tværs af lande og virksomheder.

Hver ottende medarbejder havde i 2022 en anden nationalitet end Dansk, og tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft er en nødvendig strategi, hvis Danmark skal kunne bemande de mange ledige stillinger i stort set alle brancher. Den danske arbejdsplads, hvor du som HR-chef tidligere primært havde med danske medarbejdere at gøre, forvandler sig til en international scene, hvor du skal forholde dig til italienske Claudio, Ludmilla fra Polen eller Ana fra Columbia.



Som dansk HR-chef kan du have medarbejdere spredt ud over flere kontinenter, og måske refererer du selv ind til en chef på hovedkontoret i Amsterdam. Du bestrider en sand global rolle, hvor diversitet og kompleksitet kommer til udtryk på en helt anden skala, end hvis arbejdspladsen alene bestod af danske kolleger. På den internationale og multikulturelle arbejdsplads har I ikke naturligt den samme forståelse eller referenceramme i forhold til måden, I går til jeres arbejdsopgaver på eller er kolleger på.

Det er derfor interessant at forholde sig til, hvordan du skal agere og skabe værdi og ikke mindst udvikle HR-funktionen på en arbejdsplads, hvor du samtidigt skal navigere i kulturelle og værdimæssige forskelle i dit daglige arbejde. Det være sig i den internationale komplekse matrixorganisation eller på det lokale plejehjem, hvor kollegerne i større omfang end tidligere også kommer fra en anden kultur.

At navigere i kulturel diversitet og forskellige værdisæt

Når forskellige kulturer og værdier mødes på en hvilken som helst arbejdsplads, kan der opstå udfordringer i det daglige samarbejde og i løsningen af opgaver. Afvigelser i arbejdskultur, beslutningsprocesser, kommunikationsnormer, opfattelser af hierarki eller generationsforskelle kan føre til misforståelser og spændinger blandt medarbejdere, ledere og på tværs af teams. For HR er forståelse og respekt for disse forskelle afgørende for at facilitere en sammenhængende og inkluderende arbejdskultur.





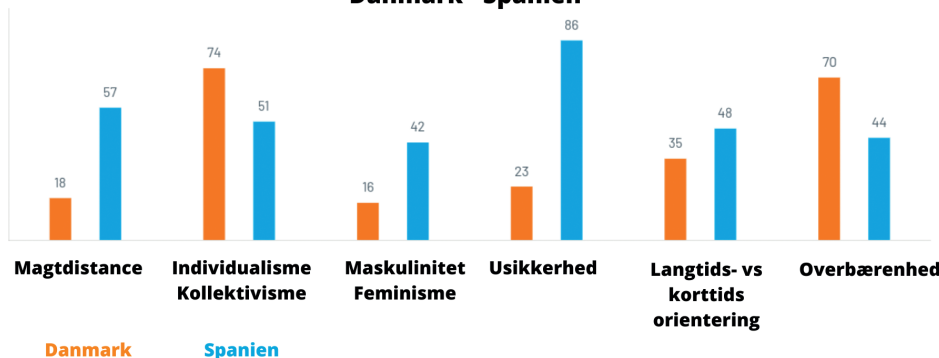
Et eksempel på, hvordan kulturelle forskelle kan påvirke den daglige drift, er konfliktløsning. Nogle kulturer foretrækker direkte og åben konfliktløsning, mens andre værdsætter indirekte tilgange. Dette kan skabe udfordringer i samarbejdet, hvis konflikter ikke håndteres på en måde, der respekterer de forskellige perspektiver. Danskere er kendt for at være meget direkte og åbne i deres kommunikation, hvilket for en spansk kollega kan synes direkte uforskammet.

Viden og indsigt om forskellige kulturdimensioner, kan bidrage til forståelsen af din udenlandske kollega, chef eller medarbejder. Og ikke mindst skabe en opmærksomhed på, hvad du selv er rundet af.

Skal du for eksempel samarbejde med en meget maskulin/patriarkalsk kultur, kan det være godt at vide hvorfor det kan føles udfordrende, når du som dansker er rundet af en mere feministisk kultur med mere ligestilling i magtbalancen mellem kønnene.

Det kan sætte de danske arbejdstidsnormer under pres, når du skal tale med din amerikanske chef eller holde møde med en kollega i Kina. Men det behøver ikke engang være så eksotisk. En times tidsforskel til England eller Finland kan betyde, at du må være fleksibel og tage møder på TEAMS senere eller tidligere, end det der egentligt passer ind i din hverdag. Det kan være en rigtig god ide at tage de helt lavpraktiske rammer op til diskussion og forventningsafstemme samt bruge noget energi på at italesætte kulturen omkring arbejdstid i de involverede lande.

**Hofstede Nationalkultur analyse
Danmark - Spanien**



Det gælder også arbejdskulturen omkring, hvornår man holder møder, da din mødekalender hurtigt kan blive påvirket, selv i et samarbejde uden tidsforskel. I Danmark holder de fleste arbejdspladser planlagte møder mellem 8-16 eller 9-17. I andre lande møder man måske senere ind eller holder siesta og finder det derfor helt naturligt at indkalde til et møde mellem 17-18. Netop der, hvor du skal hente børn, skal til spinning eller skal lufte hunden.

Interkulturel kompetence, som involverer din forståelse, værdsættelse og evne til at tilpasse dig forskellige kulturelle kontekster er nøglekompetencer i rollen som international HR. Ved at demonstrere kulturel omsorg, nysgerrighed, rummelighed og følsomhed kan du som HR-chef fremme et inkluderende miljø, hvor medarbejdere føler sig værdsat uanset deres kulturelle baggrund. Ligeledes kan du facilitere et godt tværkulturelt samarbejde ved for eksempel gennem workshops og vidensdeling på tværs af organisationen at give medarbejderne viden om deres kulturelle baggrunde og indlejrede kulturdimensioner.

Når du går i seng, står din chef op

Teknologiske og digitale muligheder gør det i princippet muligt at samarbejde alle steder fra. Men tidszonerne er svære at komme udenom i den internationale organisation.

Effektiv kommunikation er derfor en væsentlig nøglekompetence, når du i din HR-funktion skal kunne kommunikere klart og tydeligt, på tværs af kulturer og sprogbarrierer. Selvom du selv er 100-meter-mester i engelsk, er det ikke sikkert din kollega i Tyskland er det, og nuancer og forskellige opfattelser af sproget kan hurtigt danne grobund for misforståelser. Evnen til at skræddersy dine budskaber, så de er relevante og forståelige for alle, er derfor utrolig væsentlig, når du skal oparbejde respekt og have den personlige gennemslagskraft, der kan være brug for i din funktion.

NØGLEKOMPETENCER I DEN INTERNATIONALE HR-ROLLE

- Ö Interkulturel forståelse og indsigt
- Ö Globalt udsyn
- Ö Evnen til at mentalisere*
- Ö Gode kommunikations- og sprogkundskaber
- Ö Tænker i diversitet og inklusion
- Ö Positiv gennemslagskraft
- Ö Tilpasningsevne
- Ö Konfliktløsningsevner
- Ö Gennemslagskraft
- Ö Evnen til at håndtere værdiforskelle
- Ö Forandringsvillig
- Ö Nysgerrig
- Ö Rummelig
- Ö Fleksibel
- Ö Respektfuld
- Ö Tålmodig

*At forstå egne og andres mentale tilstand. Være i stand til at reflektere over hvilke tanker, følelser, mål og behov, der ligger til grund for en bestemt adfærd. At kunne se selv udefra og have blik for, hvordan andre ser på én.

Berigende og krævende rolle

Kompleksiteten og intensiteten er tiltagende på nutidens arbejdsplads. Det udgør i sig selv en udfordring for HR-rollen. Din fleksibilitet og tilpasningsevne er afgørende i din funktion generelt, og disse kompetencer skal du i endnu højere grad anvende i den internationale matrix-organisation.

Den internationale HR-rolle er en kontinuerlig og vedvarende læringsproces. Med åben kommunikation og ved at invitere til feedback fra dine medarbejdere og kolleger kan du løbende forbedre din tilgang og praksis til de problemstillinger du skal løse. Det er altid afgørende at lytte til sine medarbejders perspektiver og tilpasse HR-strategierne i overensstemmelse hermed, men i internationale set-ups kan det være svært at tilgodese alles behov eller holdninger til alle tider. Som HR-chef, skal du kunne skære igennem, når konsensus ikke er muligt.

Du kan med fordel dele best practice på tværs af arbejdspladsens internationale afdelinger og sørge for udveksling af succesfulde HR-tilgange samt etablere et netværk af støtte og samarbejde mellem afdelingerne.

Den internationale HR-rolle er både berigende og krævende. Udviklende og udfordrende. Sjov og anstrengende. Som HR-chef kan du (bidrage til at) skabe en attraktiv arbejdsplads ved at vise oprigtig interesse for andres perspektiv og kommunikere med respekt for de interkulturelle forskelle.

En attraktiv multikulturel/international arbejdsplads er et sted, hvor kulturer og værdier beriger (ikke bekriger) hinanden. At omfavne mangfoldighed og bruge gevinsten ved de kulturelle forskelle vil bane vejen for din succes på den globale arena.

Litteraturliste:

Liliendal, Betina: "OKAY BOOMER – GenYZ er din nye chef. Succesfuld generationsledelse, der skaber bedre arbejdskultur og resultater.

Liliendal.HumanCapitalManagement Marts 2022

<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=47135>

<https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2022/12/ny-rekord-over-300.000-udlandinge-arbejder-nu-i-danmark/>

