

SLARVA INTE BORT UTLANDSÅREN

Så tar du emot hemvändande medarbetare

Varje år kommer uppemot 25 000 svenskar tillbaka från ett utlandsuppdrag. De har ofta blivit bortglömda på sin arbetsplats. Att "komma tillbaka till ett tomt skrivbord" är tyvärr en vanlig upplevelse.

–Hr borde kunna bidra mer till att kompetensen bättre tas tillvara. Det säger Gunnar Eliasson, professor emeritus i industriell ekonomi och dynamik vid Kungliga Tekniska högskolan.

Många hemvändare ser ingen annan utväg än att bli konsulter i egen regi, att byta jobb eller att åka på ett nytt, välbetalt utlandsuppdrag. Organisationer blöder på det här sättet kompetens, och missar att plocka frukterna av den erfarenhet som medarbetarna på utlandsuppdrag tillskansat sig.

–Det är negativt både för hemvändaren, för företaget och för Sverige. Det är duktiga människor det handlar om, ofta är det gräddan av arbetskraften som lockas iväg på utlandsuppdrag. För kunde man inte komma till toppen utan utlandserfarenhet.

Det säger Gunnar Eliasson, professor emeritus i industriell

ekonomi och dynamik vid Kungliga Tekniska högskolan i Stockholm. Han har skrivit den nyutkomna boken *Sverige och den globala marknaden för kompetens – hur tillvarata kunskapskapitalet och bli en attraktiv mottagare?*.



Sverige och den globala marknaden för kompetens – hur tillvarata kunskapskapitalet och bli en attraktiv mottagare?

Att sakna en plan för att återintroducera sina hemvändare är problematiskt ur flera aspekter. Företagets rykte som arbetsgivare riskeras, den egna kompetensförsörjningen drabbas och dessutom förlorar Sveriges ekonomi den kompetens den så väl behöver.

–Det blir stora samhällsekonomiska kostnader i form av förlorad tillväxt om inte kompetens och

arbetsuppgifter kan matchas väl, säger Gunnar Eliasson.

Om matchningen mellan kompetens och arbetsuppgifter blev bättre skulle vinsten för samhället bli uppemot 250 miljarder kronor, skriver Gunnar Eliasson. Siffrorna kommer från Entreprenörskapsforum och baseras på utebliven produktion på grund av dålig matchning mellan kompetens och arbetsuppgifter i Sverige.

Bättre omhändertagande av hemvändarna skulle bidra till att förbättra de siffrorna. Men det är inte helt enkelt att sätta rätt värde på kompetens. Gunnar Eliasson gör liknelsen mellan marknaden för kompetens och marknaden för begagnade bilar. I båda fallen är upphandlarkompetens avgörande för en rättvisande värdering.

–Det är mycket svårare att sätta rätt värde på arbetskraftens kompetens än att sätta rätt värde på en begagnad bil. Det förstår varje lekman som gett sig ut på den senare marknaden. Det är märkligt att svenska arbetsgivare



Gunnar Eliasson.

PRIVAT

sätter så lågt värde på utlandserfarenhet samtidigt som de är beroende av global kompetens.

En del av lösningen på hemvändarproblematiken skulle vara att hr och ledningen var bättre samordnade och verkligen såg hemvändarna som en avgörande del i företagets kompetensförsörjning.

-Hr och högsta ledningen är inte väl samordnade i de företag jag sett. De viktiga tjänsterna tillsätts bredvid hr. Det är den bild jag har. Och är det så, då är det inte bra.

En stor del av ansvaret för att inte bli bortglömd bär individen självfallet själv. Men hr bör hålla koll på och ha god kontakt med de medarbetare som är ute på utlandsuppdrag och se till att de är ute lagom länge för att undvika specialistens dilemma, det vill säga att man åker ut på ett uppdrag och blir omsprungna av teknikutvecklingen hemma medan man är utomlands.

-För en specialist är det direkt farligt att åka iväg, eftersom man ofta bjuder på mer kompetens än man lär sig, säger Gunnar Eliasson.

När medarbetaren kommer hem är det viktigt att hemvändaren kanaliseras in på rätt ställe och gärna på en högre position än de lämnade.

-Ge dem ett lite svårare jobb än de tros klara av. De flesta klarar mer än man tror, och det ger en chans att känna att man har fått trappa upp.

Ytterligare en åtgärd som Gunnar Eliasson föreslår är att skriva ett kontrakt med varje medarbetare som ska resa på utlandsuppdrag, inte helt olikt ett fallskärmsavtal som är vanligt för vd:ar. Med ett sådant avtal skulle hr och ledning få starka incitament att hantera hemvändarna väl, tror han. Alla utlandsresenärer borde kräva det så att det tydligt framgår vad som gäller om hemkomsten inte blir som man tänkt, menar han.

-Om medarbetaren kommer tillbaka och man inte kommer överens om hur utvecklingsplanen ska se ut, så borde företaget ha åtagit sig att ställa upp med en plattform för att starta eget, ett startkapital på uppemot tre årslöner. Den kostnaden borde ligga på hr. Då blir hr angelägna om att få en lösning på problemet och noggranna med vilka personer som får åka på utlandsuppdrag.

JENNIE JENSEN



PRIVAT

Familjen Borglin vid Uluru, även känd som Ayers Rock, under vistelsen i Australien. Att planera för att hela familjen ska trivas och utvecklas under utlandsvistelsen är en framgångsfaktor, menar Cecilia Borglin som i dag är generalsekreterare för Svenskar i världen.

Planera för de medföljande

■ ■ ■ **Under två år var familjen Borglin i Australien för makens utlandsuppdrag. Men innan det tredje och sista året inleddes drog maken i handbromsen. Hon var rädd att den egna karriären hotades.**

-Jag kände att det var för osäkert att vara borta från arbetsmarknaden. Nu efteråt kan jag ångra att jag var så nervös över att inte få ett jobb. Jag hade aldrig fått jobbet jag har i dag utan vår utlandserfarenhet. Det säger Cecilia Borglin som är generalsekreterare för den ideella intresseorganisationen Svenskar i världen.

Cecilia Borglin råder hr-avdelningar som arbetar med utlandsuppdrag att planera uppdraget noggrant i förväg och planera för hemkomsten redan före avfärd. Och att ta hänsyn till den medföljandes oro och funderingar kring att den egna karriären ska gå i stå under utlandsstationeringen.

-Det är lätt att glömma bort det och tänka att uppdraget bara berör den enskilda medarbetaren som ska ut. Men det är oftast en hel familj som ska med och vi lever inte på 50-talet längre med hemmafruar.

Cecilia Borglin vet av egen erfarenhet att om den medföljande får en möjlighet att se hur utlandstiden kan gagna den egna karriären så kommer det underlätta enormt. Eftersom dilemmat är en vanlig fråga i Svenskar i världens målgrupp så har föreningen skapat

möjlighet för medföljande att driva ideella projekt för föreningens räkning.

-De kan bli regionrepresentanter för Svenskar i världen och får i uppdrag att bygga upp relationer med konsulat, handelskammare och Svenska kyrkan på platsen där de är stationerade. Vi har också avtal med rekryteringsföretaget Novare, där man får chans att marknadsföra sig gentemot dem. Hade jag vetat om dessa möjligheter när jag var i Australien med min man så hade vi kunnat stanna tiden ut och jag hade fått ett rikare cv.

JENNIE JENSEN

OM SVENSKAR I VÄRLDEN

Verksamheten utgår från att internationell erfarenhet och kompetens är viktig för individen men även har stor betydelse för det svenska näringslivets och Sveriges konkurrenskraft. Svenskar i Världen har en arbetsgrupp med inriktning på att hjälpa hemvändande utlandssvenskar tillrätta privat och professionellt.