

Oddelegowanie do pracy w innym kraju: możliwości i pułapki rozwoju

Jednym z najdroższych i najbardziej „ekskluzywnych” narzędzi rozwoju w wielu firmach jest wysłanie pracownika do oddziału w innym kraju. W wielu międzynarodowych organizacjach bez zagranicznego doświadczenia trudno jest wejść na wyższy poziom w strukturze i objąć odpowiedzialną posadę. Jak spozycjonować zagraniczne oddelegowania wśród innych narzędzi rozwojowych? Na co zwrócić uwagę, wybierając i przygotowując ludzi do wyjazdu? No i w końcu – jak nie stracić naszej inwestycji w pracownika po jego powrocie do kraju?

Ireneusz Zyzański

W tym numerze dyskutujemy o rozwoju z sensem. Ja sam spędziłem prawie 20 lat jako ekspat, przenosząc się z rodziną pomiędzy Europą, Bliskim Wschodem a Azją. Pracując w HR-ze, odpowiadałem również za budowanie ścieżek rozwoju naszych utalentowanych pracowników, włączając w to zagraniczne długo- i krótkoterminowe oddelegowania. Przyznaję, że popełniłem po drodze sporo błędów, ale jednocześnie dużo się na nich nauczyłem.

Czy nadal warto wysyłać ludzi na inne rynki?

Czy w czasach globalnej wioski i efektywnej komunikacji internetowej rozwój pracowników

poprzez zagraniczne przeniesienia ma jeszcze sens? Oczywiście, że tak, ale cele tych doświadczeń są już inne niż 10–15 lat temu. Postawię hipotezę, iż w erze globalizacji, w czasach VUCA (ang. Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) budowanie osobistego doświadczenia dyskomfortu związanego z pracą poza krajem odgrywa szczególnie ważną rolę w przygotowaniu liderów zdolnych mierzyć się z przyszłymi wyzwaniami.

Istnieją różne formy zagranicznych oddelegowań i w każdej firmie wygląda to trochę inaczej. Z praktycznego punktu widzenia możemy je z grubsza podzielić na trzy główne rodzaje, różniące się poziomem rewolucji i chaosu w życiu przeniesionego pracownika, intensywnością nauki poprzez wychodzenie poza

własną strefę komfortu, ryzykiem zawodowym oraz określonością czasu i miejsca powrotu:

- kilkumiesięczne wyjazdy do innego kraju, aby brać udział w projekcie i jednocześnie sprawdzić się w pracy w innym środowisku – czas powrotu i pozycja, którą obejmie powracający pracownik, są jasno zdefiniowane;
- wyjazdy od roku do trzech lat, kiedy pracownik wchodzi w lokalną strukturę organizacji i obejmuje specyficzną funkcję – czas jego powrotu i miejsce, do którego wraca, są w miarę dokładnie zdefiniowane;
- tzw. ekspat zawodowy – wyjazd z kraju, najprawdopodobniej przeniesienie na inne rynki, z reguły nie wiadomo, czy i kiedy nastąpi powrót oraz czy dla wracającego pracownika będzie miejsce w przedsiębiorstwie, z którego został wydelegowany.

Wyzwania w różnych perspektywach

Każdy z tych scenariuszy przynosi inne benefity rozwojowe dla organizacji i pracownika, a także różne wyzwania dla działu HR.

Pomijając rozważania o finansowych zaletach i wadach (na własnej skórze przekonałem się, że nie zawsze trawa jest tak zielona, na jaką wygląda), porozmawiajmy o kluczowych benefitach rozwojowych i jednocześnie o czyniącym na organizację i dział HR pułapkach (patrz tabela: „Zalety rozwojowe i pułapki zagranicznego oddelegowania”).

Oczywiście istnieje dużo więcej obszarów, które są związane z rozwojem i pułapkami. Być może kiedyś bardziej szczegółowo zagłębimy się w ten temat.

Zalety rozwojowe i pułapki zagranicznego oddelegowania

| Benefity | Pułapki |
|--|--|
| Wysyłając pracownika na inny rynek, dajemy mu silny sygnał, że firma w niego wierzy, że jest postrzegany jako talent i firma chce w niego inwestować. | Często wysłany pracownik staje się „niczyj” i pojawia się syndrom „bliższej ciątu koszuli” – rynek, na który przyjechał, korzysta z jego pracy, ale jest bardziej zainteresowany rozwojem lokalnych pracowników niż rozwojem ekspata. Z kolei rynek wysyłający traci ekspata z pola widzenia i po pewnym czasie zaczyna go postrzegać jako problem – trzeba przestać do HQ jakiś plan na następne kroki, zapewnić powrotną pozycję itp. A przecież on teraz przynosi korzyści innemu rynkowi, więc zadbajmy lepiej o rozwój naszych lokalnych pracowników. |
| Oddelegowany pracownik poznaje siebie i definiuje, kim jest w opozycji do innych, konfrontując się z nowymi zachowaniami i inną kulturą. Większość ludzi staje się bardziej otwarta i dojrzała, pełniej akceptuje różnorodność organizacji (ang. diversity). | Selekcja pracowników do zagranicznych wyjazdów jest kluczowa. Niestety nie każdy człowiek przenoszący się do innego kraju staje się bardziej otwarty – czasami następuje zamknięcie się, zablokowanie, odrzucenie inności i brak szacunku dla nowej kultury. Lokalni pracownicy natychmiast to wyczuwają i rozpoczyna się mniej lub bardziej dyplomatyczny proces izolowania i ignorowania „ciała obcego”. Widziałem ekspatów uwielbiających nowe miejsce i cieszących się z nowych doświadczeń, ale i takich, dla których każdy dzień był udręką wśród „tych głępszych, którzy nie rozumieją najprostszych rzeczy”. |
| Następuje dwustronny transfer wiedzy – czy to zdobyty podczas krótkiego projektu i przywieziony na lokalny rynek, czy też ubogacenie perspektywy rynku przez zawodowych ekspatów dzielących się swoim doświadczeniem. | W opisanej sytuacji transfer wiedzy po prostu nie następuje albo jest minimalny. Ekspatriacja kończy się porażką, cele rozwojowe nie zostają osiągnięte i z reguły tracimy pracownika albo poświęcamy mnóstwo energii, aby go lokalnie odbudować. W większości przypadków gdyby ten pracownik pozostał na lokalnym rynku, to odnosiłby sukcesy – po prostu błędnie wybraliśmy. |
| HR ma z reguły dobrze zdefiniowany proces technicznego zadbania o ekspatów: załatwienie wizy, pomoc w wyborze domu, szkoły międzynarodowej dla dzieci, opieki medycznej, transportu dobytku itp. | Wciąż do rzadkości należą szkolenia w komunikacji międzykulturowej czy zadbanie o pomoc coacha lub mentora podczas kryzysów relokacyjnych. Cykl asymilacji na nowym rynku jest dobrze opisany i zdefiniowany. Po początkowej euforii przychodzą spadek motywacji, zagubienie i stany depresyjne związane z utratą przynależności i poczuciem obcości. Dopiero po przejściu przez tę fazę pracownicy są w stanie efektywnie funkcjonować i dostarczać rezultatów. Często ekspaci i ich rodziny nie zdają sobie sprawy z istnienia tego cyklu, tracą wiarę w siebie i ich rozwój zostaje zablokowany. |
| | Efektywny powrót na własny rynek jest również wielkim wyzwaniem dla HR-u oraz dla ekspata i jego rodziny. Wiem z własnego doświadczenia, a dwa razy wracaliśmy do Polski (raz po ośmiu, a drugi raz po sześciu latach), iż są to najtrudniejsze relokacje. Łatwiej jest przenieść się na nowy rynek, niż powrócić do siebie. Wracamy bowiem do naszej pamięci, tymczasem ludzie dookoła nas – jak i my sami – zmienili się i dochodzi do bolesnego zderzenia wyidealizowanych oczekiwań z rzeczywistością. Często firmy tracą wtedy powracających pracowników – albo sami odchodzą, albo podczas oceniania potencjału zostają przeniesieni z HIPO na ISSUE. I tym sposobem firma traci zainwestowane w rozwój pieniądze, a pracownik ma poczucie kłeski. |

Rozwój z sensem?

Podsumowując – zagraniczne oddelegowania to drogi lub wręcz bardzo drogi sposób na rozwój talentów w organizacji. Dobrze zaimplementowany proces ubogaca firmę i pracownika, jest krytycznie ważnym elementem budowania kultury korporacji i jej tożsamości.

W wielu miejscach zagraniczne oddelegowanie to wręcz ostateczny sprawdzian, czy pracownik postrzegany jako talent faktycznie nim jest.

Jednocześnie, niestety dość często z naszej winy jako liderów HR, poprzez banalne błędy

popelniane w fazie selekcji, w przygotowaniu do wyjazdu, a w szczególności podczas powrotu pracownika do lokalnej organizacji, znacząca część tej inwestycji bywa marnowana. I to od naszej postawy będzie w dużej mierze zależeć, czy zagraniczne oddelegowania to rozwój z sensem czy też marnowanie firmowych zasobów. ■



Ireneusz Zyzański

jest coachem, mentorem i konsultantem, dyrektorem działów HR i sprzedaży. Pracował w Libii, na Ukrainie, w Dubaju, Chinach, Rosji, Indonezji i Hong Kongu.