



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Utlandstjänstgöring – Före, under, efter

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Clara Emmoth
Mirja Lenes
Handledare: Gill Widell
Maj, 2010

Sammanfattning

Allt fler företag har delar av sin verksamhet utomlands vilket medför att personal skickas på utlandstjänst för att sprida kunskaper och företagskultur. Att skicka medarbetare utomlands är en investering och medarbetaren anses ofta ha hög potential och förbereds för att kunna avancera inom företaget. För att utlandstjänstgöringen ska bli lyckad är det viktigt att företag har en utarbetad process för hanteringen av personal som är stationerad utomlands.

I den här studien undersöks ett företags process för utlandstjänstgöring ur ett HR-perspektiv. Vi kommer att fokusera på processen utifrån arbetsgivarens perspektiv och begränsar vår undersökning till ett företag som vi kommer att benämna som Företaget i vår uppsats. Studien är baserad på tidigare forskning samt egen empiri och mynnar ut i förslag till förbättringar för Företagets process för utlandstjänstgöring

Vår undersökning är baserad på Kvaless sju steg som består av tematisering, planering, intervjuer, samtycke, utskrift, analys och verifiering. Empirisk data har samlats in genom åtta semistrukturerade intervjuer med sex expatriater/repatriater, den ansvarige för utlandstjänstgöring på Företaget samt Agneta Häll som varit verksam som Expatriate Manager på Volvo Group. Vår intervjuguide är utformad utifrån teman som vi tagit fram ur tidigare forskning. Både empirin och analysen utgår från ett antal teman som påverkar de tre stegen i processen vilka är förberedelse, utlandsvistelse och hemkomst.

Våra resultat är i det stora hela en bekräftelse på det som tidigare forskning visar, nämligen att utlandstjänstgöring är en stor investering både för företagets och individens sida och att det är viktigt att se till alla delar av processen för att få ut maximala nyttan av utlandstjänstgöringen för företaget. Vår slutsats är att Företaget har en utarbetad urvalsprocess och att samtliga respondenter har varit nöjda med sin utlandstjänstgöring. Företaget värdesätter de kunskaper som repatriaten återvänder till hemorganisationen med men detta har inte framgått till respondenterna, vilket leder oss in på de brister som är genomgående och berör hela processen. Det handlar om brister i kommunikation, avsaknad av karriärplanering och ringa förberedelser. En slutsats som skiljer sig från tidigare forskning är samtliga respondenter anser att de anpassat sig bra trots att Företaget satsar lite på att förbereda dem inför uppdraget.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställningar	7
2. Teori	8
2.1 Före	8
2.1.1 Anpassning	8
2.1.2 Karriär	9
2.2 Under	10
2.2.1 Anpassning	10
2.2.3 Karriär	11
2.3 Efter	11
2.3.1 Återanpassning	11
2.3.3 Karriär	12
2.3.4 Kompetensöverföring	13
2.4 Sammanfattning teori	13
3. Metod	15
3.1 Sammanfattning metod	16
4. Empiri/Resultat	18
4.1 Före	18
4.1.1 Anpassning	18
4.1.2 Karriär	20
4.2 Under	20
4.2.1 Anpassning	20
4.2.3 Karriär	22
4.3 Efter	22
4.3.1 Återanpassning	22
4.3.2 Karriär	23
4.3.3 Kompetensöverföring/utvärdering	24
4.4 Intervju med Agneta Häll	25
4.5 Sammanfattning empiri	26
5. Analys	29
5.1 Anpassning	29
5.2 Karriär	31
5.3 Kompetensöverföring	32
5.4 Sammanfattning analys	33
6. Diskussion	34
6.1 Förberedelser	34
6.2 Kommunikation	34
6.3 Karriärplanering	35
6.4 Anpassning	35
7. Slutsatser	37
8. Källförteckning	38

9. Bilagor	41
9.1 Intervjuguide företaget	41
9.2 Intervjuguide respondenter.....	42
9.3 Rekommendationer.....	44

1. Inledning

I detta kapitel presenterar vi bakgrunden till studien och diskuterar problematiken som leder vidare till studiens syfte.

Där är det okej att alla svarar i sin mobiltelefon hela tiden, att komma i tid är inte så himla noga... Jag har insett att vi svenskar är väldigt strukturerade... Sådana saker som till en början var ett störmoment, att så där gör man faktiskt inte. Det där är oartigt. Fast efter ett tag så inser man att det inte handlar om att vara oartig utan hos dem så är de okej... Det är inget som jag kan värdesätta som rätt eller fel utan man kan bara säga att det där är inte jag van vid. Man får verkligen svälja saker ibland. Ser man det som rätt eller fel så har man det väldigt jobbigt.

Så här beskriver en respondent kulturchocken som denne upplevde i början av sin utlandstjänstgöring. Kulturchock uppstår när medarbetarens som är stationerad utomlands, den så kallade expatriatens, förväntningar inte överensstämmer med verkligheten och graden av kulturchock är beroende av hur stor skillnad det är mellan hemlandets kultur och kulturen i landet där utlandstjänsten sker. Det kan handla om skilda beteenden och klädkoder men även att arbetssätt, ledarskap och sätt att fatta beslut skiljer sig. Genom att förbereda expatriaten med kulturell träning kan det skapa en förståelse för landets kultur och leda till att expatriatens förväntningar stämmer överens med verkligheten (Marx 1999).

Medarbetare som skickas på utlandstjänst, så kallade expatriater, kan användas för att sprida företagskulturen, yrkeskunskund och know-how. Expatriater kan även underlätta vad gäller kommunikation och samarbete mellan företagets delar (Dowling m.fl 1999). Företaget ser ofta en hög potential i de medarbetare som åker på utlandstjänst och utlandstjänsten är ofta ett led i att utveckla medarbetaren så att denne kan ta ett steg vidare i karriären. Trots att företag investerar mycket kapital i expatriaterna tycks många företag brista i processen för utlandstjänstgöring, vilket kan leda till kostnader i såväl personalomsättning som karriärmässigt för individen (Webb 1996).

En särskilt negligerad del av processen för utlandstjänstgöring är när expatriaten återvänder till hemorganisationen, den så kallade repatriationen. Detta ses oftast inte som ett problem då individen återvänder till en känd kultur och organisation. Det har dock visat sig vara svårare för individen att återanpassa sig till den egna kulturen än att anpassa sig till en ny kultur (Black 1992). En annan problematik är att organisationer sällan kan garantera att en viss tjänst finns ledig för expatriaten vid hemkomsten vilket gör det svårt att göra en karriärplanering. Detta har i många fall lett till att det personliga kontraktet, som handlar om organisationens och individens förväntningar på varandra, inte har uppfylls vilket i sin tur kan leda till att repatriaten lämnar organisationen när hon inte får den förväntade positionen inom företaget vid hemkomsten (Haslberger och Brewster 2009).

En utvecklad process för utlandstjänstgöring har visat sig vara avgörande för resultatet av utlandstjänsten (Anderzén 1998). Vi har därför fått i uppdrag av ett företag inom detaljhandeln att undersöka hur befintlig forskning ser ut och utifrån detta komma med rekommendationer för möjliga förbättringar av företagets process för utlandstjänstgöring. Vi kommer i fortsättningen benämna företaget som Företaget. På Företaget är det HR-avdelningen som ansvarar för det praktiska arbetet som rör utlandstjänstgöringen.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att undersöka hur ett företag idag arbetar med expatriater ur ett HR-perspektiv. Med utgångspunkt i litteratur, tidigare forskning samt egen empiri ämnar vi undersöka processen för utlandstjänstgöring utifrån fördelningen före, under och efter utlandstjänstgöringen och därefter utarbeta rekommendationer om möjliga förbättringar till Företaget. Vi kommer därför att fokusera på processen utifrån arbetsgivarens perspektiv och avgränsar vår undersökning till ett företag.

Företaget har förhållandevis få expatriater och detta är något vi tar hänsyn till när vi utarbetar våra rekommendationer. Samtidigt kommer vi att ha i åtanke att företaget expanderar och att rekommendationerna skall kunna ligga till grund även för det framtida arbetet med processen. Vår målsättning är att undersöka hur Företaget kan arbeta med processen för att maximera nyttan av utlandstjänstgöring.

1.3 Frågeställningar

Hur ser Företagets process för utlandstjänstgöring ut från ett före, under och efterperspektiv?

Vad säger teorin om hur en process för utlandstjänstgöring ska gå till och hur väl stämmer Företagets process in på detta?

Har Företaget och expatriaterna samma uppfattning om hur företagets process ser ut under de olika stegen?

Hur kan processen för utlandstjänstgöring förbättras på Företaget?

2. Teori

Detta kapitel redovisar tidigare forskning för utlandstjänstgöring. Teoridelen är indelad i före, under och efter utlandstjänstgöringen för att tydliggöra idealet för de olika stegen i processen för utlandstjänstgöring. Vi kommer att beskriva vad som karaktäriseras under respektive fas utifrån ett anpassnings- och karrärperspektiv. Dessa delar ligger till grund för empirin och kommer sedan att följa med till analysen.

2.1 Före

2.1.1 Anpassning

Urval

Det går att hitta samband mellan individens egenskaper och dennes förmåga att anpassa sig. Många företag säkerställer under intervjun att kandidaten har rätt motiv och attityd för att kunna genomföra uppgiften på bästa möjliga sätt. Förutom inställningen till själva utlandstjänstgöringen kan det även handla om att säkerställa att kandidaten har stabila och goda hemförhållanden vilket kan komma att påverka utlandstjänstgöring i hög grad (Anderzén 1998). Det är viktigt att ha i åtanke att expatriaten förlorar social trygghet i samband med utlandstjänstgöringen då denne får börja om med att bygga vänskaprelationer och annat. Ålder påverkar anpassningsförmågan. De äldre har större erfarenhet av förändring och kan därför hantera det på ett annat sätt än yngre. Det har visat sig att de som har tidigare erfarenheter av expatriation anpassar sig snabbare och visar på högre välmående än de som gör sitt första utlandsuppdrag, vilket kan bero på att de redan har vetskapen om vad utlandstjänst innebär (Anderzén 1998).

Egenskaper som gynnar en lyckad utlandstjänstgöring är teknisk kunskap, diplomatiska färdigheter, flexibilitet, språkkunskaper, ledaregenskaper, mognad samt eventuell familjs möjlighet att anpassa sig (Anderzén 1998). I likhet med detta tar Borg och Harzing (1995) upp att expatriatens anpassningsförmåga krävs för en lyckad utlandstjänst. De anger fyra dimensioner för expatriatens anpassningsförmåga där dennes styrkor och svagheter bör undersökas. Dimensionerna är följande: Självuppfattning, anpassningsförmåga, förmåga att förstå en främmande kultur samt att ta hänsyn till hur stora de kulturella skillnaderna är om man jämför hemlandet med landet som utomlandsuppdraget ska ske i. Urvalsprocessen bör även undersöka kandidatens förmåga att lära sig nya saker och hantera nya situationer (Alizee 2007).

Förberedelser

Jassawalla m.fl (2004) tydliggör att det är viktigt att upprätta en plan för hela processen för individen innan avfärd, där bland annat problem som tenderar att dyka upp i samband med hemkomsten. Att skicka ut en expatriat utan en fullständig plan kan medföra en risk att denne känner sig utlämnad inför problem, vilket kan komma att påverka det psykiska välmåendet som i sin tur påverkar uppdraget och därmed företagets internationella arbete (Anderzén 1998).

Kultur

Kultur påverkar hur individer tänker, känner och agerar. Människor tolkar möten olika på grund av kulturell bakgrund och tidigare erfarenheter vilket gör att vi värderar och upplever möten olika. Självkännedom är en viktig del av kulturell kompetens då det kan ge en förklaring till varför individer har en viss attityd och varför individen själv tolkar

och uppfattar andra på ett visst sätt. Människor har en tendens att kategorisera i termer av "vi" och "dom" där andra nationaliteter tillskrivs exotiska kvaliteter. Detta gör att gapet mellan "vi" och "dom" ökar vilket leder till att individen inte kan se att "dom" på många sätt liknar en själv. Det är därför viktigt att gå in i ett möte med nya ögon och upptäcka den andra individen som den faktiskt är. Interkulturell kunskap kan, enligt Lillhannus (2002) kännetecknas av förståelse, tolkning, kontext, språk och distans. Med detta menas att en ömsesidig förståelse inte är självklar då förståelse inte endast bygger på kunskap. I interkulturella arbetsgrupper är det viktigt att tänka på att ord har olika mening för olika individer och att ord är mångtydiga vilket leder till att definitioner ofta är vaga. Vid samarbete utanför de kulturella gränserna är det därför viktigt att skapa och definiera en gemensam målformulering (Barinaga 2002). Tvärkulturell träning bygger på sociala lärt teorier och går ut på att lära individen vilka beteenden som är passande och vilka som inte är det i den nya kulturen och detta medför att expatriaten kan reproducera beteendet. Vid utformning av ett träningsprogram bör en behovsanalys göras där individens styrkor och svagheter kommer fram men även att faktorer som familjeförhållanden, tidigare erfarenheter, nuvarande ansvaruppgifter och annat tas i beaktande. Programmet ska sedan skräddarsys efter individens behov och landet som utomlandsuppdraget ska ske i (Litrell 2006).

Kulturchock uppstår när de förväntningar som expatriaten har på den nya kulturen och landet inte överensstämmer med verkligheten (Marx 1999). Black (1992) anser att kulturchocken ska förberedas genom tre steg. Det första steget handlar om att uppmärksamma expatriaten på vilka normer, värderingar och beteenden som är aktuella i landet. Det andra steget handlar om att expatriaten ska reflektera över vilka skillnader det finns mellan hemlandet och landet som denne ska göra sin utlandstjänst i. I det tredje steget ska expatriaten anpassa sig efter beteenden, normer och värderingar som är rådande i landet. Dessas steg gör att expatriaten blir medveten om de skillnader som finns och därigenom utökas deras kognitiva scheman och anpassningen till den nya kulturen ska bli enklare.

Anledningen till att organisationer inte lägger större vikt vid tvärkulturell träning kan bero på att det är kort tid mellan valet av kandidat och uppdragets start. Man tror att teknisk kompetens är den viktigaste variabeln för ett lyckat uppdrag eller att en bra ledare ska lyckas oavsett miljö. Även kostnader för att förbereda medarbetaren ses som en anledning (Litrell 2006).

2.1.2 Karriär

Den anställde formar förväntningar och mentala modeller för hur karriären i organisationen kommer att se ut och det bildas både formella och informella löften. Det psykologiska kontraktet handlar om tysta löften och förväntningar som arbetsgivaren och arbetstagaren har på varandra som inte finns formellt reglerade i anställningskontraktet. Psykologiska kontrakt är subjektiva då det handlar om individens subjektiva uppfattning och tolkning om vad löftet innebär (Rousseau 1990). Paik (2002) menar att individens motiv till att ta ett utomlandsuppdrag främst handlar om att växa som människa samt att få internationell erfarenhet. Andra motiv är att göra karriär och den ekonomiska kompensation expatriaten får under utomlandsuppdraget. Haslberger och Brewster (2009) menar att den anställde ser på karriären som mobil inom organisationen. Vid utlandstjänstgöring ökar medarbetaren i värde och för att organisationen ska kunna vinna maximal nytta krävs det att individen stannar kvar inom organisationen. Vid flytten utomlands förändras det psykologiska kontraktet och expatriaten möter en ny typ av osäkerhet där expatriaten blir beroende av företaget på ett nytt sätt. Om den anställde uppfyller det som denne upplever som sin del av det

psykologiska kontraktet förväntar sig denne i regel att företaget i gengäld bidrar med möjligheter att göra karriär (Haslberger och Brewster 2009)

Feldman (1991) visar på vikten av att göra en karriärplan för expatriater innan utlandstjänstens för att det ska finnas ett passande arbete tillgängligt vid repatriationen. Karriärplanering bidrar till att individens och organisationens målsättning med utlandstjänsten med större sannolikhet uppnås. En karriärplanering ökar dessutom expatriatens (och senare repatriatens) välbefinnande, bidrar med motivation och möjliggör också för individen att använda sig av erfarenheten i framtida karriär (MacDonald m.fl 2005). En mentor i hemorganisationen som tar tillvara på expatriatens intressen kan underlätta genom hela processen (Allen 1998). Martin Bennett, som sitter i expertpanelen i Frazees (1997) artikel "Welcome your Repatriates Home", menar att expatriater förlorar sin självständighet i och med expatriationen eftersom de blir vana att organisationen sköter allt i minsta detalj. Detta kan bidra till att individen inte gör egna karriärplaner utan förlitar sig till att organisationen har en plan för dem. Det har även visat sig expatriatens deltagande i sin egen karriärplaneringen påverkar anpassningsförmågan (Herman 2009).

2.2 Under

2.2.1 Anpassning

Kontakt

Lön, medarbetare, chefer, säkerhet på arbetsplatsen och utvecklingsmöjligheter är faktorer som påverkar expatriater och repatriater i hög grad eftersom människor som passar in på sin arbetsplats också tenderar att ha en hög grad av välmående och tvärtom (Anderzén 1998). Det är därför viktigt att expatriaten fortsätter att ha kontakt med hemlandet och den gamla arbetsplatsen (Harvey 1982). En dialog mellan expatriaten och företaget under hela förloppet bidrar enligt Jassawalla m. fl (2004) till att expatriaten bibehåller sin lojalitet för organisationen och föreslår att en mentor kan ha den kommunicerande rollen.

Syfte/Roll

Genom att förbereda expatriaten, och på så sätt reducera osäkerhet innan uppdragets start, kan anpassningen gå bättre. Det kan handla om kulturella förberedelser och att klargöra expatriatens arbetsroll då arbetet påverkar både det fysiska och psykiska välmåendet (Anderzén 1998). Tydliga roller och arbetsuppgifter kan leda till att expatriatens osäkerhet inför det nya arbetet minskar. Det är därför av stor vikt att undvika rollkonflikter i största möjliga mån.

Introduktion

Expatriaterna anpassar sig i olika grad vad gäller a) den generella miljön b) att samarbeta med de inhemska samt c) arbetskraven. Reaktionen på flytten och den nya kulturen ter sig olika för olika människor det kan till exempel röra sig om depression, hemlängtan eller fientlighet mot det nya samhället. Att längta efter det gamla är en vanlig reaktion vid mötet av det nya samhället där expatriaten skall lära sig sociala koder och tolka den nya kulturen samt anpassa sig efter denna. Det rör sig om en anpassning och inläring av allt från hur kollektivtrafik fungerar till hur krissituationer hanteras med polis och sjukvård. Expatriaten hamnar efter ett tag i en situation där denne känner sig mindre svensk och mer som en invånare i det nya landet (Gustafsson 2004).

Kultur

Vid inflyttningen till det nya landet råkar expatriaten, som tidigare nämnts, ut för en så kallad kulturchock som är beroende av förmågan att anpassa och omställa (Marx 1999). Att vara medvetenhet om att en kulturchock kan uppstå och att ta sig igenom den med hjälp av andra är av stor vikt för att underlätta reaktionerna. Det kan till exempel vara bra om expatriaten har kontakt med medarbetare som tidigare arbetat i landet (Gustafsson 2004).

2.2.3 Karriär

Början av utlandstjänstgöringen handlar mycket om att lära sig nya vanorna och att anpassa sig till den nya samhället, vilket ofta leder till att expatriaten inte kan utnyttja sin maximala kunskap eftersom denne får hitta nya vägar för att optimera sina resultat då de invanda mönstren inte alltid fungerar (Ström m.fl 1995).

I Frazees (1997) artikel hänvisar denne till en undersökning gjord av Conference Board som visar att endast 25 % av 60 % av de expatriater som deltagit i undersökningen vet vilken position de kommer att få i hemorganisationen vid repatriation. Det är vanligt att expatriaten drabbas av ångest och oro innan hemfärden ifall denne inte har en klar position att återvända till (Dowling m. fl 1999). Det kan dock vara svårt att göra en karriärplanering innan utlandstjänstens början eftersom mycket hinner ändras på hemmamarknaden innan repatriationen. Det är därför vanligt att det inte finns något ledigt arbete för repatriaten i hemmaorganisationen (O'Sullivan 2002).

2.3 Efter

2.3.1 Återanpassning

För individen innebär repatriationen både professionell och personlig förändring (Paik 2002). Repatriationen handlar om återanpassning och att återvända till hemlandet och företaget (Lineham & Scullion, 2002). Det är viktigt att se utlandstjänstgöringen som en process och att inte särskilja på de olika delarna, som bör ses som en del i individens och organisationens utveckling (Hurn 1999). Många företag lägger liten vikt vid repatriationen då hemkomsten till den egna kulturen och miljön inte ses som ett problem av vare sig organisationer eller den hemvändande expatriaten (Elenius m. fl 2004). Black (1992) menar att det är svårare att återanpassas till hemkulturen än det är att leva utomlands eftersom förväntningarna som finns innan ett utomlandsuppdrag är baserat på stereotypisering istället för erfarenhet, vilket gör att individen är mer öppen för att ändra uppfattning eftersom stereotyperna inte är lika fast förankrade. Detta medför även att den stress som repatriationen innebär för individen är högre än vad de är vid utlandstjänstgöringen.

En problematik som kan uppstå är att repatriaten fått nya perspektiv som kanske inte mottas frivilligt av landsmännen och att det uppstår en konflikt mellan ursprungsidentiteten och den nya identiteten (Herman 2009). Praktiska problem som kan uppstå är till exempel att repatriaten sällan kommer tillbaka till samma arbetssituation som denne lämnade i hemmaorganisationen, eftersom individen har förändrats och det kan handla om att den nya tjänsten inte liknar den vid utlandsarbetet (Hilkka m.fl 2001).

Organisationen måste vara uppmärksam på vilka repatriater som kommer att behöva mer stöd än andra och även se till faktorer som familj. En omständighet som påverkar repatriationen är hur mycket expatriaten och dess familj har kunnat uppdatera sig om vad som skett i hemlandet under deras frånvaro. Här handlar det även om familjen har

klar sina sociala nätverk i hemlandet (Dowling m. fl 1999). Expertpanelen i artikeln "Welcome your Repatriates Home" anser att individen och dess eventuella familj bör få vetskap om repatriationen sex månader innan så att de kan börja förbereda sig och ta farväl. Det kan vara bra att ge familjen ett formulär där de får sammanfatta sina funderingar om vistelsen utomlands. Detta göra att den mentala processen att återvända påbörjas (Frazee 1997). Herman (2009) menar att utkomsten av repatriationen beror på individens copingstrategier och förmåga att anpassa sig. En dålig anpassning kan leda till att expatriaten får personliga, professionella och familjeproblem men också att organisationen förlorar resurser. Herman (2009) föreslår att organisationen ska utrusta repatriaten med ett problemfokuserat förhållningssätt för att kunna anpassa sina förväntningar på hemlandet. Detta kan göras genom att bygga upp ett socialt support system där individer delar med sig av erfarenheter.

Dowling m. fl (1999) delar in repatriationen i fyra steg:

- Förberedelse, planering och information om hemkomsten.
- Fysisk omflyttning, farväl av vänner samt anlitaning av flyttfirma.
- Övergångsperiod, tiden då repatriaten med familj stadgar sig i hemlandet. Det kan handla om bostad, skola för barnen och arbete för respektive.
- Återanpassning, omvänd kulturchock samt utveckling av karriären.

Kultur

Problem vid repatriationen beror ofta på den omvända kulturchocken (Hurn 1999) som bland annat kan innebära att repatriaten får problem att samarbeta i hemorganisationen (Bonache & Brewster, 2001) och att de nya kunskaperna och sättet att arbeta inte accepteras i hemlandet då beteenden, normer och värderingar som expatriaten lärt sig utomlands kanske inte fungerar i hemlandet (Herman 2009).

2.3.3 Karriär

Riusala & Suutari (2004) berättar att 20-30% av expatriaterna i deras undersökning ansåg att utlandstjänstgöringen borde ge en positiv effekt på deras karriär då repatriater ofta rekryteras av konkurrenter. Vid hemkomsten förväntar sig den anställde att företaget skall leverera de förväntningar som repatriaten har på karriären eftersom repatriaten har uppfyllt sin del av kontraktet då denne brutit upp sitt vanliga liv för utlandstjänstgöringen och därigenom ökat sitt humankapital, ökat organisationens sociala och intellektuella kapital. En stor anledning till att medarbetare sökt sig vidare till andra företag efter en utlandstjänst beror på att det psykologiska kontraktet inte uppfyllts (Haslberger och Brewster 2009).

Mellan 10-25 % av repatriaterna lämnar företaget inom ett år efter hemkomsten (Black m.fl 1991). En aspekt av detta är att expatriaten ofta har högre status, större ansvarsområde och mer ansvar i utlandsuppdraget än vad denne hade i hemorganisationen innan denne åkte på utlandstjänst. Det är även vanligt att expatriaten blir förbigången av kollegor eller hamnar på en lägre position än de förväntat sig i hemorganisationen. Det har visat sig att individens uppfattning av organisationen påverkar motivation, prestation, frånvaro, personalomsättning och viljan att byta arbete (Friberg m. fl 2009). Med detta i åtanke bör företagen och organisationerna lägga vikt vid att planera för repatriaten för att få behålla denne och dess humankapital (Lazarova och Tarique 2005).

Ytterligare en aspekt är att expatriater växer både som personer och yrkesmässigt under sin utlandstjänstgöring vilket kan innebära att det inte finns en tydlig karriärväg när expatriaten återvänder till hemorganisationen. Detta medför att individen inte kan förlita sig på att organisationen kan tillvarata dennes utvecklingsmål (Herman 2009).

2.3.4 Kompetensöverföring

Fink & Meierewert (2005) har delat in repatriatens kunskaper i fyra kategorier:

- Personlig utveckling som handlar om att expatriaten utvecklar färdigheter såsom interkulturella kunskaper, självförtroende, flexibilitet, förståelse och tolerans samt får bredare perspektiv på tillvaron.
- Förmågor relaterade till arbetet såsom kommunikations- och problemlösningsförmåga, projektledning samt ledarskapsförmågor.
- Nätverkskunskap såsom relationer till kunder, leverantörer och kollegor.
- Under sina utlandsuppdrag utvecklar expatriater nätverk och relationer med kunder. Vid hemkomsten kan repatriaten fungera som en länk mellan hemmamarknad och den organisationen som repatriaten arbetat i utomlands.

Repatriaten får ofta en känsla av överflödighet vid hemkomsten, och det finns en risk att denne tycker att erfarenheterna och kunskaperna som förvärvats under utlandsuppdraget inte tas tillvara på (Hilkka m.fl 2001). Expertpanelen i artikeln "Welcome your Repatriates Home" poängterar därför vikten av att repatriaten får använda sig av sina nya kunskaper och att de känner att deras uppdrag har varit betydelsefullt för organisationen. Det är därför viktigt att repatriaten välkomnas med en mottagning och att de sedan får dela med sig av sina kunskaper via en rapport eller genom samtal med berörda parter. Ett förslag är att aktivera repatriaten i det internationella arbetet som organisationen har (Frazee 1997). Utlandstjänsten bör även avslutas med en utvärdering av processen. Utvärderingen bör utvärdera expatriatens prestation under uppdraget, expatriatens upplevelse av förberedelser och om dessa var till nytta för expatriaten (Litrell 2006).

Att skicka ut medarbetare på utlandstjänst ses ofta som en del av affärsstrategin då expatriaten kan överföra kunskap mellan produktionskontor och huvudkontor (Riusala och Suutari 2004). De kunskaper som överförs kan bestå av ledaregenskaper, tekniska kunskaper och organisatoriska know-how som kan ge företaget konkurrensfördelar. Många expatriater är även med och utvecklar verksamheten på produktionskontoren och tar sedan med sig kunskap tillbaka till huvudkontoret (Hocking 2007). Expatriater kan därför ses som ett verktyg för att samla och bibehålla kunskap om internationella affärer (Riusala och Suutari 2004). Därför bör företaget etablera ett arbetssätt för att ta emot repatriaten och inte förlora denne och dess kunskap och erfarenhet efter hemkomsten (Harvey 1982).

2.4 Sammanfattning teori

Före

Anpassningen börjar redan vid urvalet där de personliga egenskaperna är av stor vikt, men även saker som familj, ålder, och även att tidigare utlandstjänstgöring kan underlätta. Det är viktigt att företaget tillsammans med den som skall genomföra utlandstjänstgöringen har en plan som täcker hela processen. Innan avfärd bör det finnas *kulturella* förberedelser, det är till exempel viktigt att medvetandegöra den kulturchock som kan uppstå. Det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivaren och arbetstagaren bör medvetandegöras från båda håll. För att ge medarbetaren bästa möjliga förberedelser innan är det viktigt att göra en *karriärplan*. Det kan också vara en god idé att ge expatriaten en mentor på hemmaplan.

Under

Det underlättar för expatriaten om rollen på plats är tydlig. *Anpassningsförmågan* är något individuellt som har stor inverkan på förloppet, det är viktigt för expatriaten att

vara medveten om att alla reagerar olika på det nya. För att underlätta anpassningen till den nya *kulturen* kan det vara bra att ha kontakt med andra som tjänstgjort i landet tidigare för att kunna briefa. Arbetsmässigt tar det tid att komma in i uppgifterna. Sex månader innan hemresan bör denna börja förberedas.

Efter

Många hävdar att det är tuffare att återvända hem än att *anpassa* sig till det nya. Det är viktigt att företaget inte negligerar repatriationen och också har en process för detta, och den kan med fördel individanpassas. Den omvända *kulturkrocken* kan ge effekter och individens nya synsätt kan påverka hemkomsten i varierad grad och återanpassningen. Gällande *karriären* har repatriaten förväntningar på att det skall ske en positiv utveckling, samtidigt som de ofta finner sig omkörda av kollegorna på hemkontoret som klättrat under tiden. Det är viktigt att det finns en plan för karriären vid hemkomsten och att företaget har en tanke med hur de tar tillvara på den nyvunna kompetensen hos individen. Det är viktigt för repatriaten att få använda sin nya kunskap. Om repatriaten är missnöjd är risken stor att denne lämnar företaget.

3. Metod

Detta kapitel redogör hur vi gått tillväga när vi gjort vår uppsats och även varför vi valt att göra på detta vis.

Vi skickade ut e-post med förfrågningar om uppsatsämne till företag vi tyckte var intressanta. I vissa fall gav vi förslag på ämnen vi ville skriva om och i andra fall frågade vi mer generellt om det fanns spännande områden vi kunde undersöka på företagen. Företaget vi sedan valde gav oss två alternativ där vi båda uppsatsskrivare kände att vi ville skriva om utlandstjänstgöring.

Kvale (1997) beskriver sju stadier vi valt att följa i undersökningsprocessen.

Tematisering för att klargöra syftet med undersökningen där frågorna varför och hur är viktigt att besvara samt att fastslå tillvägagångssättet. Även teori och tidigare forskning inom området ska presenteras (Kvale 1997). I vår litteratursökning utgick vi från att leta brett efter teorier och tidigare forskning för att sedan smalna av. Under litteratursökningen kände vi av styrkan i de kategorier som framgick i litteraturen genom att se över dess frekvens, vilket ökar reliabiliteten då fler undersökningar använder liknande tillvägagångssätt, vilket även medför att validiteten i vårt resultat ökar (Silverman 2006).

Planering av arbetet och tillvägagångssätt. Efter litteratursökningen rörde planeringen främst intervjuer där vi arbetade från vår teoretiska referensram. Detta innebar att vi utgick från de kategorier och teman vi hittade under litteratursökningen och formade en intervjuguide utifrån dessa med en blandning av öppna och slutna frågor (Silverman 2006).

Intervju - Vi valde att göra semistrukturerade kvalitativa intervjuer för att få individens syn, åsikter och uppfattning, vilket ofta skiljer sig människor emellan. Genom att tydligt beskriva ramarna för respondenten klargjorde vi genomförande, användning och tydliggjorde syftet. Vi lämnade utrymme för att kunna göra små ändringar av frågornas ordföljd och ställa följdfrågor (Kvale 1997). En viktig aspekt som vi höll i åtanke under intervjuerna var att försöka förhålla oss objektiva och vara medvetna om den subjektivitet som finns i respondenternas svar (Silverman 2006). En representant från Företaget gjorde urvalet av respondenter vilket givetvis kan ha påverkat utfallet. Företagets representant tillhandahöll kontaktuppgifter till möjliga respondenter och vi valde att kontakta samtliga men ett visst bortfall gjorde att det blev åtta intervjuer, varav samtliga spelades in med diktafon. Vår empiri är baserad på sex intervjuer med repatriater samt expatriater, en intervju med en representant från Företaget samt en intervju med Agneta Häll som har gedigen erfarenhet inom utlandstjänstgöring då hon tidigare har arbetat som Expatriate Manager på Volvo Group. Detta för att vidga vårt tankesätt och lyfta de frågor som uppstått under de övriga intervjuerna och få andra perspektiv. Kvale (1997) skriver om vikten av att inta ett kritiskt förhållningssätt före, under och efter intervjuerna vilket vi har försökt att göra. Vi har också haft i åtanke att det alltid finns en intervjuareffekt, vilket innebär att vi som intervjuare skall vara medvetna om vår påverkan och inverkan på respondenten, vilket kan komma att påverka vårt resultat.

Samtycke med samtliga inblandade i uppsatsen är viktigt (Kvale 1997). I detta fall rör det sig om handledare, respondenter samt uppdragsgivare. Vi har därför fört en dialog

med såväl Företaget och respondenter, där studiens syfte förmedlades och Företagets och respondenternas anonymitet klargjordes.

Vi gjorde *utskrifter* av intervjuerna för att kunna återge dem i sin helhet och genom möjligheten att både lyssna och läsa igenom dem flertalet gånger uppnå en högre validitet (Kvale 1997).

Analys - Tolkning och reflektion ska enligt Kvale (1997) gå att härleda till vår empiri som i sin tur skall spegla verkligheten. I analysen har vi jämfört empiri med teorin. För att vidga analysen har vi frångått indelningen i teorin och empirin och istället analyserat utifrån de ämnesindelningar som finns i de tre kategorierna, vilka är karriär, kultur samt anpassning. Reflektion skall enligt Kvale (1997) vara en tolkning av tolkningen där fokus är att se till oss själva och samhället och de kulturella aspekter som påverkat vår undersökning, detta valde vi att ha som en del av vår diskussion där vi försökt att se vår uppsats i både andra och större perspektiv.

Verifiering för att ta hänsyn till och öka vår validitet återkopplade vi intervjuguiden till vår teoretiska referensram och vårt syfte (Kvale 1997). Vi har försökt att säkerställa den inre validiteten genom noggrann litteratursökning som vi sedan har utgått ifrån i intervjuer, empiri, analys och diskussion. Detta har medfört att vi kunnat utgå från vårt syfte samt besvara frågeställningarna. Huruvida vår reliabilitet är hög och om denna undersökning går att applicera på andra företag är mer tveksamt då undersökningen är baserad på Företagets process och respondenternas subjektiva uppfattningar. Vårt resultat bekräftar tidigare forskning vilket ger en yttre validitet. Thurén (1991) påpekar vikten av att undersökningen har samma syfte och metod för att sedan kunna ge samma resultat under resans gång och att de utförs i en oförändrad population. Vi hade samma syfte och metod under arbetets gång i den fasta populationen.

Vi grundade vårt *etiska förhållningssätt* på Kvales (1997) riktlinjer för detta. Dessa är informera samtycke, konfidentialitet och konsekvenser. Detta har vi gjort genom att informera respondenterna om undersökningens syfte, varför vi intervjuar dem och hur undersökningen är upplagd. Vi har även informerat både Företaget och respondenterna om dess anonymitet och har i största möjliga grad tagit bort fakta som kan avslöja respondenternas identitet.

3.1 Sammanfattning metod

Vi baserade vår metod på Kvales sju steg som innebär *Tematisering* som i vårt fall innebar att vi klargjorde tillvägagångssättet samt gjorde en litteratursökning som sedan delades in i faserna före, under och efter som är genomgående i hela uppsatsen. *Planering* av arbetet och vårt tillvägagångssätt, vi utformade en intervjuguide utifrån kategorierna som framkom under litteratursökningen. Vi höll åtta stycken semistrukturerade *intervjuer* med sex expatriater/repatriater, den ansvarige på företaget samt Agneta Häll som tidigare arbetat som Expatriater Manager på Volvo PV. För att uppnå *samtycke* förde vi under hela förloppet dialog med vår handledare. Vi klargjorde även att både Företaget och respondenterna skulle vara anonyma i vår uppsats vilket förmedlades innan intervjuerna. *Utskriften (transkriberingen)* av intervjuerna gjorde vi för att uppnå högre validitet. *Analysen* gjorde vi genom att jämföra vår teori med empirin utifrån våra kategorier. Sen reflekterade vi utifrån vår analys och försökte sätta det i ett större sammanhang och se på det med andra ögon, något som framgår av vår diskussion. För att *verifiera* vårt arbete har vi haft våra genomgående kategorier som i sin tur leder till en större inre validitet. Vi är medvetna om att kvalitativa undersökningar kan ha svårt att uppnå en hög reliabilitet.

Våra etiska riktlinjer har grunden i att anonymisera och informera om syfte och förutsättningar för samtliga inblandade parter.

4. Empiri/Resultat

Som grund till vår empiri har vi sex stycken intervjuer med fyra repatriater samt två expatriater. Vi har även träffat den som är ansvarig för utlandstjänstgöringen på Företaget som är en stor svensk detaljhandelskoncern samt Agneta Häll som är utomstående och kunnig inom ämnet då hon tidigare arbetat med Expatriate Management på Volvo Group. Företaget skickar ut expatriater till ett flertal länder och det är en återkommande process som den ansvarige tror kommer att bli allt mer frekvent om utvecklingen fortsätter som det ser ut i dagsläget. Vi har under vår undersökning garanterat Företaget och respondenterna anonymitet, som ett led i detta har vi även valt att anonymisera länderna.

Företaget skickar ut expatriaterna på olika uppdrag med olika villkor och förutsättningar. Den mest frekvent förekommande är Extended Business Trip som varar under sex månader men det finns även längre uppdrag som varar mellan två till tre år. I dagsläget har Företaget sju medarbetare positionerade utomlands, varav två sexmånaders kontrakt och fem uppdrag som varar mellan två-tre år. Samtliga är stationerade i Asien.

Under varje rubrik kommer vi först att återge Företagets syn på området och därefter respondenternas.

4.1 Före

4.1.1 Anpassning

Urval

Företaget berättar att utlandstjänster läggs ut på intranätet och att medarbetare som är intresserade får svara på frågor som är kopplade till Företagets värderingar. Medarbetaren ska motivera varför denne ska få tjänsten och vad de kan bidra med. Företaget har även skickat ut en öppen förfrågan till medarbetare för att se hur intresset såg ut för att sedan följa upp detta. Medarbetarens personlighetsdrag är avgörande för om denne blir aktuell för utlandstjänsten och det ska vara en person som Företaget ser potential i och som kan ta nästa steg i karriären. Det handlar inte bara om arbetsmässig prestation utan även om social förmåga. "Vi tittar ju naturligtvis väldigt noga på personen, det ska ju vara en som vi ser potential i på flera områden", säger Företagets representant. Företaget berättar att de försöker skicka iväg expatriaterna med en uppgift eller ett projekt. Detta är något som de infört på senare tid. "Vi har blivit bättre på nu. Förut gjorde vi inte de. Nu bestämmer vi vad de ska arbeta med och hittar en lämplig kandidat till det".

Samtliga *respondenter* bekräftar att urvalsprocessen gått till som Företaget berättat. En av respondenterna berättar att hon i första urvalet fick motivera varför hon skulle åka och att hon sedan fick frågor som handlade om varför hon ville arbeta i ny kultur, hur hon såg på att arbeta så långt hemifrån och den sociala pressen som kan uppstå.

Förberedelser

Företagets ansvar när det gäller praktiska förberedelser är uppdelat, företagets representant är huvudansvarig och har hand om kontrakt, Travel Cordinator har hand om biljetter och visum och säkerhetschefen ger information om saker som är viktiga att tänka på när man reser till det specifika landet, såsom bilsäkerhet och sjukvård.

Företaget anlitar en extern revisor som hjälper medarbetaren med ekonomiska frågor. Även kontorschefen på plats och avdelningschefen på huvudkontoret får också ta ett ansvar. Framförhållningen innan avresan varierar men Företaget försöker påbörja förberedelserna tre månader innan avresan. Företaget beskriver situationen på följande sätt "För den som ska åka så känns det nog väldigt rörigt. Vem ska jag prata med egentligen, för det är inte lika klockrent."

Företaget frågar inte om respektive vill följa med på utlandstjänsten om det handlar om sex månader. Vid längre perioder tillfrågar Företaget om familjen vill följa med och hjälper till med praktiska förberedelser såsom flytt, försäkring och betalar för eventuella barns skolgång. Företaget har ingen kontakt med familjen.

Flertalet av *respondenterna* önskar att förberedelserna var mer uppstyrd och tydliga. En av dem berättar att utlandsuppdrag medfört en utsatthet och att Företaget var den enda tryggheten och att det därför är viktigt att förberedelserna blir bra. En annan respondent upplevde det som att det var första gången någon åkte på utlandstjänst och att hon fick förbereda allt själv. Ytterligare en respondent anser att "Det är helt okej att det är mitt ansvar bara jag får veta vad det är att jag ska göra".

Flera av respondenterna efterfrågar information om praktiska saker. "Vad har jag för rättigheter, vad ska finnas, vem ska jag kontakta" säger en respondent och resonerar vidare "Jag tycker att har man fått utlandstjänst ska det finnas en typ av handbok. Okej du ska vara borta i sex månader, då gäller det här för dig, detta kan du förvänta dig och kräva, detsamma gällande två år. Vilka ska kontaktas och att man får en liten checklista så att man vet att man gjort allt man ska göra för att få en bra vistelse." Ytterligare en respondent föreslog en mall för vilka praktiska saker som ska göras innan avresan men säger samtidigt att hon är vuxen så hon ska inte behöva en mall.

En av respondenterna önskar att hon hade fått åka till platsen innan på en kontrollresa och att hon själv kunde få vara med och påverka i så stor utsträckning som möjligt när det gäller exempelvis boendet. Hälften av respondenterna har önskat en språkutbildning. Två har genomfört språkutbildning, en före avfärd och på egen bekostnad och den andra med personlig lärare på plats.

De respondenter som varit på längre utlandstjänst har blivit tillfrågade om de vill ta med familj men alla utom en har varit singel och denne tog inte med sig sin respektive.

Kultur

Företaget har ingen kulturell träning utan medarbetaren får ta kontakt med kollegor som varit på utlandstjänst i landet tidigare. "Jag hoppas att det här kulturella kommer från kollegan som har varit där tidigare", säger Företaget.

En av *respondenterna* anser att det är en fördel att kunna prata med kollegor som varit där innan och att det gav bästa möjliga förberedelser. Om respondenten inte haft den möjligheten tror hon att hon hade haft en annan stressfaktor innan. I motsats till detta upplevde en annan respondent att det var svårt att få den kulturella träningen av kollegorna eftersom de varit på kortare uppdrag än henne och att deras upplevelser därför skiljde sig åt. Hon efterfrågar istället att den kulturella träningen sker av någon som är professionell utbildare och säger "Jag hade haft oerhörd nytta av en kulturell utbildning", att både hon och Företaget hade tjänat på det.

En av respondenterna berättar att det var på dennes eget ansvar att ta reda på saker såsom klädsel och hur hon skulle bemöta människor i den nya kulturen. Endast en av respondenterna hade varit i landet förut och visste vad hon hade att vänta sig på plats och anser därför inte att hon behövde mer kulturella förberedelser.

Flertalet av expatriaterna har jämfört sin situation med förberedelserna som andra företag har för sin medarbetare på utlandstjänst. De berättar för oss att andra företag har en mall som de följer, att expatriaterna får åka på kontrollresa innan, vara med och välja boende, får träningskort och får kulturell träning innan avresan.

4.1.2 Karriär

Företaget utarbetar ingen karriärplan för expatriaten men de medarbetare som väljs ut för utlandsuppdrag anses ha hög potential och utlandsuppdraget är en del i utvecklingen för att kunna gå vidare i karriären. Företagets representant säger att Företaget är väldigt tydliga med att utlandsuppdraget inte automatiskt leder till en annan tjänst när man kommer tillbaka och att medarbetarens förväntningar på karriären diskuteras med avdelningschefen. Företaget har svårt att planera vilken tjänst som expatriaten ska få när den kommer hem eftersom rörligheten är stor inom organisationen, bland annat på grund av föräldraledighet.

Samtliga *respondenter* berättar att de inte diskuterat karriären och en av respondenterna efterfrågar "en bättre plan på vad man ska göra när man kommer hem, för att när man gör det här gör man det för att man vill ju ha en röd tråd i allt man gör för att sedan ha en erfarenhet att göra något annat" Samtliga tror att utlandstjänsten är ett steg i karriären men berättar samtidigt att Företaget varit tydliga med att de inte kan lova en viss tjänst i hemmaorganisationen. En av respondenterna beskriver situationen: "Jag visste faktiskt inte vad som skulle vänta mig. Man var ganska tydlig med det, att vi inte vet vad som kommer finnas här när du kommer tillbaka. Men på något sätt fanns det ändå...jag fick ändå ett kvitto på att det skulle ta vara på mig när jag kom tillbaka... Man skulle förhoppningsvis inte behöva gå tillbaka som assistent." En annan av respondenterna säger hon hade egna målsättningar och förväntningar och att det varit upp till henne själv att förmedla varför hon ville åka och vad det skulle resultera i när hon kom hem. Ytterligare en av respondenterna är inne på samma tankegångar och berättar att utlandstjänsten kommer bredda henne och leda till att hon lättare får andra tjänster.

4.2 Under

4.2.1 Anpassning

Kontakt

Företagets representant har ingen kontakt med expatriaten under utlandstjänstgöringen mer än praktiska frågor och de kontaktar henne om via e-post. Hon berättar att all övrig kontakt sker med den avdelning som expatriaten arbetar mot i Sverige och beskriver kontakten som "Den dagliga arbetsdialogen". Företaget betalar hemresor för de expatriater som är på längre utlandsuppdrag men inte för de som bara är ute i sex månader.

Respondenterna berättar att frekvensen av kontakten med huvudkontoret har varierat. En av respondenterna berättar att denne har haft daglig kontakt med huvudkontoret och säger att "Kanske är det som gör att hemlängtan inte blir så stor". En annan av respondenterna anser däremot att det var svårt att hålla kontakten med huvudkontoret på plats och önskar att det hade funnits en uppbokad tid där hon kunde diskutera saker med som arbetsuppgifter och situationer runt omkring.

En av respondenterna berättar att Företagets säkerhetsåtgärder fick sättas på prov under hennes utlandstjänst. "Det blev ett uppror när jag var där och då ringde vår säkerhetschef och inköpschef inom loppet av två timmar när nyheten hade nått dem så jag kände mig väldigt säker även där borta."

Gällande det praktiska berättar en av respondenterna att det i princip inte görs några förberedelser innan hemresan. En av respondenterna säger "Jag kan tycka att det är synd att vi inte är mer professionella i hanterandet då det finns många facit" och ger exemplet "Jag insåg att 20 kilograms resväskan inte skulle räcka och fick lista ut hur jag skulle kunna skicka saker på ett billigt och säkert sätt".

Syfte /Roll

Företagets allt mer tydliga uppdrag skall leda till att expatriaterna förstår syftet och respektive roll i högre grad.

Fem av *sex respondenter* förstod syftet med utlandstjänsten men endast två av respondenterna förstod sin roll på plats. En av respondenterna berättar att hon inte hade några förväntningar på arbetsuppgiften och har förstått syftet med sin utlandstjänst: "Jag skulle inte driva ett projekt utan åkte dit för att lära och vara aktiv i Företagets tänk." Två av respondenterna önskar sig att rollen var mer definierad och att de hade en rollbeskrivning. I vissa fall har rollen utvecklats på plats. En respondent berättar att "Det var vagt i början vad man ska göra och det krävs också en person som har egna idéer och kan driva. Jag har ingen aning om hur min dag ser ut och det är väldigt mycket jag själv som driver".

Introduktion

Företaget berättar att ansvaret går över till chefen på plats när expatriaten är på utlandstjänst.

Introduktionen har varit varierande bland *respondenterna*. Vissa har fått en introduktion andra inte. En av respondenterna är jättenöjd över sin introduktion och berättar att "Kontorschefen introducerade mig för alla och var väldigt mån om det". En annan säger -

Ingen formell introduktion, de visade mig runt på kontoret, en karta med tips på restauranger, vart man kan handla mat och sånt där, det var mer efter vad jag frågade och vad hon nämnde, sen får man ta sin karta och ut och leta, ha en guidebok och upptäcka själv, där igen hade det varit bra att få ett litet välkomstkit med närmsta sjukhus om något händer, polisens nummer, här handlar du mat, här bor du, så här funkar det.

Kultur

En av *respondenterna* säger att "Det är inte förrän man är på plats som man riktigt förstår själv vad det är man kommer till, särskilt om man inte varit i det landet förut så är det ganska stor kulturförändring." Samtidigt beskriver hon att upplevelsen blev väldigt positiv eftersom hon inte hade några förväntningar på den nya kulturen innan. Trots att vissa haft svårigheter i början tycks samtliga respondenter ha anpassat sig bra. En respondent brast i gråt när hon kom till det nya landet och beskriver chocken som "Vad har jag gjort, varför har jag åkt hit och jag vill inte detta..." och "Jag hade inte fattat vad jag hade gett mig in på förrän jag var på plats. Det var så svårt att föreställa sig". Trots detta tog hon sig snabbt in i det nya livet "Det gick väldigt lätt. Efter en vecka så kändes det som att jag varit där alltid. Man anpassar sig ganska lätt efter miljö och alltihopa. Det var lättare än vad jag trodde med tanke på att det är så annorlunda sett från vår del av världen." En annan av respondenterna hade lätt att anpassa sig och berättar att "Du får allt

serverat. Du får en lägenhet. Du får 6 månader fyllda av arbetsuppgifter... Det är upp till dig själv om du trivs för Företaget serverar allting".

Två av respondenterna var isolerade och kände sig ensamma i början. "I början blir man lite ensam och vart ska man ta vägen innan man får upp det sociala, det tar ett tag innan man lär känna folk och det är ensamt i perioder och det är upp till mig själv att ta kontakt, gå ut och träffa folk och söka sig till andra grupper av människor." En av dessa förklarar att hon velat lära sig språket men att hennes uppdrag till en början var relativt kort och hade hon vetat att det skulle förlängas så hade hon försökt lära sig språket.

4.2.3 Karriär

Företaget berättar att ledningsgruppen på den avdelning som är ansvariga för repatriationen gör en yrkesmässig placering. Företaget försöker tillmötesgå att de kan ta nästa steg i sin karriär och är medvetna om att expatriaten inte vill gå tillbaka till samma tjänst som denne hade innan utlandstjänsten. Om den tjänst som expatriaten vill ha inte finns ledig försöker Företaget sätta expatriaten i en större och mer komplicerad grupp. Vad gäller placeringen berättar ansvarig att "Vi försöker vara väldigt tydliga men att bara för man åker ut så innebär det inte att man kommer hem och få avancera. Utan det här är för att bredda dig. Blir du befördrad så småningom så är det därför att det finns en ledig tjänst och att du är rätt person. Vi kan inte gå ut med de garantierna för vi kan inte bereda det." Repatriaten får vetskap om den nya tjänsten någon vecka innan hemkomsten eller i samband med hemresan, vilket är alldeles för sent anser den ansvarige. Då rörligheten bland medarbetarna inom företaget är stor har de svårt att planera "Det är svårplanerat långt innan och det är frustrerande för individen och det är frustrerande för de som planerar men vi har inte lyckats mästra det på ett bättre sätt heller. Vi är väldigt sena med att ge besked."

Tre av respondenterna berättar att de ville fortsätta sin utlandstjänst när det var dags för hemfärd "Jag ville stanna kvar eller åka vidare, jag ville inte komma tillbaka just då" säger en respondent. En annan respondent berättar "Tiden går så fort och jag kände att en månad innan jag skulle åka hem så hade jag koll på läget, vad man gjorde därute, och då kände jag att nu kan jag börja leverera någonting. Jag kände mig säker där då, allting är nytt... Jag kände att jag ville stanna och ta tag i saker som jag tycker kan förändras". En annan sade "Jag skulle vilja ha lite mer avstämning av om jag skulle göra mer nytta om jag stannade eller om jag skulle åka hem". Flertalet av respondenterna berättar att deras förväntningar på karriären förändrades under uppdragets gång och en av respondenterna säger att hon fick andra perspektiv där hennes målsättning om att avancera inte var lika påtagliga som innan eftersom hon kände att hon gärna stannade kvar utomlands. När det gäller kommunikationen om inför hemresan säger en respondent att "Ibland kan ett telefonsamtal ta bort ganska många negativa tankar som skapas när jag skulle åka hem, att man känner att det blivit lite gehör" hon berättar också att hon kom hem på en onsdag skulle börja arbeta på efterföljande måndag och hade ingen aning om vad hon skulle arbeta med.

4.3 Efter

4.3.1 Återanpassning

Företaget berättar att det finns de som mått dåligt vid hemkomsten.

De som kommit hem efter längre uppdrag har det funnits de som mått dåligt när de kommit hem och då har vi stått helt handfallna. Vi har inte haft en dialog att de funnits ett problem och vi har inte fångat upp det alls. Utan

personen har så sakteligen fått ta sig tillbaka på egen maskin. Med hjälp av kollegor och kanske via företagshälsovården eller sådär men vi har ingen beredskap.

En *respondent* berättar att "Hos oss är folk ute hela tiden så det är inga big news när någon kommer hem även om det kanske är det för den som varit ute." Medan en annan menar att hemkomsten påverkas mycket av vilken tjänst denne får. Hade hon fått en utmaning direkt vid hemkomsten hade känslan varit annorlunda. Hon berättar också att hon var ivrig och ville göra andra saker när hon kom hem men att hon skapat de förväntningarna på egen hand. Samtidigt som en *respondent* menar att det behövs en utmaning vid hemkomsten menar en annan att det tar tid att komma tillbaka och att det kan vara bra att få tid att avrapportera och acklimatisera sig.

Kultur

Enligt *företagsrepresentanten* har inga kännetecken om att bristen på kulturell träning lämnat effekter i form av att någon mått dåligt kommit till känna.

En av *respondenterna* berättar att "Man tappar kontakt till viss del och tappar livet här hemma på grund av den långa tiden borta för att man lever så pass mycket här och nu vilket man måste göra, måste hitta en balans" och att "Det går inte att komma ifrån att det blir en smäll när man kommer hem, det är tufft... Jag hade ingen aning om att det kunde bli så." En annan *respondent* bekräftar att utlandstjänstgöringen ger ett annat perspektiv på den svenska kulturen "Man kan känna sig lite som en åskådare ibland".

4.3.2 Karriär

Företaget berättar angående att klättra i karriären att "Man är på väg dit och du kanske kan klara av det men det finns ingenting som säger att vi bedömer att du är det. Många av de som är ute är jätteambitiösa och då kan det vara svårt att vara tydlig med det här och hur det sköts och jag är inte säker på att det går så bra alla gånger." Detta kan ha effekten "Om de inte slutar så är det mer eller mindre hot om slut i alla fall. Att vad sjutton också ska jag komma hem till det här när jag har varit där. Vill vi ha kvar personen så måste vi bereda något bättre annars kommer hon att sluta. Det finns ju alltid som en faktor." Det finns också en ekonomisk aspekt på problemet "Kan inte vi erbjuda något tillräckligt bra så finns det en risk och då har vi slängt ut en massa pengar egentligen på den här investeringen som vi då inte tar hand om. Vi är lite farligt ute där känner jag."

En av *respondenterna* berättar att "Jag kände inte att jag hade så mycket att säga till om", gällande tjänstplaceringen vid hemkomsten. En av *respondenterna* som just nu befinner sig utomlands har ett halvår kvar och berättar att "Andra företag börjar diskutera ett halvår innan vad du vill göra när du kommer hem så att de vet vad de ska göra. Nu har jag ett halvår kvar så det ska väll börjas prata snart, om jag ska stanna kvar eller komma hem och vad de vill." En av *respondenterna* berättar att "Allting är upp till mig att ta den kontakten". Samtidigt säger hon gällande eventuella problem om förväntningar på karriären vid hemkomsten "Endast de med mina egna förväntningar. Samtidigt är det ingen besvikelse för det var så tydligt när man åkte ut."

En av *respondenterna* tycker "Så här i efterhand tycker jag att man ska ha en mycket tydligare plan på vad man ska göra när man kommer hem... Inte bara bli inputad någonstans där det fanns plats." En annan av *respondenterna* berättar att karriären gått "Precis som jag önskat... Det är jätteutvecklande och roligt. Jag känner att min egen plan, att den går i rätt riktning och jag känner att Företaget tror på mig eftersom de skickade ut mig...det är en väldigt skön känsla." samtidigt som hon påtalar att gällande hemkomsten "Då satte man mig på en tjänst där jag inte kunde ta tillvara på den

kunskapen jag hade... Den kunskap som jag hade finns ju men det är ju en färskvara och man tog inte vara på det som jag lärt mig där... Det fanns ingen plan och det blir lite som det blir."

En av respondenterna berättar om sin hemkomst och tiden innan med orden

Jag sökte en tjänst i ett annat produktionsland och fick inte den. Då blev jag väldigt besviken för jag kände att ska jag bara hem och sätta mig nu, gud vad outvecklade. En del längtade hem till familjen och att få komma tillbaka till ett vanligt liv där man kunde ta en promenad, för det kunde man inte där... Men då fick jag reda på ganska tight inpå att jag skulle få den tjänst jag önskat så då blev jag ju väldigt glad. Men då satte man mig på en tjänst där jag inte kunde ta tillvara på den kunskapen jag hade... Den kunskap som jag hade finns ju men det är ju en färskvara och man tog inte vara på det som jag lärt mig där... Det fanns ingen plan och det blir lite som det blir.

En annan respondent säger att "Så syftet med att jag åkte dit stämde överens med vad jag själv hade fått med mig för bild." Vilket visar på att det inte lett till några falska förhoppningar. Gällande oklarheten vid hemkomsten berättar hon "Jag upplevde det som en frustration. Nu sitter jag på den tjänst som jag ville ha men det visste jag ju inte att jag skulle få när jag kom hem. Men första tiden så var det en besvikelse." Hon berättar också om hur utlandstjänsten påverkat hennes återanpassning "Jag märker det främst på diskussioner på jobbet. Att jag har med mig en förståelse. Och det är ju en Företagsförståelse... Jag har med mig så mycket. Jag trodde inte att jag skulle ha med mig riktigt så mycket. Jag har lärt mig massor."

En av respondenterna berättar att man får en annorlunda bild av vårt sätt att vara och tänka efter en utlandstjänstgöring. "Jag tappade drivet när jag kom hem för att jag tyckte att jag blev dåligt behandlad" berättar en annan respondent som också berättar att "När jag åkte ut tyckte jag att Företaget var så himla bra, jag hade tro på företaget och var jättestolt över att arbeta på företaget... Jag tappade tron på allt, varför ska jag jobba här när de gör så här mot mig." Respondenten berättar också att en annan tjej som varit på utlandstjänstgöring berättat att det tagit ungefär ett år efter hemkomsten innan hon kände sig helt lycklig igen, något hon också kände av.

4.3.3 Kompetensöverföring/utvärdering

Företaget anser att utlandstjänstgöringen är en win-win situation då Företaget bygger upp sin företagskultur på produktionskontoren samtidigt som medarbetaren kompetensutvecklas. Detta märks genom att Företaget sprider sitt "stuk" till övriga delar av organisationen. Företaget anser att repatriaterna har en otroligt bra kompetens för att förstå processen i produktionskontoren och den dialog som förs.

För att utvärdera och ta tillvara på repatriatens kompetens har företaget blivit bättre på att avrapportera allt eftersom uppdraget blir allt mer riktade. "Kunskapsöverföringen har främst skett på så sätt att de har kommit tillbaka och haft en uppgift och fått avrapportera den eller berättat för kollegorna på avdelningen hur det har varit. Men inget systematiserat."

Samtidigt får vi informationen att man inte gör något för att låta repatriaterna komma med synpunkter om förbättringar. Vid nyanställningar använder företaget ofta repatriater som får berätta om sina erfarenheter. De som har slutat efter sin utlandstjänstgöring har angivit att det bidragit till att de inte tagit tillvara på den nya kompetensen efter hemkomsten.

Repatriaterna berättar att det skiljer sig dem mellan hur företaget följt upp deras utlandstjänstgöring och tagit tillvara på deras kompetens. En av repatriaterna fick till exempel inte göra något vid sin hemkomst medan en annan berättar att "Jag kände många gånger att vill inte Företaget ha ut något av mig, jag vill ju leverera någonting. Jag känner fortfarande att det finns ett frågetecken om vad meningen var eller var det bara för mig, för jag har ju vunnit jättemycket.... Jag hade önskat mer att det var en tjänst, en rollbeskrivning." samtidigt berättar hon att "Jag hade föreläsningar för alla affärsområden om vad som hade hänt, våra erfarenheter och feedback om vad huvudkontoret kunde förbättras på och hur de upplevde saker därute. Det blev en liten presentation som var väldigt uppskattad."

En respondent anser att "Uppföljning är A och O, tycker jag, för att få ut någonting av en sådan här grej. Speciellt när det var rätt så flummig med vad jag skulle göra när jag var där ute... Det finns ingen skriven roll om vad man ska göra då behöver man definitivt fånga upp lite vad som hände och så vidare" och fortsätter "Det jag gjorde när jag kom hem var en presentation för de olika avdelningarna lite mer generellt om resan och våra upplevelser. Men det var ingen chef om ville träffa mig för att följa upp. Om man inte följer upp så rinner saker väldigt lätt ut i sanden." En annan respondent säger

Det var mycket saker som jag upptäckte som blev frågetecken när jag satt på kontoret i landet, att kommunikationen från Sverige är oklar, ineffektiv. Det finns mycket att göra och förbättra. Då hade jag en presentation för hela avdelningen om tiden i landet om vad jag gjorde och vilka problem jag upptäckte. Vilka frågetecken som kom. Där igen är det så här att de är stor respekt mot huvudkontoret, de ifrågasätter inte.

Gällande hemkomsten berättar en respondent: "Syftet är att jag ska ha varit därute och kommer hem och tar med det hem och därför vill de ha hem mig också. Om jag är kvar så stannar ju min kunskap därute och de vill ju ha hem den nu." hon anser också att "Lite upp till mig själv att ta del i diskussioner där jag känner att det där gjorde jag eller det här förväntas jag ha en åsikt i eller dela med mig av saker och ting... Det förväntas att jag kan ta vissa beslut eftersom jag har viss insyn i produktionen. Och att jag kan dela med mig av det till mina kollegor. Det är väldigt mycket i det dagliga arbetet." Hon upplever det också som att hennes nya team värdesätter att hon har erfarenhet från utlandstjänstgöring och anser att "Det är lite upp till mig själv att visa att jag förtjänade att åka. Att jag använder det idag." Utlandstjänstgöringen öppnade respondentens ögon och hon fick se en ny del av arbetet som i sin tur har vidgat hennes förväntningar, vilket är både positivt och negativt tycker hon eftersom nu vill hon ha mer.

En av respondenterna säger att "Jag har ingen som helst nytta av det jag gjorde i landet i det jag jobbar med idag, mer än på ett övergripande plan. Det kan jag känna är ekonomiskt slöseri." En annan berättar gällande hur företaget tar tillvara på den nya kompetensen och utvärderar utlandsuppdraget "Det finns säkert en tanke med det också men jag har inte vetskap om den."

4.4 Intervju med Agneta Häll

Vi har intervjuat Agneta Häll som tidigare arbetat som Expatriate Manager på Volvo Group för att få idéer från någon utomstående som varit verksam inom området. Häll föreslog att Företaget skulle ha en checklista med steg att gå igenom innan utlandsuppdraget. Vid urval poängterade hon att det finns så kallade riskpersoner som inte klarar av att vara separerad från sin familj, vilket kan leda till att familjen så småningom splittras. Om en sådan person skickas på utlandstjänst utan familjen är det

viktigt att se till att denne har god kontakt med Sverige och sin familj. Riskpersoner är även personer som råkar ut för olyckor eller drar på sig sjukdomar.

Vid kulturell träning poängterade Häll vikten av självinsikt och att nationaliteter har en förmåga att tro att allt görs bättre i hemlandet. Hon pratade om att inkludera religionen i den kulturella träningen då detta genomsyrar hela samhället. Häll poängterade vikten av att förankra mål och mening med utlandsuppdraget innan avfärd och att företag måste vara tydliga med vad som händer när expatriaten kommer hem och vad denne kan vänta sig. Om expatriaten inte har möjlighet att avancera i karriären vid repatriationen är det viktigt att visa på de goda exemplen på en 2-3 års period.

Häll pratade om att det är viktigt att ha i åtanke att utlandstjänst innebär ett ingrepp i livet, där många lämnar sin familj i hemlandet, vilket kan leda till att expatriaten upplever ensamhet. Företag bör därför förmedla svensk kontakt och uppmuntra expatriaten att ta del av den inhemska kulturen. Företag bör även uppmuntra expatriaten att ha kontakt med kollegor i hemorganisationen och att det ska finnas en Area Manager på HR-avdelningen som expatriaten har kontinuerlig kontakt med. Häll föreslog även en mentor till expatriaten som har tidigare erfarenhet av utlandstjänstgöring.

Vid repatriationen bör repatriaten få kanalisera vad den varit med om och dela med sig av sina kunskaper. Det kan exempelvis ske genom en mentor, coach eller presentation.

4.5 Sammanfattning empiri

Före

Vid *urvalet* har företaget samma process som vid en vanlig rekrytering när det gäller utlandstjänstgöring. Extra stort fokus läggs vid potential och social förmåga. De har på senare tid tagit för vana att rekrytera utifrån ett uppdrag för att skapa större mening med utlandstjänstgöringen.

Respondenterna skickar in en vanlig ansökan eller svarar på en intresseanmälan och får sedan gå på intervjuer och processen är ofta väldigt snabb.

Agneta Häll pratade om riskpersoner som kräver särskilt mycket uppmärksamhet då de riskerar att splittra sin familj och dra på sig sjukdomar.

Företaget har en uppdelning av de praktiska *förberedelserna* men beskriver processen som rörig för samtliga inblandade med varierande framförhållning. Hållpunkten är att börja förbereda tre månader innan.

Respondenterna efterfrågar en tydligare uppdelning. De beskriver att de tagit mycket eget ansvar och gärna gör det men att de uppskattat en checklista. Kontrollresor och utbildning i språket lyfts också som önskvärda förberedelser vid längre vistelser.

Häll föreslog en checklista med olika förberedelser innan utlandstjänstgöringen.

Företaget har ingen kulturell träning. De rekommenderar och hjälper de blivande expatriaterna med kontakt med medarbetare som tjänstgjort i landet tidigare.

Respondenterna saknar kulturell träning och jämför Företaget med andra företag gällande förberedelserna och ser luckor.

Häll poängterade vikten av självinsikt vid kulturell träning då svenskar har förmåga att tro att vi gör saker bäst.

Innan avresan ger *företaget* tydlig information gällande att medarbetaren inte kan förvänta sig att avancera i karriären. Den framtida karriären skall diskuteras med avdelningschefen.

Respondenterna tycker att företaget är tydliga gällande förväntningarna men känner ändå att det är ett steg på väg uppåt i karriären. Ingen av de intervjuade diskuterade den framtida karriärplanen med någon innan avfärd även om några påtalar att de har en individuell plan.

Häll pratade om vikten av att visa på goda exempel på lång sikt när det gäller expatriatens framtida karriär.

Under

Företagets representant har ingen kontakt med expatriaten under tiden om inte denne är på utlandstjänst. Däremot har expatriaten tät kontakt med hemkontoret genom sina arbetsuppgifter.

Respondenterna berättar om varierande täthet i kontakten. Endast en uttrycker att hon önskat mer. Syftet med uppdraget var tydligt för respondenterna medan rollen på plats var mer oklar. De berättar också om vitt varierande introduktioner och önskemål och mer praktisk information i tidigt skede, till exempel närmsta affär, polis etc.

Häll poängterade vikten av att förankra mål och mening med utlandsuppdraget innan avfärd.

Företaget ger chefen på plats ansvaret över expatriaten när denne anlant.

Samtliga *respondenter* anpassade sig bra till den nya kulturen. Ensamhet kan vara en del av den första tiden utomlands, en känsla som varierat hos respondenterna.

Häll berättade att ensamhet berodde på att utlandstjänst innebär ett ingrepp i individens liv och att det därför är viktigt att företag förmedlar svenska kontakter i landet men även uppmuntrar expatriaten att ta del av landets kultur.

Inför hemkomsten kan inte *företaget* garantera att repatriaten får en viss tjänst även om de försöker tillmötesgå repatriaterna så mycket de kan. De vet oftast inte vilken tjänst personen får förrän denne är tillbaka på kontoret i Sverige.

Respondenterna ville stanna på plats när det var dags att åka hem och upplevde det som osäkert när de inte visste vad de skulle komma hem till för tjänst.

Efter

Företaget har ingen vetskap om vilka effekter bristen på kulturell träning har haft på repatriaterna.

Respondenterna har återanpassat sig till den svenska kulturen olika snabbt. En av respondenterna berättar att det blev en chock när denne kom hem och en annan ger exempel på hur hon kunde känna sig som något mittemellan den svenska kulturen och den kultur hon länge varit i.

Företaget är medvetna om att det är en stor risk att repatriaterna slutar om de inte tillgodoser deras önskemål och att de även saknar beredskap för att ta hand om repatriater som mår dåligt vid hemkomsten. Gällande karriären påpekar företaget att utlandstjänstgöring inte automatiskt betyder avancemang även om de vet att sådana förväntningar finns hos repatriaten

Respondenterna beskriver hemkomsten väldigt olika, mycket beroende på vilken riktning deras karriär tagit. De ser också att de ändrat sitt synsätt efter hemkomsten.

Företaget sprider sin företagskultur och kompetensutvecklar sin personal under utlandstjänstgöringen och tar sedan tillvara på detta vid repatriationen genom att försöka bli bättre på avrapportering, samtidigt som de i dagsläget inte gör något för att låta repatriaterna komma med synpunkter om förbättringar.

Repatriaterna har haft varierande uppföljningar. Några har fått hålla presentationer och andra har inte gjort något vid hemkomsten. Samtliga anser att uppföljningen måste

förbättras och endast en av dem ser idag att denne använder sig av kunskaperna som förvärvades på plats. Något som de övriga påtalar att de saknar. Häll pratade om vikten av att expatriaten fick kanalisera sina upplevelser genom en mentor, coach eller presentation.

5. Analys

I detta kapitel analyserar vi vårt empiriska material samt sammankopplar det med den teoretiska referensramen. Vi analyserar hela processen utifrån faktorerna anpassning, karriär och kompetensöverföring.

5.1 Anpassning

När det gäller urval av kandidat till utlandstjänst är det enligt Anderzén (1998) viktigt att hitta en medarbetare med rätt attityd och motiv. Företaget har lyckats med detta genom att koppla ansökningsfrågorna till Företagets värderingar, där den sökande i flera steg får tänka igenom och motivera varför denne är lämplig för tjänsten. De personliga egenskaperna är avgörande och Företaget skickar endast ut medarbetare som anses ha potential att göra karriär inom företaget, något som Anderzén (1998) också poängterar vikten av. Alizee (2007) om Tye (2005) berättar att det är viktigt att se till kandidatens anpassningsförmåga medan Anderzén betonar vikten av social kompetens, något som också Företaget anser vara högst relevant för att medarbetaren skall passa för utlandstjänst.

Anderzén (1999) anser att det är viktigt att säkerställa hemförhållanden hos den som söker tjänsten. Även Agneta Häll påpekar att det är av stor vikt då hon menar att det är viktigt att identifiera riskpersoner som inte har rätt verktyg och hemförhållanden för att kunna genomföra en lyckad utlandstjänstgöring. Endast en av våra respondenter har haft partner och samtliga som varit på längre uppdrag har varit singel.

Karlsson (2004) berättar om vikten att förbereda expatriaten för att minska risken att förväntningarna inte överensstämmer med verkligheten. Företagets förberedelser är inte sammansatta i en strukturerad process vilket lett till att respondenterna efterfrågar tydlighet och en checklista där det framgår vad de skall göra inför avresan. Gärna i form av exempelvis en handbok med olika moment samt skillnader mellan de korta och långa uppdrag. Att sända ut en expatriat utan en planerad process kan enligt Anderzén (1998) leda till ohälsa som kan komma att påverka uppdraget och Företagets internationella arbete. Harzing och Ruysseveldt (2004) påpekar vikten av förberedelser både innan utlandsuppdraget och innan hemkomsten för att undvika stress, något som Företaget brister i. Respondenterna lyfte aspekter som kontrollresor och språkutbildning, något som de hört att andra företag arbetar med och som de tror kunnat underlätta utlandstjänstgöringen.

Både individen och organisationen är enligt Andersén (1998) viktiga faktorer för en lyckad anpassning och expatriatens anpassning till det nya är av högst relevans. Trots att förberedelserna inför utlandstjänstgöringen är ringa anser respondenterna att det varit förvånansvärt lätt att anpassa sig. De efterfrågar mer praktisk information på plats gällande till exempel mataffärer och så vidare. Introduktionen och informationen på plats lämnas enligt Företaget till chefen på produktionskontoret och dessa har varit av varierad art för respondenterna, där en berättar att denne kände sig adopterad av kollegorna medan två påtalar hur ensamt det kändes, framförallt under den första tiden på plats. En av respondenterna berättar att handledaren försvann snabbt vilket ledde till att denne själv fick ta sig an rollen, något som var oväntat med som blev väldigt lyckat för både individen och Företaget. Gustafsson (2004) anser att expatriaten bör ha kontakt med repatriater som varit i samma land tidigare för att underlätta hanteringen av svåra situationer som uppstår för expatriaten, något som också Företaget anammat och som

repatriaterna uppskattat i hög grad. En av respondenterna påtalade dock att alla har olika upplevelser och att det därför kan innebära problem att få den informationen av en kollega.

Företaget arbetar allt mer med att tydliggöra uppdragen för expatriaterna. Fem av sex respondenter förstod syftet med deras utlandstjänstgöring men endast två av sex kände att rollen på plats var tydlig vilket har lett till nyttan av den egna rollen ifrågasatts. Anderzén (1998) menar att tydliga roller underlättar. När expatriaten anländer handlar stora delar av vardagen om nya vanor och anpassning vilket gör att det tar tid att börja prestera (Ström m.fl 1995), vilket respondenterna vittnade om då tre av fem upplevde att de åkte hem precis när de börjat prestera och kommit in i arbetsuppgifterna. Två av respondenterna uttryckte att de inte kände sig oroliga inför utlandstjänstgöringen då de litade på att företaget och cheferna skulle lotsa och ta hand om dem. Respondenterna har i fem av sex fall haft en tät kontakt med huvudkontoret i sitt dagliga arbete, men mestadels i egenskap av den dagliga arbetsdialogen.

Företagets ledningsgrupp gör en yrkesmässig placering och i övrigt görs inga förberedelser inför repatriationen. Harvey (1982) anser att företaget bör ha en process för att ta emot repatriaten, detta ska i sin tur leda till att repatriaten stannar i organisationen med den nya kunskap som förvärvats. Lazarova och Tarique 2005 poängterar vikten av att företaget börjar hantera repatriatens förväntningar redan innan hemresan. Black (1992) betonar vikten av förberedelser inför hemkomsten då det ofta är en större omställning att återvända till hemlandet. Gustafsson (2004) berättar att repatriaten genomgår detsamma vid hemflyttningen som vid expatriationen men att förändringarna som skett på hemmaplan under tiden kan komplicera processen. En av respondenterna ställer sig oförstående till Företagets oprofessionella hanterande då det finns många facit på processer som fungerar. Respondenterna lyfter upp problem gällande ovetskap om praktiska frågor såsom hur frakten av bohaget ska ske, vem som skall betala. En respondent efterfrågar ett samtal och en personlig kontakt inför hemresan.

Respondenterna talar om två olika saker när de väl kommer hem. Dels att det behövs en utmaning för att kunna fortsätta motivera sig, men även om behovet av tid att avrapportera och landa efter hemkomsten. Företaget berättar att det är svårt att veta innan hemkomsten vilken tjänst den som återvänder får och att det ibland kan vara svårt att hitta en ny tjänst, även om de oftast försöker förändra tjänsten något.

En av respondenterna berättar att lusten att arbeta försvann i samband med hemkomsten. Vid ohälsa i samband med hemkomsten står Företaget utan verktyg för att hantera detta. Herman (2009) menar att om återanpassningen misslyckas är risken stor att företaget förlorar medarbetaren.

Respondenterna berättar att de förändrats och att även att synen på det som är typiskt svenskt förändrats, något som är vanligt enligt Paik m.fl (2002). Dowling m.fl (1999) menar att något som påverkar återanpassningen i hög grad är hur kontakten med Sverige varit under utlandsuppdraget och om det sociala nätverket finns kvar. En av respondenterna underströk detta genom att berätta att hon tappade mycket av det som fanns i Sverige under tiden utomlands och att det var svårt att komma tillbaka. Nya perspektiv hos repatriaten kan påverka återanpassningen Herman (2009) menar att det är individens copingstrategier som ligger till grund för hur repatriaten anpassar sig.

Kultur

Kulturell träning ska enligt Black och Mendenhall (2006) lära expatriaterna vilka beteenden som passar i den nya kulturen, något som Företaget inte har haft vilket har

lett till att respondenterna har upplevt missförstånd och kulturkrockar i den nya kulturen. En av respondenterna beskriver att det efter ett tag kom fram att kontorschefen på plats hade en annan syn på hur hennes arbete skulle utföras vilket tyder på att Barinaga (2002) har en poäng angående uttalandet om att samarbete som skrider över kulturella gränser kräver gemensam målformulering och medvetande om att ord och uttryck används på olika sätt. Företaget anser att expatriaten får den kulturella kunskap som behövs genom att prata med en kollega som tidigare varit på utlandstjänst i landet. Något som haft varierande resultat hos respondenterna där somliga var nöjda och tyckte att det fått bästa möjliga information medan andra önskade mer professionell utbildning eftersom allas upplevelser blir olika. Agneta Häll understryker vikten av att expatriaten får professionell hjälp som kan guida den blivande expatriaten i den främmande kulturen, sättet att vara och funderingarna som kan finnas kring detta. Flertalet av respondenterna jämför de kulturella förberedelserna med andra företag och påpekar bristerna. Även tidigare erfarenheter av utlandstjänstgöring kan underlätta anpassningen eftersom expatriaten då är förberedd på vad som ska komma (Anderzén 1999), något som de respondenter som rest och arbetat utomlands tidigare bekräftar.

Väl på plats har flertalet av respondenterna upplevt en kulturchock som de själva har fått hantera. Inställningen till den nya kulturen tycks vara avgörande för hur väl respondenterna har anpassat sig. Black och Mendenhall (1992) påvisar att kulturell träning innan avresan kan bli avgörande för huruvida expatriaten lyckas anpassa sig och om utlandstjänstgöringen blir lyckad. En av respondenterna påtalade att svenskar anser sig ha god vetskap om andra kulturer men att detta inte stämmer när man väl är på plats och ska leva i en annan kultur, något som även Agneta Häll poängterade. Respondenterna beskriver ofta de kulturella krockarna i termerna vi och dem, till exempel "Dom är inte som vi", något som skulle kunna överbyggas med kulturell träning eftersom det medvetandegör skillnader och utökar expatriatens kognitiva scheman (Karlsson 2004).

Företaget vet inte om avsaknaden av kulturell träning har fått några negativa effekter. En av respondenterna berättade att hon inte var förberedd på hur svårt det skulle vara att flytta hem och att hon mår dåligt i samband med detta. En annan berättar att hon stundtals kände sig som en åskådare i hemlandet. Problem att samarbeta med de i hemlandet och både positiva och negativa effekter som en följd av att komma tillbaka till den svenska kulturen lyfts fram i teorin (Bonache och Brewster 2001), ingen av respondenterna kan relatera till detta utan kopplar istället de kulturella problemen som uppstått till det privata planet, till exempel förlorat socialt nätverk, nya värderingar och längtan efter att se mer av världen och att återvända utomlands.

5.2 Karriär

I likhet med O'Sullivan (2002) så anser Företaget att det är svårt att göra karriärplanering innan avfärd eftersom organisationen är så rörlig. Respondenterna efterfrågar en karriärplanering och önskar att det fanns en röd tråd. Företaget informerar tydligt att utlandstjänstgöring inte innebär en befordran men att expatriaterna besitter hög potential. Företaget säger att expatriatens förväntningar diskuteras med avdelningschefen vilket respondenterna förnekar. Trots att Företaget är tydliga med att utlandstjänsten inte innebär ett avancemang i karriären så uttrycker samtliga respondenter förväntningar på den egna karriären i samband med utlandstjänstgöringen, både inom företaget och som en personlig vidareutbildning.

Jassawalla m.fl (2004) påvisar vikten av att expatriaten får vetskap om kommande arbetsuppgifter och position innan avfärden då planering är nyckeln till att klargöra förväntningar. I likhet med vad Allen (1998) skriver ses inte expatriatens kommande

tjänst över innan det är dags för hemkomsten och respondenterna har fått vetskap om den kommande tjänsten i samband med hemresan. Många påtalar en frustration i samband med hemkomsten, dels för att många av dem just börjat komma in i arbetet på plats när det är dags att åka hem men även på grund av ovetskapen gällande deras karriär inom företaget. Hälften av respondenterna ville fortsätta sin utlandstjänst, mycket beroende på bristen på vetskap om vilken tjänst de skulle komma tillbaka till i hemmaorganisationen men även på grund av att de fått nya perspektiv som gjort att nya möjligheter och förväntningar har uppstått. Detta kan leda till att det inte finns en tydliga karriärvägar för repatriaten, och därför är det viktigt att denne tar eget ansvar för sin karriär (Herman 2009), vilket endast ett fåtal av respondenterna har gjort. Andra har förlitat sig på att bli omhändertagna av Företaget vilket Frazee (1997) menar beror på att Företaget tagit hand om expatriaten under tiden utomlands och att det därför är ovant att ta egna initiativ.

Företaget är medvetna om de förväntningar respondenterna har och att de inte har möjligheten att bereda en viss tjänst till repatriaten vid hemkomst kan leda till att de inte lever upp till repatriatens förväntningar vilket kan leda till att repatriater lämnar Företaget. Företaget lyfter in den ekonomiska aspekten och förklarar att utlandstjänstgöringen är en investering i medarbetaren och som Haslberger & Brewster (2009) påpekar så har expatriaten uppfyllt sin del av kontraktet och förväntar sig därför att Företaget ska leva upp till sin del i kontraktet, något som även Agneta Häll framhåller. O'Sullivan (2002) menar att det kan vara en god idé att ha någon på hemmaplan som tillvaratar expatriatens intressen men att det samtidigt är viktigt att expatriaten är den drivande kraften.

Ibland anser Företaget att repatriaten inte är tillräckligt mogen för att ta nästa steg i karriären och att karriärutvecklingen därför kommer på sikt, vilket respondenterna bekräftar. Företaget försöker istället motivera repatriaten genom att ge denne en utmaning i form av att placera denne i en större och mer komplicerad grupp. Agneta Häll talade om vikten av att visa på de goda exemplen på lång sikt. Att visa för medarbetaren hur karriären kan utvecklas 2-3 år efter repatriationen. Detta är något som Företaget inte gör vilket kanske har bidragit till att en av respondenterna tappade suget att arbeta efteråt på grund av att förväntningarna på karriären inte infriades. MacDonald & Arthur, (2005) skriver om att karriärplanering kan bidra till att öka expatriatens (och senare repatriatens) välbefinnande och motivation till arbetet. Få av respondenterna upplever att de kan påverka vilken tjänst de kommer hem till men vissa fick råd av sina avdelningschefer att söka tjänster som låg ute på intranätet.

5.3 Kompetensöverföring

Precis som Riusala (2004) skriver så använder sig Företaget av expatriater för att kompetensutveckla dessa men även för att bygga upp sin företagskultur utomlands. Företaget anser att repatriaterna besitter en stor kunskap som är ovärderlig för dem men samtidigt som alla utom en respondent ifrågasätter meningen med att införskaffa dem då endast en av fem upplever att denne använder sina kunskaper vilket Hilikka m. fl (2001) beskriver med att repatriaterna ofta får en känsla av överflödighet vid hemkomsten då dennes erfarenheter och kunskaper inte tas tillvara på. Samtidigt anser en av respondenterna att denne använder sina kunskaper och att det handlar om att visa vad denne lärt sig och att använda det i de dagliga uppgifterna och själv ta plats och påvisa kunskaperna.

Agneta Häll poängterar vikten av att vara tydlig med att mål och mening med uppdraget och att det är tydligt förankrat innan expatriaten åker iväg vilket endast tycks vara fallet hos en av medarbetarna som anser att det är upp till henne själv att delta i diskussioner

och beslutsfattande där hennes kunskap kan vara till nytta. Flertalet av respondenterna önskar att de fått leverera något som en avslutning på utlandstjänsten. Företaget menar att kunskapsöverföringen främst skett genom att expatriaten fått avrapportera men att det inte skett systematiskt vilket har lett till att endast vissa respondenter har fått avrapportera vilket kan kopplas samman med Agneta Hälls uttalande om vikten av att få ventiler sina erfarenheter efter avslutat uppdrag. Frazee (1997) påvisar vikten av att repatriaten får känna att deras utlandsuppdrag varit betydelsefullt för organisationen och lyfter också fram att avrapportering därför är en viktig del av repatriationen.

5.4 Sammanfattning analys

Anpassning

I denna del har vi sett att Företaget lägger stor vikt vid urvalet av kandidater och att kandidaterna anses ha hög potential att göra karriär inom Företaget, något som stämmer överens med idealet i tidigare forskning. Tidigare forskning lägger även vikt vid expatriatens familj, något som Företaget inte behövt ta hänsyn till då alla utom en respondent var singel.

Många av respondenterna efterfrågar en tydlig och strukturerad process för utlandstjänstgöring, vilket även tidigare forskning lägger vikt vid. Företagets förberedelser är få där till exempel kulturell träning består av samtal med kollegor som tidigare varit på utlandstjänst i landet, något som har haft varierande resultat. Väl på plats har flertalet av respondenterna upplevt en kulturchock som de själva har fått hantera. Introduktionen för respondenterna har varit olika och flertalet har efterfrågat att introduktionen även inkluderar praktiska frågor i privatlivet. Flertalet av respondenterna önskade en tydligare rollbeskrivning och upplever att de inte började prestera förrän det var dags för hemresan. Trots detta anser respondenterna att de lätt kunnat anpassa sig till det nya samhället men några av respondenterna uppger att de har haft problem med återanpassning vid hemkomsten, vilket även tidigare forskning belyser. De har visat sig att de respondenter som har haft god kontakt med Sverige under sin utlandstjänst har lättare att återanpassa sig vid hemkomsten, något som även tidigare teori poängterar.

Karriär

Tidigare forskning påvisar vikten av karriärplanering, något som Företaget brister i och expatriatens framtida tjänst ses innan över förrän det är dags för hemresan. Det har lett till att flertalet av respondenterna har upplevt en frustration innan hemfärd och att det personliga kontraktet inte alltid uppfylls trots att Företaget försöker tydliggöra att utlandstjänsten inte automatiskt leder till en viss tjänst vid hemkomsten. Detta har i vissa fall lett till bristande motivation.

Kompetensöverföring

Precis som tidigare forskning belyser använder Företaget expatriater för att kompetensutveckla dessa och bygga upp företagskulturen utomlands. I analysen framgår det att Företaget brister i att kommunicera ut syftet med utlandstjänsten till expatriaterna och att flertalet inte har förstått sin roll. Företaget anser att repatriaternas kunskaper är ovärderlig för organisationen men brister i att kommunicera ut det till repatriaterna. Många av respondenterna upplever inte att de använder sina kunskaper efter avslutat utlandstjänst och en av dem anser att det är upp till henne själv att visa vad hon har lärt sig under utlandstjänsten.

6. Diskussion

Målet med uppsatsen har varit att utvärdera Företagets process och se hur den kan förbättras. Detta har skett dels genom vår teori som stått som ideal samt vår empiri där Företaget och respondenter har gett sin bild av Företagets process. Vi har därigenom nått en förståelse för problematiken och ser tre brister som berör hela processen. Det handlar om brister i kommunikation, avsaknad av karriärplanering och ringa förberedelser. Vi har även sett att samtliga respondenter anpassat sig bra. I detta kapitel kommer vi presentera dessa resultat i generella termer. Vi kommer även att redovisa några förbättringsförslag men fler finns i bilaga 3.

6.1 Förberedelser

Trots att anpassningen har gått bra så ser vi en korrelation mellan bristande förberedelse och en oklar roll på plats vilket leder till att det tar längre tid för individen att prestera eftersom anpassningen tar längre tid då individen saknar verktyg för att hantera situationen. Vi anser därför att förberedelserna bör innehålla såväl kulturell träning som praktiska förberedelser.

Samtliga respondenter upplever att de precis börjat prestera när de ska åka hem, oavsett hur långt deras utlandsuppdrag varit. Vi undrar om det är en känsla eller om det är verkligheten och i så fall om det beror på att den kulturella chocken och anpassningen går igenom flera faser. Vi ser även en parallell till hur lång tid det tar att anpassa sig till ett nytt jobb i hemlandet, där det ofta finns en förståelse för att individen inte presterar på max under första året. Vi tycker inte att det bör finnas andra förväntningar på prestation bara för att tjänsten sker utomlands. Företaget verkar nöjd över expatriaternas prestationer utomlands men detta tycks inte kommuniceras ut till dem då de känner att de vill leverera ett resultat efter avslutat utlandstjänstgöring.

6.2 Kommunikation

Vi ser ett glapp i kommunikationen mellan Företaget och respondenten och tror generellt att hela processen skulle öka i värde om Företaget och expatriaterna förbättrade sin kommunikation. En tydligare kommunikation kan leda till att expatriaten får en känsla av sammanhang vilket i sin tur kan leda till att resurser utnyttjas effektivt. Bristen på kommunikation tar sig exempelvis i uttryck att Företaget beskriver att de sprider sin företagskultur utomlands och att repatriaterna kommer hem med en kunskap om produktionskontoret och produkterna som är ovärderlig för dem, samtidigt som repatriaterna inte upplever att de använder sina nyförvärvade kunskaper i sitt arbete. Vår uppfattning är att företaget anser att de anställda använder sin kunskap men att respondenterna inte förstår på vilket sätt detta sker. Det kan antingen bero på att respondenterna inte upplever att företaget värdesätter kompetensen eller att Företaget brister i användandet av kunskapsresurserna. Ett förbättringsförslag är därför att tydliggöra syftet med utlandstjänsten för expatriaten och klargöra hur kunskapen faktiskt används i organisationen och därigenom öka förståelsen och värdet av kompetensen. Vi anser även att Företaget kan se över om det finns fler möjligheter för repatriaten att använda sina kunskaper exempelvis genom att låta dem arbeta med det som de har fått kunskaper om under sin utlandstjänst eller genom att delta i det internationella arbetet som Företaget har.

Vi anser vidare att kulturella förberedelser är en viktig del för att lyckas sprida företagskulturen. Vi tror att det kan vara svårt att nå fram på produktionskontoren utan att ha kunskap om seder, bruk och språk. De som åker på utlandstjänstgöring borde få verktygen för att kunna nå fram på ett effektivare sätt. I vårt resultat har vi sett flera exempel på kulturkrockar vilket får oss att fundera över hur mycket Företaget har att vinna på att förbereda expatriaterna med kulturell träning. Ett genomgående tema under intervjuerna var "vi och dom" och vi tror kommunikationen mellan expatriaten och medarbetarna på produktionskontoret bli effektivare om gränsen mellan "vi och "dom" suddas ut samt att expatriaten blir utbildad i hur företagskulturen ska spridas.

6.3 Karriärplanering

Företaget försöker vara tydliga i kommunikationen angående framtida karriär för att inte skapa falska förväntningar vid hemkomsten och därigenom motverka den besvikelse som kan uppstå när Företaget inte alltid kan erbjuda repatriaten att gå vidare i karriären direkt vid hemkomsten. Vi ser samtidigt att respondenterna fortsätter ha höga förväntningar och tror därför att avsaknaden av karriärplanering kan leda till att Företaget riskerar att förlora arbetskraft och kompetens. Agneta Häll pratade om att problematiken gick att mildra genom att låta medarbetarna förstå att karriären går att se på kort och lång sikt, vilket kan ge repatriaten motivation då väntan blir meningsfull, något som också bekräftades av respondenterna. Vårt förbättringsförslag är därför att implementera detta tankesätt hos expatriaterna redan innan utlandstjänstens början för att minska osäkerheten. Vi tror att det skapar en förståelse för sammanhanget och att situationen blir mer hanterbar för expatriaten.

6.4 Anpassning

Redogör den tidigare forskningen som vi presenterat för det ultimata sättet att utforma en process för utlandstjänstgöring eller finns det bättre sätt? Samtliga av våra respondenter efterfrågar en tydligare och mer utarbetad process och säger att det skulle ha underlättat deras utlandstjänstgöring mycket. Samtidigt ser vi att samtliga respondenter anser att de anpassat sig bra trots ringa förberedelser från Företaget. Vi ser även att samtliga har haft en lyckad utlandstjänstgöring som respondenterna är nöjda över. Detta får oss att fundera över om det beror på att Företaget aktivt valt ut personer som är drivande och tar egna initiativ, vilket får oss att undra om Företaget på detta sätt lyckas gå runt problematiken med en bristfällig process för utlandstjänstgöring. Vi anser att det är bra att ha en utarbetad process som stödjer sig på faktorer som är framtagna i tidigare forskning. Processen bör sedan individanpassas efter expatriatens individuella behov, där vissa behöver mer stöd än andra. Vid eventuella organisationsförändringar är det särskilt viktigt att ha en väl utarbetad process och att kvaliteten bibehålls trots att nya medarbetare tar över ansvaret.

En alternativ tolkning av vårt resultat är att empirin skulle kunnat se annorlunda ut om vi även intervjuat personer som lämnat Företaget efter avslutad utlandstjänstgöring. Vad beror det på; har det varit missnöjda över Företagets sätt att hantera expatriater, har de haft problem att anpassa sig eller har de blivit erbjudna en bättre tjänst på ett annat företag? Vi tror att Företaget ligger rätt i tiden med att förbättra sin process för utlandstjänstgöring då en ökad internationalisering kommer leda till att Företaget i allt större utsträckning skickar medarbetare på utlandstjänst vilket i framtiden även kommer leda till att de tar emot expatriater från andra länder. Själva utlandsprocessen är ofta ett ansvarsområde som hamnar på HR-avdelningen vilket medför att det blir personalvetarens ansvar att processen är välfungerande och att resurserna används på ett effektivt sätt. Vi tror att personalvetaren har en bra kompetens att utforma företagets process för utlandstjänstgöring då denne har kunskap och förståelse för de aspekter som

tidigare forskning lägger vikt vid. Denna kunskap är viktig att förmedla vidare till chefer och andra berörda parter för att få ut maximal nytta av expatriater och repatriater. Vi tror att det är viktigt att kunskapen om processen för utlandstjänstgöring och fallgropar medvetandegörs inte minst då tidigare forskning visar att personalomsättningen blir högre vid bristfällig hantering av expatriater och repatriater.

7. Slutsatser

Detta kapitel består av en kortfattad redogörelse av studiens slutsatser. Vi besvarar vår frågeställning och ger förslag till vidare studier inom området utlandstjänstgöring.

Vad säger teorin om hur en process för utlandstjänstgöring ska gå till och hur väl stämmer Företagets process in på detta?

Våra resultat är i det stora hela en bekräftelse på det som tidigare forskning visar på, nämligen att utlandstjänstgöring är en stor investering både från företagets och individens sida och att det är viktigt att se till alla delar av processen för att få ut maximala nyttan av utlandstjänstgöringen. Vi ser att företaget har en utarbetad urvalsprocess men att de har tre genomgående brister som berör hela processen. Dessa brister är i kommunikationen, avsaknad av karriärplanering och ringa förberedelser. En slutsats som skiljer sig från tidigare forskning är att samtliga respondenter anser att de anpassat sig bra trots att Företaget satsat lite på att förbereda dem inför uppdraget.

Har Företaget och expatriaterna samma uppfattning om hur företagets process ser ut under de olika stegen?

Respondenterna och Företagets uppfattning skiljer sig åt när det kommer till förväntningarna på karriären där Företaget anser att expatriaterna diskuterar förväntningarna på karriären innan utlandstjänstens början med avdelningschefen medan respondenterna berättar att det inte fått göra detta.

En annan skillnad är att Företaget berättar att de värdesätter de kunskaper som repatriaten återvänder med till hemorganisationen med men detta har inte framgått till respondenterna som i många fall inte upplever att de inte har användning av sina kunskaper från utlandstjänstgöringen i sitt nya arbete.

Hur kan processen för utlandstjänstgöring förbättras på Företaget?

Våra förbättringsförslag handlar till stor del om att förbättra Företagets förberedelser och kommunikation samt att utföra en karriärplanering. Vi förespråkar en tydlighet från Företagets sida samt att Företaget blir bättre på att ta tillvara på kunskapen som repatriaten återvänder med.

Förslag till vidare forskning

Ett förslag till vidare studier är att undersöka hur kunskapsöverföring mellan internationella företags olika delar sker. Ytterligare ett intressant område är att undersöka skillnader och likheter i olika kulturers uppfattningar om hur arbete ska bedrivas och hur en ledare ska vara.

8. Källförteckning

Böcker

Barinaga, Ester (2002). "Levelling vagueness – the organising process in an international researcher collaboration." I Svante Leijon, Ruth Lillhannus, Gill Widell (red). *Reflecting diversity: viewpoints from Scandinavia*. Göteborg: BAS

Black, Stuart.J , Gregersen, Hal.B & Mendenhall, Mark.E. (1992) *Global Assignments: successfully expatriating and repatriating international managers*, San Francisco Jossey-Bass Publishers

Borg, Malcolm och Harzing, Anne-Wil (1995) "Composing an international staff." I Harzing, Anne-Wil och Van Ruysseveldt, Joris, (red). *International Human Resource Management- An integrated approach*, Sage Publications, Heerlen

Dowling, Peter.J, Welch, Denise.E & Shuler.Randall.S (1999) "Managing People in an Multinational Context. Human Resource Management". South-Western Collage Publishing, Cincinnati, OH

Gustafsson, Kerstin (2004), *Återflyttning till Sverige- Handbok & Checklista*, Stockholm, Sellin & Partner

Hilkka, Helle (2001). *Arbete utomlands: en handbok*, Stockholm. Privattjänstmannakartellen (PTK)

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lillhannus Ruth (2002). " Cultural Encounters on International Grounds. The multidimensional Experience." Svante Leijon. Ruth Lillhannus. Gill Widell (red). *Reflecting diversity: viewpoints from Scandinavia* Göteborg: BAS

Marx, Elisabeth (1999) *Breaking Through Culture Shock: What you need to succeed in international business*, Breal, London. Nicholas Brealey Publishing

Silverman, David (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (Third edition). London: Sage

Ström, Björn (1995) *Medföljande vid utlandstjänst; problem och möjligheter*, Stockholm. Industrilitteratur

Thurén Torsten, *Vetenskapsteori*, 1991 första upplagan, Liber AB första upplagan, Stockholm, Liber AB

Artiklar

Allen, Douglas & Alvarez, Sharon, (1998). "Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness". *Journal of Human Resource Planning*. Vol. 21, No. 4, pp. 29-39

Alizee, Avril.J & Magnini, Vincent.P. (2007). "A holistic approach to expatriate success." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.19, No.1, pp. 53-63.

Bonache, Jamie, & Brewster, Chris. (2001). "Knowledge Transfer and the Management of Expatriation". *Thunderbird International Business Review*, Vol.43, No. 1, pp.145-168.

Fink, Gerhard , Meierewert, Syvliia, Rohr, Ulrike, (2005): "The Use of Repatriate Knowledge in Organizations". *Human resource planning*, Vol. 28, Vol. 4, pp. 30-36

Feldman, Daniel.C. , (1991). "Repatriate moves as career transitions". *Human Resource Management Review*. Vol. 1, No. 3, pp. 163-178.

Fraze, Valerie(1997). Welcome your repatriates home. *Global Workforce*, Vol. 76, No. 4, pp 24-28

Harvey, Michael. C. (1982). The Other Side of Foreign Assignments: Dealing with the Repatriation Dilemma. *Columbia Journal of World Business*, Vol.17, No.1, pp. 53-59.

Haslberger, Arno & Brewster, Chris "Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers" *Human Resource Management*, Volume 48, No 3, pp: 379-397

Herman, Jeffrey.L & Tetrick, Lois. E (2009), Problem-focused versus emotion focused coping strategies and repatriation adjustment. *Human resource Management*, Vol.48, ,No 1, pp. 69-88

Hurn, Brian J. (1999). Repatriation – the toughest assignment of all. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31, No. 6, pp. 224-228.

Hocking, Barry J., Brown Michelle, Harzing, Anne-Wil(2007). Balancing global and local strategic contexts: Expatriate knowledge transfer, applications, and learning within a transnational organization. *Human Resource Management*. Vol 46. No 4. pp 513-533

Jassawalla, Avan., Connolly, Traci., & Slojkowski, Lindsay. (2004). Issues of Effective Repatriation: A Model and Managerial Implications. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 69, No. 2, pp. 38-46.

Lazarova Mia, & Tarique, Ibraiz. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, Vol.40, No. 4, pp. 361-373.

Linehan, Margaret, & Scullion, Hugh. (2002). Repatriation of European female corporate executives: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.13, No. 2, pp. 254-267.

Littrell,N. Lisa, Salas Eduardo, Hess P. Kathleen, Paley Michael, and Riedel Sharon"Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research" *Human Resource Development Review*. Vol. 5, No. 5, pp. 355-388.

MacDonald, Susan, & Arthur, Nancy. (2005). Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International*, Vol. 10, No. 2, pp 145-158.

O'Sullivan, Sharon. L. (2002). "The protean approach to managing repatriation transitions" *International Journal of Manpower*. Vol. 23, No. 7, pp. 597-616.

Paik, Yongsun, Seguad, Barbara, Malinowski, Christy, (2002). "How to improve repatriation management". *International Journal of Manpower*. Vol. 23, No. 7, pp. 635-648.

Riusala, Kimmo, & Suutari, Vesa. (2004). International Knowledge Transfers through Expatriates. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46, No. 6, pp. 743-770.

Rousseau, Denise M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 5, pp. 389-400.

Webb Allison (1996), *The expatriate experience: implications for career success*, Career Development International, Vol.1, No. 5, pp. 38-44.

Uppsatser

Anderzén, Ingrid. (1998), *The Internationalization of Work, – Psychosocial Predictors of Adjustment to Foreign Assignments*, Stockholm, Karolinska institutet

Elenius m. fl 2004 An evaluation of the repatriation process at Company X. D-uppsats Göteborgs univeristet

Friberg, Peter & Kallioniemi Hedlin, M (2009). Psykologiska kontrakt- hur fungerar de? D-uppsats. Stockholms universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten. Psykologiska instutionen.

Karlsson Charlotte, Olsson Kristin (2004), Repatriera mera?! En studie av hur Svenska företag hanterar återvändande utlandsarbetare, Linköpings universitet/ Ekonomiska Instutionen

Gustavsson, Malin & Peszkowski, Caroline (2007), Knowledge trasfer by repatriates:- a Case Study of Electrolux, Uppsala universitet/ Företagsekonomiska instutionen.

9. Bilagor

9.1 Intervjuguide företaget

Vi presenterar oss själva och vårt uppdrag.

Vi berättar för intervjusubjektet att hon får vara anonym och om det är ok att vi spelar in intervjun. Vi berättar att vi har gjort en intervjumall som matchar de områden som vi har utarbetat för att uppnå vårt syfte. Därför kommer vi försöka hålla oss till den i största möjliga mån.

Vi ber intervjuobjektet berätta om sig själv.

Bakgrund/utbildning?

Hur länge har du varit anställd inom företaget?

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Hur länge har du arbetat med utlandsanställda? (Vilken roll har du i processen?)

I vilken utsträckning förekommer utlandstjänstgöring i Företaget idag?

Varför använder ni er a expatriater?

Hur många expatriater har ni idag?

I vilka länder?

Hur många har återvänt från utlandstjänsten?

Har ni någon genomsnittlig tid på uppdraget?

Hur hanterar ni expatriatens eventuella familj?

Finns det en utarbetad process för utomlandstjänsten och ur ser den i så fall ut? Hur avgörs vem som blir uttagen? (Ses det som ett karriärsteg och en befordran? Görs det en karriärplanering?)

Vad erbjuder Företaget för förberedelser för expatriaten?

Vem ansvarar för detta? (Hur ser ansvarsfördelningen ut?)

Hur ser kontakten med expatriaten ut under utomlandsuppdraget?

Finns det en process vid utlandstjänstgöringens slut?

Vem är ansvarig för det? (Hur ser ansvarsfördelningen ut?)

När vet expatriaten vilken tjänst den kommer få i hemorganisationen vid återvändandet?

Görs det en utvärderingar efter uppdraget?

Har du någon uppskattning om hur stor del av repatriaterna som lämnar Företaget efter avslutad utomlandstjänst? (Vad beror det på?)

Hur tillvaratar Företaget repatriatens kunskaper efter avslutat uppdrag?

9.2 Intervjuguide respondenter

Vi presenterar oss själva och vårt uppdrag.

Vi berättar för intervjusubjektet att hon får vara anonym och om det är ok att vi spelar in intervjun. Vi berättar att vi har gjort en intervjumall som matchar de områden som vi har utarbetat för att uppnå vårt syfte. Därför kommer vi försöka hålla oss till den i största möjliga mån.

Vi ber intervjusubjektet berätta om sig själv.

Bakgrund/utbildning?

Hur länge har du varit anställd inom företaget?

Vilken tjänst hade du innan avfärd? Var har du gjort din utlandstjänstgöring? Vad för typ av tjänst hade du vid utlandstjänstgöringen? (Hur länge)

Hade du tidigare erfarenhet av utlandstjänstgöring innan det uppdrag du hade för Företaget?

Före

Varför sökte du utlandstjänsten?

Berätta hur det gick till när du blev utvald till att göra utlandstjänst?

Berätta om hur företaget föreberedde dig inför uppdraget? (flytthjälp, träffa expatriater som varit där tidigare, tvärkulturell träning/copingstrategier, praktiskt & osynlig familj, språkkurs, kontaktperson etc.)

(Hur hanterade Företaget din eventuella familj?)

Berätta om vad du själv gjorde för att förbereda dig (och ev. familj) inför uppdraget.

Pratade ni om din framtida karriär innan avresan?

Vad hade du för förväntningar innan avfärden?

Önskar du att Företaget hade förberett dig på något annat sätt?

Under

Hur gick det till i början av din utlandstjänst? (Introduktion? Anpassning? Kultur och arbetsuppgifter).

Vad var lätt? Svårt? (Kultur och arbetsuppgifter)

Vad var förväntat? Oväntat? (Kultur och arbetsuppgifter)

Hade du kontakt med någon från företaget i hemlandet under tiden? I så fall kan du berätta om den? (tillvägagångssätt, frekvens)

Vad hade du för typer av kontakt med Sverige under din utlandstjänstgöring?

Berätta vad du tycker att företaget mer hade kunnat göra för att underlätta under din utlandstjänstgöring.

Efter

Ville du hem eller stanna kvar när det var dags för hemfärd? (Vad var det som gjorde att du ville hem och varför ville du stanna?)

Kan du beskriva hur förberedelserna inför hemfärden gick till? (exempel vetskap om när hemresan sker och när du fick den vetskapen)

Hade du sökt en specifik tjänst eller gett förslag till vad du ville arbeta med när du kom tillbaka? (Eller till en ny utlandstjänst?)

När fick du veta vilken tjänst du skulle ha när du kom tillbaka? Hur fick du beskedet? Var det den tjänst du förväntat dig? Kan du berätta om hur du upplevde detta?

Hur välkomnades du tillbaka?

Kan du ge exempel på hur företaget tog tillvara på dina nya erfarenheter och kunskaper?

Kan du berätta om hur det var att komma tillbaka till kontoret vid hemkomsten?

Kan du berätta om eventuella problem som uppstod vid hemkomsten?

Upplevde du det som svårt att återanpassa dig till den Svenska kulturen?

Hur utvecklades din karriär efter hemkomsten? Stämde den med dina förväntningar?

Förändrades dina förväntningar på din framtida karriär under uppdragets gång?

Har din utlandstjänstgöring påverkat din inställning till företaget som arbetsgivare?

Utvärderades din utlandsvistelse och hur användes i så fall utvärderingen?

9.3 Rekommendationer

Före

- Gör en fullständig plan för hela processen som innehåller allt som ingår i rekommendationerna.
- Ha en kontaktperson som expatriaten kan kontakta med frågor under hela uppdraget.

Urval

Sortera ut riskpersoner som till exempel saknar stabil familjesituation. Ålder och tidigare utlandserfarenheter kan vara avgörande för anpassningsförmågan. Egenskaper som gynnar en lyckad utlandstjänstgöring är teknisk kunskap, diplomatiska färdigheter, flexibilitet, språkkunskaper, ledaregenskaper, mognad samt eventuell familjs möjlighet att anpassa sig. Vid urval är det även viktigt att se till medarbetarens sociala kompetens då detta underlättar repatriationen då sociala personer har lättare att bibehålla sitt nätverk privat och inom organisationen.

Undersök individens anpassningsförmåga utifrån dessa parametrar

- Självuppfattning
- Anpassningsförmåga
- Förmåga att förstå en främmande kultur.
- Ta hänsyn till hur stora de kulturella skillnaderna är om man jämför hemlandet med landet som utomlandsuppdraget ska ske.

Förberedelser

- Förankra mål och mening med uppdraget till medarbetaren innan avresan.
- Utbilda medarbetaren om hur företagskulturen kan spridas.
- Språkutbildning
- Valmöjligheter när det gäller exempelvis boende.
- En mentor som kan fungera som bollplank och ta tillvara på emedarbetaren intressen när denne är på utlandstjänst. Mentorn bör ha tidigare erfarenhet av utlandstjänstgöring och skall förberedas innan uppdraget. Om mentorn avslutar sin tjänst innan expatriatens utlandstjänst är slut bör en ersättare ta över ansvaret.
- En checklista med praktiska förberedelser såsom vaccination, kontrakt, skatter, eventuell utvandring, som expatriaten ska genomföra innan avfärd. Detta leder till en trygghet då medarbetaren vet vilka steg denne ska gå igenom innan avresan.
- En handbok om vad expatriaten kan förvänta sig och kräva beroende på längden av uppdraget.

Kulturell träning

Gör en behovsanalys där medarbetarens styrkor och svagheter reds ut. Faktorer som familjeförhållanden, tidigare erfarenheter av utlandstjänstgöring och nuvarande arbetsuppgifter är också avgörande för graden av kulturella förberedelser som individen behöver. Den kulturella träningen ska även anpassas efter landet som utlandstjänsten sker i.

Respondenterna efterfrågar en professionell utbildare och anser att det är svårt att få kulturell träning från kollegan då alla har olika erfarenheter. Att få tala med en kollega som har tidigare erfarenhet av utlandstjänstgöring är dock ett uppskattat komplement till en professionell utbildare.

- Ge medarbetaren en guidebok/handbok om landet alternativt en välkomstvideo så att medarbetaren börjar förbereda sig mentalt för utlandstjänst.

Kulturell träning bör ske i tre steg:

- Uppmärksamma medarbetaren om vilka normer, värderingar och beteenden som är aktuella i landet.
- Reflektera över vilka skillnader det finns mellan hemlandet och landet.
- Anpassning efter beteenden, normer och värderingar som är rådande i landet. Dessa steg gör att medarbetaren blir medveten om de skillnader som finns och därigenom utökas deras kognitiva scheman och anpassningen till den nya kulturen ska bli enklare.

Karriär

- Tydliggör roller och arbetsuppgifter innan avresan vilket kan leda till att medarbetarens osäkerhet inför det nya arbetet minskar.
- Karriärplanering leder till medarbetarens välbefinnande, bidrar till motivation och möjliggör för medarbetaren att kunna använda sig av sina kunskaper i sin framtida karriär.
- Diskutera förväntningar, tänk på det psykologiska kontraktet. Var tydlig med vad som händer när de kommer hem och vad de kan förvänta sig.
- Visa på goda exempel på lång sikt, 2-3 år efter utlandstjänstgöringen.
- Ha en mentor som tar tillvara på expatriatens intressen i hemorganisationen.

Under

- Ge expatriaten en introduktion till vardagslivet där de bland annat får vetskap om sjukvård, polisstation, mataffärer, restauranger, bankomat och dylikt.
- Förmedla svensk kontakt i utlandet: SVEA, Svenska kyrkan, svenska nätverk, tipsa om svensk mat på IKEA men uppmuntra även expatriaten att ta del av den inhemska kulturen på plats.
- Se till att expatriaten har kontakt med hemorganisationen under uppdraget. Detta kan till exempel ske genom en mentor och genom att ha en uppbokad och återkommande tid där expatriaten får återkoppla.
- Ge praktiska råd och berätta vem som står för kostnader. Ge ekonomiska ramar för exempelvis husgeråd och flytt av bohag.
- Var tydlig i kommunikationen.

Förberedelser inför hemresan

- Börja förbereda hemkomsten sex månader innan repatriationen vid längre utlandstjänstgöring. Detta medför att expatriaten påbörjar sina mentala förberedelser inför repatriationen.
- Kontakta expatriaten för att stämma av läget inför hemresan.
- Uppmärksamma expatriaten om att denne själv behöver söka en tjänst i hemorganisationen.
- Ge expatriaten information om hemkomsten och om den framtida tjänsten.
- Fysisk omflyttning. Ge expatriaten en checklista med exempelvis flyttfirmor och myndigheter som denna ska kontakta.

Efter

- Ge repatriaten uppmärksamhet vid hemkomsten till exempel genom ett välkomnade.

- Låt repatriaten kanalisera det som den varit med om genom till exempel en mentor, coach eller presentation.
- Anpassa återkomsten efter individen. En del vill ha lugn så att de kommer in i livet och arbetsuppgifterna andra vill ha en utmaning direkt.
- Uppföljning - följ upp repatriatens utveckling för att minska kulturchocken. Ha beredskap för eventuell ohälsa och önskemål från repatriatens sida.
- Utvärderingen ska bestå av repatriatens prestation under uppdraget, repatriatens upplevelse av förberedelser och om dessa har varit till nytta för expatriaten.
- Ta tillvara på repatriatens kompetens och låt denne dela med sig av sina kunskaper.