



HÖGSKOLAN
DALARNA



Examensarbete

Kandidatexamen

Attraktiv expatriering

– Före, under och efter

Författare: Elin M Sundin, Elin Rindestedt
Handledare: Rune Wigblad
Examinator: Jofen Kihlström
Ämne/huvudområde: Personal och Arbetsliv
Poäng: 30 hp
Betygsdatum:

Examensarbete nr:

Högskolan Dalarna
791 88 Falun
Sweden
Tel 023-77 80 00

Sammanfattning

Titel: Attraktiv expatriering – Före, under, efter

Sidantal: 87 sidor

Författare: Elin M Sundin, Elin Rindestedt

Handledare: Rune Wigblad

Datum: 2012- 06-03

Syfte och utgångspunkt: Att utifrån fyra organisationer undersöka faktorer som är viktiga för arbete med expatriering och att använda Mendenhall, Dunbar och Oddous modell som inspiration för att skapa en egen modell med faktorer värdefulla för en expatrieringsprocess.

Forskningsresan: Utifrån referensram samt ett empiriskt resultat av intervjuer identifieras fyra kategorier, betydelse av att ta med familjen, mentorskap och stöd, anpassning till kultur och karriärplanering. Det empiriska resultatet samt referensramen är sedan grunden till analys och slutsats.

Slutsats: I slutsatsen presenteras betydelsefulla faktorer för utgången av studiens syfte. Dessa faktorer används sedan i den modell författarna skapat. Modellen visar hur behovet av de fyra kategorierna är beroende av den planerade utlandsstationeringens längd.

Metod: Författarna av studien utgår från en kvalitativ ansats med djupintervjuer som metod. Det empiriska resultatet baseras på det material som framkommit genom djupintervjuer med respondenter från de fyra organisationerna.

Nyckelord: Expatriering, expatriater, repatriering, tvärkulturell träning, karriärplanering

Summary

Title: Attractive expatriation – Before, under, after
Number of pages: 87 pages
Author: Elin M Sundin, Elin Rindestedt
Supervisor: Rune Wigblad
Date: 2012-06-03

Purpose and starting point: That based on a study with four organizations identify factors that are important to work with regarding expatriation and to use Mendenhall, Dunbar and Oddous model as inspiration to create a separate model with factors of value to an expatriation process.

Research - Journey: Based on the framework and the empirical results of the interviews identify four categories: importance of including family, mentoring and support, adaptation to culture and career planning. The empirical results and the reference frame is the base for analysis and conclusion.

Conclusion The conclusion presents significant factors for the outcome of the study's purpose. These factors are then used in the model, which the authors created. The model shows how the need for the four categories depends on the planned length of expatriation.

Method: The authors of the study base the study on a qualitative approach with in-depth interviews as a method. The empirical result is based on the material obtained through interviews with respondents from the four organizations.

Key word: Expatriation, expatriates, repatriation, cross-cultural training, career planning

Förord

Författarnas tack till de som hjälpt oss att göra denna uppsats möjlig!

Vi vill först tacka de personer som medverkat i studien. För oss har ni bidragit med spännande och inspirerande erfarenheter.

Vår handledare Rune Wigblad vill vi tacka för att med ett kritiskt förhållningssätt granskat vår uppsats vilket gjort att vi ständigt kunnat utveckla våra idéer och tankar.

Vi vill även rikta ett tack till varandra för att ha motiverat varandra och upprätthålla det engagemang vi har haft i denna studie.

Det har varit en turbulent vår för oss och vi vill tacka för allt stöd vi fått från nära och kära. Utan stödet hade det gjort vår studie omöjlig.

Falun 2012-06-03

Elin M Sundin och Elin Rindestedt

”Den verkliga upptäcktsresan består inte i att söka efter nya vyer, utan att se med nya ögon”.

- Marcel Proust

Begreppsförklaring

Expatriat	Vi har i denna studie valt översättningen expatriater utifrån den engelska benämningen expatriates. Dowling, Festing och Engle (2008) förklarar expatriater som en person som tillfälligt arbetar utomlands.
Expatriering	Processen då expatriaten utlandsstationeras
Partner (Spouse)	Medföljande till expatriat
Repatriat	Expatriat som återvänder hem
Hemland (Homecountry)	Landet där expatriaten är anställd
Värdland (Hostcountry)	Landet expatriaten är utlandsstationerad
Repatriering	Processen då expatriaten återvänder hem
Pre-visit	Ett besök i värdlandet som oftast genomförs innan expatriaten bestämmer sig för utlandsstationeringen.

Förkortningar

IHRM	International Human Resource Management
IP	Intervjuperson (respondent)
IA	International Assignment
IA- avdelning	International Assignment avd, supportfunktion mot chefer och HR

Innehållsförteckning

Begreppsförklaring	4
Innehållsförteckning	5
Kapitel 1 - Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problembeskrivning	8
1.4 Syfte	10
1.5 Modellen av Mendenhall, Dunbar och Oddou	10
1.6 Organisationerna	10
1.7 Avgränsning	10
Figur 1. <i>Egen modell som visar studiens avgränsning.</i>	11
1.8 Generaliserbarhet	11
1.9 Målgrupp	11
1.10 Perspektiv	11
1.11 Disposition	12
Kapitel 2 - Metod	13
2.1 Metodval	13
2.2 Djupintervju	13
2.2.1 Intervjuteknik och utformning av frågor	14
2.2.2 Kyléns (2004) intervjumodell	15
Figur 2. <i>Intervjumodell, egen tolkning utifrån Kylén (2004).</i>	15
2.2.3 Djupintervju	16
2.2.4 Telefonintervju	17
2.3 Urval	17
2.4 Tillvägagångssätt	18
2.5 Hantering av data	20
2.6 Validitet och reliabilitet	21
2.7 Objektivitet	21
2.8 Relevans	22
2.9 Litteraturvalidering	22
2.10 Etiskt perspektiv	23
2.11 Metoddiskussion	23
Kapitel 3 - Referensram	27

3.1 Expatriering	27
3.2 Träning innan avresa	28
3.3 Träningsprogram	28
Figur 3. <i>The Mendenhall, Dunbar, Oddou cross-cultural training model. (Dowling et al, 2008, s.142).</i>	29
3.4 Globalt perspektiv	29
3.5 Förväntningar på uppdraget	31
3.6 Kulturskillnad och anpassning	31
Figur 4. <i>Faserna för kulturell anpassning. Egen tolkning av modell utifrån Dowling et al (2008, s.117).</i>	32
3.7 Stöd och mentorskap	34
3.8 Betydelsen av att ta med familjen	35
3.9 Karriärplanering	36
3.10 Repatriering	38
Kapitel 4 – Empiriskt resultat	39
4.1 SSAB, Intervjuperson 1 (IP1)	39
4.1.1 Betydelsen av att ta med familjen	40
4.1.2 Anpassning till kultur	41
4.1.3 Mentorskap och stöd	43
4.1.4 Karriärplanering	43
4.2 Scania Intervjuperson 2 (IP2)	45
4.2.1 Betydelsen av att ta med familjen	47
4.2.2 Anpassning till kultur	47
4.2.3 Mentorskap och stöd	49
4.2.4 Karriärplanering	51
4.3 ABB Intervjuperson 3 (IP3)	52
4.3.1 Betydelsen av att ta med familjen	54
4.3.2 Anpassning till kultur	54
4.3.3 Mentorskap och stöd	56
4.3.4 Karriärplanering	56
4.4 Stora Enso, Intervjuperson 4 (IP4)	57
4.4.1 Betydelsen av att ta med familjen	59
4.4.2 Anpassning till kultur	59
4.4.3 Mentorskap och stöd	61
4.4.4 Karriärplanering	62
Kapitel 5 – Analys	63

5.1 Betydelsen av att ta med familjen	63
5.1.1 Problemfokuserad strategi	64
5.2 Anpassning till kultur	66
5.3 Mentorskap och stöd	70
5.3.1 Repatriering	72
5.4 Karriärplanering	72
Kapitel 6 - Slutsats	75
Figur 5. <i>Egen modell som behandlar vikten av behov i relation med tiden.</i>	76
6.1 Mentorskap och stöd	76
6.2 Karriärplanering	77
6.3 Anpassning till kultur	78
6.4 Betydelsen av att ta med familjen	79
6.5 Förslag till vidare forskning	79
Referenser	80
Litteratur	80
Vetenskapliga artiklar	81
Muntliga källor	82
Bilaga 1.	883
Bilaga 2.	85

Kapitel 1 - Inledning

I detta kapitel introduceras läsaren till ämnet, en problembeskrivning presenteras samt studiens syfte och avgränsning.

1.1 Bakgrund

Författarna har valt att skriva om expatriering då detta ämne ligger inom ramen för Personal och arbetsliv samt att ämnet är aktuellt med tanke på den globalisering som pågår. I takt med att organisationer integreras globalt behöver organisationerna i högre grad utlandsstationera sina specialister för att sprida de kunskaper de besitter (Caligiuri, 2000).

Dowling et al (2008, s. 216) diskuterar att den ökande globala konkurrensen gör att internationella organisationer måste se till både den globala integrationen och den lokala mottagligheten. Balansen mellan dessa är beroende av organisationens strategi som bör fungera både på global och lokal nivå. Organisationen bör identifiera vilka av sina processer som är bra och mindre bra, i alla delar av organisationen för att skapa en HRM-strategi som fungerar över hela den internationella organisationen. Dock menar Dowling et al (2008, s.216) att en viss flexibilitet måste finnas för att skapa utrymme för den lokala marknaden, till exempel gällande lagar och kultur. Vidare menar Dowling et al (2008, s.216) att organisationen måste ha i åtanke att vissa sätt att hantera saker på i moderorganisationen inte alltid fungerar i alla värdländer. En effektiv internationell organisation är lyhörd för värdlandets krav och visar respekt för kulturella skillnader. Obalanser i kulturella, sociala och politiska HRM-strategier kan leda till konflikter och ineffektiva medarbetare. (Dowling et al, 2008).

1.2 Problembeskrivning

Brewster, Sparrow och Vernon (2007, s. 3 f) skriver att i de allra flesta organisationer är kostnaden för arbetstagarna som utför arbetet den största enskilda posten i driftskostnaderna. De resurser och kunskaper som arbetstagarna besitter värderas allt högre i den moderna världen som en tillgång för organisationen. Detta gör enligt Brewster et al (2007, s. 3 f) att HRM blir avgörande för organisationens överlevnad, prestanda och framgång. Ämnet blir komplext inom internationella organisationer där mångkulturella antaganden gällande hantering och ledning av arbetskraft över

landsgränserna blir aktuella. I dessa fall måste organisationen även ha kunskap om hur olika institutioner arbetar beroende på vart i världen den befinner sig. IHRM beskrivs därför av Brewster et al (2007, s. 3 f) som nyckeln till framgång för internationella organisationer.

Edwards och Rees (2011, s.184) diskuterar att rekryteringen till en utlandsstationering är en viktig del av IHRM. Organisationer, enligt Edwards och Rees (2011, s.185), lägger ner tid på rekryteringsprocessen, utbildning och uppföljning, vilket gör att ett misslyckat uppdrag blir kostsamt för organisationen både ekonomiskt och tidsmässigt. En felrekrytering kan enligt Edwards och Rees (2011) även leda till dålig marknadsföring av organisationen, friktioner med anställda i värdlandet samt ge ett nytt projekt en dålig start.

Brewster et al (2008) skriver att det är viktigt att veta hur man ska hantera expatriering, detta då cirka en femtedel av alla expatriater väljer att lämna organisationen under utlandsuppdraget. Den vanligaste orsaken till att den anställde inte accepterar ett utlandsuppdrag eller misslyckas med att fullfölja uppdraget är familjeangelägenheter och partners karriär. Detta kan enligt Shaffer och Harrison (1998) leda till att ett misslyckat uppdrag inte bara påverkar organisationen utan även expatriaterna själva genom dålig självkänsla, osäkra relationer och avbrott i karriären.

En framgångsrik expatriat är enligt Brewster et al (2008) en arbetstagare med lämpliga attityder, kulturmedvetenhet och förmåga att skapa relationer. Vidare beskriver Brewster et al (2008) att organisationen därför bör anstränga sig för att finna en medarbetare som uppfyller dessa krav. Expatriater behöver även ha rätt kunskaper och kompetens för arbetsuppgifterna. (ibid.)

Både Waxin och Panaccio (2005) samt Forster (2006) menar att forskning visar att träning innan utlandsarbete kan hjälpa expatriater att anpassa sig till den nya kulturen samt att öka möjligheten att lyckats med sitt arbete.

Även repatrieringsfasen menar Dowling et al (2008, s. 184) vara viktig. Detta då organisationens hantering av denna fas kan påverka organisationens förmåga att attrahera nya expatriater vid kommande utlandsuppdrag.

1.3 Problemprecisering

Om fel kandidat med fel förutsättningar utlandsstationeras är risken stor att utlandsuppdraget misslyckas. Denna risk gäller för alla organisationer som arbetar med expatriering. Med denna problematik som grund ämnar författarna skapa en modell med faktorer som kan visa sig värdefulla att ta med för att skapa en attraktiv expatriering.

1.4 Syfte

Att utifrån fyra organisationer undersöka faktorer som är viktiga för arbete med expatriering och att använda Mendenhall, Dunbar och Oddous modell (se fig.3) som inspiration för att skapa en egen modell med faktorer värdefulla för en expatrieringsprocess.

1.5 Modellen av Mendenhall, Dunbar och Oddou

Författarna beskriver modellen i korthet för att underlätta för läsaren. Modellen beskrivs utförligare under rubrik 3.3. Modellen enligt Dowling et al (2008, s.142) ger en användbar riktlinje för att skapa ett bra träningsprogram för expatriater och är beroende av utlandsstationeringens längd samt interaktion i värdlandet.

1.6 Organisationerna

De fyra organisationerna som medverkar i studien är SSAB, Scania, ABB samt Stora Enso. De är alla verksamma inom tillverkningsindustrin.

1.7 Avgränsning

I denna studie undersöks fyra organisationers arbete och strategier gällande utlandsstationering. Detta för att kunna jämföra en redan etablerad strategi för utlandsstationering med den referensram författarna skapat under studiens gång. Ändamålet med denna studie är inte att generalisera det empiriska resultatet. Dock ämnar författarna att kunna generalisera modellen så att andra organisationer kan använda denna vid utlandsstationering. Detta gör att författarna anser att fyra organisationer anses vara tillräckligt för att uppnå studiens syfte.

Nedan visualiseras studiens avgränsning som syftar till att visa vilka delar av en expatriering studien kommer att behandla. Främst kommer områdena förberedelse och utlandsuppdrag (de mörka områdena) behandlas, vidare kommer en del av repatrieringen att tas upp (den ljusare). Rekrytering och urval kommer ej att behandlas i stor utsträckning i studien varpå den i modellen är vitmarkerad.



Figur 1. Egen modell som visar studiens avgränsning.

1.8 Generaliserbarhet

Det empiriska resultatet går inte att generalisera för alla organisationer i Sverige som arbetar med expatriater och verkar på internationell marknad. Detta då urvalet är för litet. Däremot kan modellen som skapas i denna studie vara användbar för fler organisationer som arbetar med expatriater än de organisationer som medverkar i denna studie.

1.9 Målgrupp

Målgruppen för denna studie är organisationer som arbetar med expatriater som en del i det internationella arbetet.

1.10 Perspektiv

Författarna har genom att intervjua fyra chefer som arbetar med expatriering valt att genomföra studien ur ett ledningsperspektiv. Detta är ett medvetet val från författarnas sida då författarna vill undersöka hur expatrieringsprocessen ser ut från organisationens perspektiv.

1.11 Disposition

Denna studie består av sex kapitel med vilkas innehåll går att följa upp i den inledande innehållsförteckningen. Varje kapitel inleds med en kort beskrivning för att ge en tydlig överblick samt underlätta för läsaren.

Kapitel ett innehåller en introduktion till studiens ämne samt problemformulering, syfte och avgränsning.

Kapitel två behandlar den metod som använts i studien, författarnas tillvägagångssätt, etiskt perspektiv samt en diskussion kring metodval, tillförlitlighet och äkthet.

Kapitel tre innehåller studiens referensram där adekvat litteratur samt vetenskapliga artiklar presenteras.

I **kapitel fyra** finnes det empiriska resultatet som består av citat samt sammanfattningar av de fyra genomförda intervjuerna.

I det **femte kapitlet** analyseras studiens empiriska resultat utifrån referensramen.

I det sista och avslutande **kapitel sex** presenteras studiens slutsatser samt reflektion utifrån analysen och förslag till vidare forskning.

Kapitel 2 - Metod

I detta kapitel presenteras författarnas metodval, tillvägagångssätt, etiskt perspektiv samt en metoddiskussion och diskussion gällande studiens tillförlitlighet och äkthet.

2.1 Metodval

Denna studie är baserad på en kvalitativ ansats. En kvalitativ studie lägger enligt Bryman (1997) vikt på hur individerna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet samt har en mer mångtydig koppling mellan teori och praktik än vid en kvantitativ studie. Studien är litteraturorienterad med kompletterande empiriskt resultat i form av kvalitativa intervjuer där ändamålet är att skapa en praktisk anknytning. Slutsatser baserade på dessa intervjuer kan sedan dras utifrån den befintliga teorin. Patel och Davidson (2003) beskriver ovanstående litteraturorienterad undersökning som en deduktiv studie. Detta då författarna drar slutsatser om enskilda företeelser utifrån befintliga teorier. Författarna har i punkt 2.11 valt att diskutera samt lyfta kritik mot den metod som används i denna studie.

2.2 Djupintervju

Kylén (2004) skriver att mötet och samtalet med en respondent är det bästa sättet för att ta reda på hur respondenten tänker och känner. Vidare beskriver Kylén (2004) att denna metod samt telefonintervju är två metoder som ger en relativt hög svarsfrekvens, betydligt högre än vid exempelvis enkät som metod. Enligt Denscombe (2009) är intervjuer värdefulla då frågorna som ställs kan leda till fördjupad kunskap inom det valda ämnet. Författarna kan enligt Denscombe (2009, s.267) få reda på värdefulla insikter som grundar sig på respondenternas kunskaper. Denna typ av undersökning ger även författarna en möjlighet att ställa motfrågor samt kontrollera att svaren uppfattats på ett korrekt sätt. Djupintervjuer används enligt Denscombe (2009) med fördel om forskaren vill undersöka åsikter, uppfattningar, erfarenheter, känsliga frågor eller privilegierad information. Författarna har med grund i ovanstående teori valt att använda sig av djupintervjuer, varav en på telefon.

2.2.1 Intervjuteknik och utformning av frågor

En kvalitativ intervju bör enligt Denscombe (2009) pågå i minst en timme för att tid ska finnas till att utreda frågorna ordentligt. Denscombe (2009, s.234) beskriver att det finns tre typer av intervjuer; strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerad. I denna studie används semistrukturerade intervjuer, av Gillham (2008) kallad halvstrukturerade intervjuer.

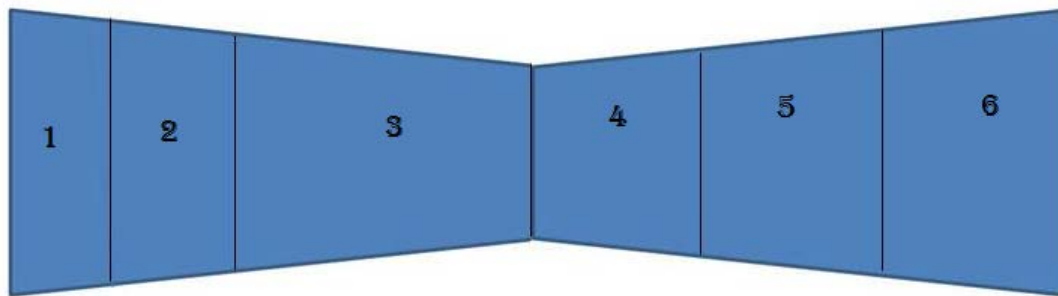
Vid semistrukturerad intervju menar Denscombe (2009, s.234) att författarna har ett färdigt ämne och frågor som ska diskuteras. Författarna bör dock enligt Denscombe (2009) vara flexibla när det gäller ordningsföljd samt att respondenten har möjlighet att utveckla sina synpunkter och tala mer utförligt kring ämnet. Gillham (2008) benämner halvstrukturerad intervju som att samma frågor ställs till alla inblandade, att respondenterna leds vidare med följdfrågor samt att intervjutiden är ungefär lika lång vid varje tillfälle. Vidare menar Gillham (2008) att vid en halvstrukturerad intervju är frågorna ställda på ett sådant sätt som gör att svarets karaktär är öppen vilket ger denna typ av intervju en balans mellan struktur och öppenhet.

Johannessen och Tufte (2003,s. 98) beskriver den delvis strukturerade intervjun (som kan likställas med Denscombes (2009) semistrukturerade intervju och Gillhams (2008) halvstrukturerade intervju) och menar att de frågor som tas upp under intervjun kan vara generella och att frågorna som ställs syftar till att uppmuntra respondenten att komma med fördjupande information. Johannessen och Tufte (2003, s. 98) förespråkar delvis strukturerad intervju som en bra balans mellan standardiserad intervju och flexibilitet. Kvale och Brinkmann (2009, s 147) beskriver att för att hålla samtalet flytande och få respondenten att tala om sina upplevelser och känslor bör intervjufrågorna vara korta, lätta att förstå samt befriade från akademisk jargong. Ovanstående teorier har tagits i beaktning när författarna har utformat intervjufrågorna.

Kylén (2004) beskriver att anteckningar alltid ska föras vid intervju samt rekommenderar att anteckningarna ska föras öppet inför respondenten. Anteckningarna används både för att sammanfatta under intervjun men också som grund för bearbetning och sammanställning efter intervjun. Denna teknik använde sig även författarna av under intervjuerna. Kylén (2004) rekommenderar intervjuaren att omedelbart efter avslutad intervju gå igenom materialet samt de egna kommentarerna. Det är vid stor vikt att hålla isär de egna åsikterna samt respondentens

åsikter och svar, vilket författarna har försökt att uppnå. Ett kompletterande alternativ enligt Kylén (2004) är att använda sig av en bandspelare, med hjälp av denna blir hela intervjun dokumenterad.

2.2.2 Kyléns (2004) intervjumodell



Figur 2. Intervjumodell, egen tolkning utifrån Kylén (2004).

Kylén (2004, s. 25) beskriver trattmodellen som en modell som kan användas som en guide för intervjuens struktur. Författarna i denna studie har valt att följa denna struktur vid genomförandet av intervjuerna. Trattmodellen har sex steg, intervjun börjar öppet och allmänt för att sedan precisera ämnet i mitten (ibid.). Enligt denna modell bör intervjun även avslutas med öppna frågor. De olika stegen presenteras nedan.

Steg 1. Öppning

Detta steg används enligt Kylén (2004) för att öppna upp för en diskussion samt för att presentera deltagarna för varandra. I detta steg bör intervjuaren gå igenom hur intervjun är upplagd samt vilka rättigheter respondenten har.

Steg 2. Fri berättelse

Steg två inleds med frågor som respondenten får svara fritt på. Kylén (2004) beskriver att intervjuaren bör uppmuntra respondenten till att fördjupa sig genom att ställa motfrågor, be

respondenten att berätta mer eller genom att använda så kallade fokusord få respondenten att styra in sig mot det område som är intressant för intervjun. Användande av fokusord innebär att intervjuaren upprepar ett eller några få ord som respondenten sagt för att på det sättet fortsätta berättelsen där.

Steg 3. Precisering

Efter att respondenten fått berätta fritt om ämnet bör intervjuaren enligt Kylén (2004) se till att frågorna samt svaren blir mer preciserade. Denna del av intervjun syftar till att få konkreta exempel samt att beröra de frågor som kan anses mer känsliga och djupa. Intervjuaren rekommenderas ställa frågor som gör svaren mer kompletta.

Steg 4. Kontroll

Steg fyra finns till för att kontrollera de fakta som uppkommit under intervjun samt säkerställa att intervjuaren förstått respondenten rätt. För att kontrollera uppgifterna kan intervjuaren enligt Kylén (2004) be om exempel, ökad precisering eller prova ett motsatt påstående på en uppgift för att se om respondenten står fast vid sitt svar.

Steg 5. Information

I det näst sista steget föreslår Kylén (2004) att intervjuaren informerar respondenten mer detaljerat om den undersökning som intervjun ingår i, görs detta i ett tidigare skede finns en risk att resultatet föregrips. Kylén (2004) anser att respondenten bör ges möjlighet att ställa frågor kring innehållet samt undersökningens syfte.

Steg 6. Avslutning

Steg sex ger intervjuaren möjlighet att tacka för deltagandet samt tala om vad som sker efter intervjun. Kylén (2004) rekommenderar att intervjuaren ber om tillstånd att få kontakta respondenten igen om respondenternas svar behöver utvecklas.

2.2.3 Djupintervju

Kvale och Brinkmann (2009, s. 146) förespråkar trattmodellen som en passande modell för djupintervjuer. De beskriver att författarna bör ha i åtanke hur intervjuaren ska användas i

analysen. Om kodning kommer att användas i analysen bör frågorna vara ställda på ett sådant sätt att svaren till stor del går att placera i kodningskategorierna. Om ett svar är otydligt bör intervjuaren försöka klargöra innebörden av svaren med hänsyn till de kategorier som kommer att användas. Författarna hade i åtanke Mendenhall, Dunbar och Oddous modell gällande förberedelse inför utlandsstationering. Intervjufrågorna redovisas i form av bilagor till denna studie.

2.2.4 Telefonintervju

Gillham (2008) diskuterar telefonintervju som en metod som oftast används när respondenten i fråga inte finns tillgänglig geografiskt. En av respondenterna i studien önskade denna intervjumetod varpå författarna har använt sig av nedanstående riktlinjer. Vidare diskuterar Gillham (2008) kriterier för att använda sig av telefonintervjuer i forskning. Gillham (2008) menar bland annat att respondenten i fråga ska vara tillfrågad om att medverka och ska vara förberedda med information innan telefonintervjun. I denna studie är det respondenten själv som önskat en telefonintervju och författarna valde att förbereda respondenten med information och intervjufrågor via mail innan telefonintervjun. Gillham (2008) skriver att vid en halvstrukturerad telefonintervju är det bra att skicka frågorna innan då respondenten kan följa intervjuens struktur.

2.3 Urval

Denscombe (2009, s.251) diskuterar att respondenter har en tendens att medvetet väljas med anledning av att de innehar en särskild position eller något unikt att bidra med. I denna studie har ett subjektivt urval gjorts utifrån att författarna har en viss kännedom om att organisationerna verkar internationellt, detta för att undersökningen ska bli relevant för det syfte författarna har valt (Denscombe, 2009, s.37). Ändamålet är att utifrån det empiriska resultatet finna genomgående teman som senare kan användas för att analysera materialet i jämförelse med teorin.

Författarna identifierade elva organisationer från olika sektorer som aktuella kandidater för denna studie. Författarna har tidigare under utbildningens gång genom diskussioner fått kunskap om att organisationerna verkar internationellt samt arbetar med expatriater. Fyra organisationer svarade att de ville delta, de resterande organisationerna kunde ej delta. Orsakerna angavs vara tidsbrist, att de ej kunde identifiera rätt person i organisationen samt att de redan samarbetade med andra studenter. Denscombe (2009) menar att fördelen med ett subjektivt urval är att författarna kan välja de

organisationer som kan vara avgörande för undersökningens resultat samt kan ge värdefull information för studien på grund av dess specifika kunskap. Författarna är medvetna om att urvalet inte är representativt vilket gör att svaren i intervjuerna inte går att generalisera, detta är heller inte författarnas ändamål med denna del av studien. Ändamålet är istället att skapa en praktisk anknytning till teorin.

Johannessen och Tufte (2003, s. 84) benämner det som ett strategiskt val när författarna medvetet väljer vem som ska delta i studien. Urvalet baseras på lämplighet utifrån de forskningsfrågor som finns i studien. Johannessen och Tufte (2003, s. 84) menar att det i kvalitativa metoder är viktigare med ett adekvat urval än ett visst antal respondenter. Johannessen och Tufte (2003, s. 247) menar att författarna ska undersöka dem man faktiskt vill säga något om, men att den valda populationen ibland kan vara mindre representativt för den grupp man vill veta något om.

"Vid kvalitativa ansatser är man mindre intresserad av att ett urval informanter ska representera en större grupp". Citat: Johannessen och Tufte (2003, s. 84).

Nedan presenteras organisationerna samt dess titeln på den respondent från organisationen som medverkar i studien:

Organisation 1: SSAB, International Assignment Manager

Organisation 2: Scania, Head of International Assignments

Organisation 3: ABB, Global Mobility Manager och expatriat

Organisation 4: Stora Enso, Head of International Assignments

2.4 Tillvägagångssätt

Författarna inledde studien med att skapa en adekvat referensram, detta genom att gå igenom tidigare forskning, vetenskapliga artiklar och litteratur. Referensramen innehåller metoder som kan användas vid förberedelse inför utlandsstationering, en utav dessa är modellen utformad av Mendenhall, Dunbar och Oddou (Dowling, et al, 2008, s.142). Denna modell utgår författarna ifrån när referensramen samt intervjufrågorna utformas.

Författarna kontaktade elva organisationer via mail varpå fyra organisationer svarade att de hade möjlighet att ställa upp för en intervju. Författarnas kontaktperson på organisationerna identifierade den person inom organisationen som besitter den kunskapen som efterfrågas, var på intervju bokades med den personen. Tre personliga intervjuer bokades samt en telefonintervju. Information och frågor sändes via mail till respondenterna innan intervjun genomfördes.

Intervjuerna tog ca 60 minuter vardera samt genomfördes avskilt i mötesrum på de olika organisationerna. För att undvika felkonstruktion av intervjufrågorna mailades dessa ut till två oberoende testpersoner innan de mailades till organisationerna. Testpersonerna har en akademisk bakgrund men ej direkt koppling till studien. Den ena testpersonen är även kunnig inom ämnet. De fick sedan ge författarna respons på hur frågorna uppfattades. Intervjuerna genomfördes enligt Kyléns (2004) modell och författarna har använt både ljudinspelning och fältanteckningar vid intervjun. Författarna har valt att endast en utav författarna ska föra intervjun för att undvika otydlighet.

Intervjun började enligt steg 1 (öppning) i Kyléns (2004) trattmodell där författarna presenterade sig och agendan för mötet. I detta steg frågade författarna om godkännande av ljudinspelning av intervjun och samtliga organisationer gav sitt godkännande. Författarna ställde frågan om godkännandet av att använda organisationens namn i studien vilket samtliga givit sitt godkännande om. Respondenterna informerades även om dess anonymitet. Detta då författarna anser att det inte finns någon relevans för att respondenterna ska anges vid namn i studien, dessa kallas istället för IP1, IP2, IP3, och IP4. Författarna gick vidare till steg 2 (fri berättelse), där författarna började ställa frågor kring ämnet och respondentens roll. I steg 3 (precisering) började författarna gå in mer på djupet och kunde gå tillbaks i intervjun till de frågor där författarna kände att de inte fått ett tillräckligt svar.

Författarna fortsatte enligt Kyléns (2004) modell med steg 4 (kontroll) som innebar att författarna ville få ökad precisering i svaren. Steg 5 (information) och 6 (avslutning) i modellen valde författarna att se som avslutande steg och gick igenom studiens syfte, hur materialet kommer att användas och frågade om det fanns möjlighet att kontakta respondenten igen om fler frågor blev aktuella.

Efter intervjuerna har författarna lyssnat på ljudupptagningen, sammanfattat intervjuerna och tagit ut citat som används under kapitlet empiriskt resultat. Sammanfattningen innehåller vad författarna anser är relevant för studien. Materialet har skickats till respondenterna för godkännande. I detta skede har författarna kategoriserat materialet i fyra kategorier för att ta fram relevant empiriskt resultat som sedan används i analysen.

2.5 Hantering av data

Denscombe (2009) beskriver att vid analys av kvalitativ data bör författarna förbereda samt organisera rådata innan analys sker, detta för att analysen ska ske på ett systematiskt och meningsfullt sätt. Denscombe (2009) menar vidare att efter datainsamlingen bör den bearbetas samt sorteras så att den blir mer lättöverskådlig och tillgänglig för analys. Det första Denscombe (2009) rekommenderar författarna att göra är att säkerhetskopiera materialet då kvalitativ data tenderar att vara oersättliga. En förlust av det kvalitativa materialet anses som katastrofal för forskningen och därför anser Denscombe (2009) att en säkerhetskopia bör skapas även då detta kan anses vara kostsamt i termer av både tid och pengar för författarna.

Denscombe (2009) beskriver att materialet bör bearbetas i ett format som gör datan möjlig att jämföra, exempelvis genom att använda samma programvara och dokumentmall för alla textfiler. Denscombe (2009) menar att genom att bearbeta materialet i samma format blir det enklare att granska materialet. Vidare beskrivs det att författarna bör lämna utrymme i materialet för anteckningar i efterhand, detta för att underlätta noteringar intill den relevanta texten. Att skapa en unik kod till varje bit av rådata i referenssyfte är något som Denscombe (2009) rekommenderar. Denna kod är viktigt både då författarna refererar till texten när en analys skapas men också i organiseringsyfte.

Författarna till denna studie har valt att använda Denscombes (2009) riktlinjer gällande hantering av kvalitativ data. Utifrån referensramen och det empiriska resultatet har författarna identifierat fyra huvudkategorier som ett sätt att koda och organisera rådata. Dessa ska användas för att skapa en modell med inspiration från Mendenhall, Dunbar och Oddous modell gällande förberedelseprocessen för expatriater. Dessa kategorier är karriärplanering, betydelsen av att ta med familjen, mentorskap och stöd samt anpassning till kultur och utifrån dessa analyseras materialet.

2.6 Validitet och reliabilitet

Begreppet validitet innebär enligt Denscombe (2004, s.124) att studien är förankrad med information som är relevant, autentisk och verklig. Validiteten visar på kvalitet i data och förklaringar. Ett sätt att validera intervjuresultatet är att kontrollera det mot andra källor samt med respondenten (ibid.). Kontroll med respondenten kan göras genom att skicka intervjumaterialet till respondenten som får läsa igenom och godkänna materialet (Denscombe, 2009). I denna studie har en respondentvalidering genomförts i och med att det sammanfattade intervjumaterialet sänds via mail till respondenterna för validering.

Reliabilitet benämns ibland som tillförlitlighet enligt Denscombe (2004, s. 125) och berör metoderna som används i studien. Att uppnå reliabilitet handlar om att resultatet i forskningsfynden inte ska variera från tillfälle till tillfälle (ibid.). Dock behöver inte detta gälla när det handlar om intervjuer då respondenten kan ändra åsikter eller uppfattning från ett intervjutillfälle till ett annat (Patel och Davidson, 2003). Begreppet reliabilitet beskrivs inom kvalitativa studier som nästintill sammanflätat med begreppet validitet vilket gör att en del forskare väljer att endast behandla begreppet validitet inom kvalitativa studier (ibid.). Detta görs även i denna studie. I denna studie har författarna genom att använda samma frågor till alla respondenter påvisat ett försök till att uppnå reliabilitet.

2.7 Objektivitet

Denscombe (2009, s.268) uppmärksammar intervjuareffekten och menar att intervjuaren och kontexten kan påverka objektiviteten. Denscombe (2004, kap 8) skriver att objektivitet i forskningen är ett avgörande kriterium för att forskningen ska vara trovärdig, det är dock ett accepterat faktum att samhällsvetenskaplig forskning aldrig kan vara helt objektiv. Saknaden av objektivitet beror på att författarna ser fenomen ur sina egna perspektiv som i sin tur är formade av samhälle, kultur och socialisation. En strävan mot objektivitet bör finnas menar Denscombe (2009) men också en medvetenhet om att fullständig objektivitet aldrig går att uppnå. Objektivitet enligt Denscombe (2004, kap 8) är att bedriva en forskning som är opartisk, fördomsfri och utan

förutfattade meningar. Forskningen får inte avsiktligt ignorera teorier som inte överensstämmer med det önskade forskningsresultatet utan måste överväga alternativa förklaringar. Forskningen måste ske ur en värdefri infallsvinkel.

I denna studie har författarna strävat mot objektivitet genom att undersöka ett flertal källor för att sedan identifiera den litteratur som författarna anser är relevant för studien. Under intervjuerna har författarna inte ställt ledande frågor utan snarare öppna frågor. Författarna har strävat efter att få kunskap om goda exempel från organisationernas erfarenhet men också att få kunskap om den problematik organisationerna stött på gällande ämnet. Problematiken i ämnet har även lyfts i litteraturen och författarna har lyft exempel för diskussion som står i motsats till den litteratur författarna sedan valt att använda vid analys, reflektion och slutsats.

2.8 Relevans

Denscombe (2004, s. 57 f) menar att författarna måste kunna förklara varför studien är värd att genomföra och vad som ska uppnås med den. God forskning kan påvisa sin relevans gällande befintlig kunskap genom att bidra till redan existerande kunskaper, praktiska behov som handlar om att utreda en särskild fråga och aktualitet att forskningen kan visa på ett behov vid denna tidpunkt (ibid.). Författarna menar att denna studie har relevans då studiens syfte är att skapa en ny modell påvisas författarnas strävan efter att skapa en studie som är unik.

2.9 Litteraturvalidering

I denna studie har referensramen byggts på dels facklitteratur men också vetenskapliga artiklar hämtade på Google Scholar. Författarna anser att tilltro till materialet existerar då facklitteraturen till stor del består av godkänd kurslitteratur från Högskolan Dalarna samt University of Wolverhampton. Utöver detta valideras litteraturen genom att Edwards och Rees (2011) har en vetenskaplig ansats i sitt skrivande i och med de vetenskapliga artiklar som ligger till grund för varje kapitel. Det framkommer även vid sökningar på Google Scholar att de artiklar som använts i detta arbete ofta har citerats av andra författare av vetenskapliga artiklar.

2.10 Etiskt perspektiv

Johannessen och Tufte (2003, s. 61) diskuterar forskningsetiska riktlinjer och menar att det finns regler att följa inom samhällsvetenskaplig forskning, utarbetat av svenska Vetenskapsrådet. Dessa riktlinjer kallas Codex (Codex, 2012 [Internet]). Från Denscombe (2004, kap 9) har författarna till denna studie förklarat dessa riktlinjer närmare. Att tolka av Denscombe (2004, kap 9) finns det etiska forskningsprinciper som bör försöka uppnås för att skydda deltagarna i studien. Denna studie är utförd efter följande riktlinjer som även respondenterna blivit informerade om innan intervjun samt under intervjuens gång:

Undvik oriktig framställning och falska förespeglingar

Författarna ska ha ärliga avsikter med forskningen samt arbeta på ett öppet och respektfullt sätt gentemot deltagarna i studien. Analyserna ska vara ärliga och opartiska.

Skydda deltagarnas intressen

Deltagarna bör försäkras om att inte påverkas på ett negativt sätt genom att medverka i forskningen. Det är författarnas skyldighet att arbeta för att undvika att forskningen har en ogynnsam effekt på deltagarna. Informationen som deltagarna lämnar bör hanteras konfidentiellt och inte avslöjas för personer utanför forskningen. Forskningsrapporten bör inte publiceras med namn och organisation om ett godkännande inte finns. Med hänsyn till respondenterna integritet publiceras inte kön, ålder eller namn i studien.

Samtycke

Författarna ska se till att deltagaren får grundläggande och nödvändig information om studien. Författarna informerar deltagarna om studiens syfte, vad de förväntas göra, hur lång tid det kommer att ta samt hur data kommer att användas. Deltagarna godkänner att forskaren får använda sig av den tillhandahållna informationen. Deltagarna får information om och är fria att lämna forskningen när som helst under forskningens process.

2.11 Metoddiskussion

Författarna är medvetna om att resultatet av intervjuerna kan påverkas av intervjuareffekten. Med intervjuareffekten menas hur intervjuaren påverkar respondenten. Denscombe (2009) menar att

svaren på frågorna kan påverkas av hur respondenterna uppfattar den person som ställer frågorna. Forskarens personliga identitet har enligt Denscombe (2009) en inverkan på respondentens vilja att ge information och hur ärliga svaren är. Det som påverkas är enligt Denscombe (2009) möjligheterna att utveckla en god relation och tillit. Ett sätt att minimera inverkan menar Denscombe (2009) är att förhålla sig neutral till respondentens uttalande och att vara lyhörd. Författarna har försökt att vara lyhörda för respondenternas önskemål och eftersträvat anpassningsbarhet, det går att utläsa exempelvis i IP1 önskemål om telefonintervju och IP3 önskemål om att ha intervjun på engelska.

Författarna har även eftersträvat att skapa ett förtroendeingivande klimat och det går att se i det empiriska resultatet (kapitel 4) att organisationerna både har lyft fram problematiken och lyft fram att det finns delar i processen de själva skulle vilja hantera bättre. Denscombe (2009) diskuterar att uttryck och handling inte alltid stämmer överens, vilket kan påverka intervjun då en intervju bygger på det respondenterna säger, snarare än vad de gör. Organisationerna har inte endast berättat hur man ska göra processen och hur det teoretiskt ser ut, utan också lyft fram problematiken och gett exempel på hur organisationerna hanterat detta. Dessa exempel anser författarna stärker respondenternas svar samt det övriga empiriska resultatet (kapitel 4) och ger ett ärligt intryck. Respondenternas positioner ger även en viss tillförlitlighet och äkthet anser författarna. För att se om handlingen stämmer överens med uttalandet hade författarna behövt intervjua expatriater. Författarna har valt att inte göra detta då författarna valt att se studien ur ett ledningsperspektiv.

Johannessen och Tufte (2003, s. 76) menar att användandet av en kvalitativ metod kan ge mer djup i studien och en helhetsförståelse. Detta genom dess fyllighet och mer detaljerade beskrivningar av fenomenet. Johannessen och Tufte (2003, s. 76) menar dock att den kvalitativa metoden nödvändigtvis inte ger någon garanti för dess fyllighet utan är beroende av respondenternas förmåga att uttrycka sig och författarnas förmåga att registrera och analysera data. Författarna anser att respondenterna innehar sådana positioner att dessa är kunniga inom sitt område och många respondenter uttryckte att de varit med om liknande situationer förut vilket gör de vana att tala kring området. Genom användandet av Kyléns modell (2004) har författarna försökt att komma så nära en precisering som möjligt för att kunna undersöka ämnet på djupet.

Intervjuperson tre är en expatriat, detta visste ej författarna när de kontaktade organisationen utan detta framkom under intervjun. Författarna uppfattar efter den empiriska insamlingen att processerna kring utlandsstationering beskrivs liknande av alla fyra organisationer vilket gör att författarna ej tror att det faktum att respondenten är en expatriat har påverkat studien negativt.

Telefonintervju

Vid en telefonintervju menar Gillham (2008) att det krävs att både respondenten och intervjuaren är lyhörda och uppmärksamma för att telefonintervjun ska bli produktiv. Gillham (2008) diskuterar fördelar och nackdelar med telefonintervjuer. Fördelen är det faktum att författarna kan nå personer vart de än befinner sig medan nackdelen är att den icke-verbala kommunikationen går förlorad. Då den muntliga kommunikationen är det enda författarna kan förlita sig på kan en telefonintervju ofta kan vara svår att hålla igång. Denna typ av intervju kan därför kräva en högre grad av struktur men tar oavsett ofta kortare tid än vid en personlig intervju (Gillham, 2008).

Telefonintervju genomfördes i denna studie med anledning av det geografiska läget och att det var respondenten själv som önskade detta. Då författarna ville ha med organisationen i denna studie valde de att tillmötesgå respondentens önskemål. Författarna anser att de fått den information de behövt för att uppfylla studiens syfte.

Ljudupptagning

Det finns enligt Kylén (2004) nackdelar med användande av bandspelare, till exempel att den kan hämma respondenten att uttrycka sina åsikter. Den främsta fördelen vid användandet av bandspelare är att intervjuaren enligt Kylén (2004) kan gå tillbaka för att lyssna på vad som sagts under intervjun. Denscombe (2009, s.259) menar även att ljudupptagning inte behöver innebära några större störningar under intervjun om den används med försiktighet och hänsynsfullt mot respondenten. Författarna har fått godkännande av respondenterna att använda ljudupptagning under intervjun och respondenterna har även uttryckt att de varit i liknande situationer förut och att de därför är vana vid ljudinspelning vid intervjun. Författarna anser att de fått den information de behövt för studiens syfte och att respondenterna vågat lyfta fram den problematik som finns inom området samt organisationernas sätt att hantera detta. Författarna har enligt Kyléns (2004) modell i de avslutande stegen berättat för respondenten hur författarna ska hantera det inspelade materialet.

Att översätta från engelska till svenska

En intervju genomfördes på engelska. Detta då respondenten önskade detta språk för att missförstånd inte skulle ske. Respondenten har viss kunskap i det svenska språket då respondenten varit verksam som expatriat i Sverige under sju månader vid intervjutillfället. Författarna är medvetna om vikten av att översättningen från engelska till svenska är korrekt, detta har validerats genom att respondenten godkänt texten i svensk version. Citaten presenteras dock på engelska i det empiriska resultatet då författarna anser att citatet vid en översättning till svenska skulle ge en tolkning snarare än ett citat. Författarna är medvetna om att det eventuellt kan finnas en språklig brist då engelska ej är författarnas modermål. Författarna uppfattar sig själva som att de har en så pass god engelsk språklig kunskap för att kunna förstå och genomföra en intervju på engelska. En utav författarna har dessutom nyligen studerat en termin på ett universitet i England.

Kapitel 3 - Referensram

Detta kapitel innehåller en översikt av tidigare forskning och litteratur inom området för uppsatsen. Här presenteras teorier och litterär förankring som berör områden såsom expatriering, under vistelsen samt repatriering.

3.1 Expatriering

Takeda och Helms (2010) identifierar att IHRM är en viktig del för att på bästa sätt överföra kunskap över nationella gränser. Ett sätt att göra detta på är att använda sig av expatriater (Dowling et al, 2008). Vidare beskriver Dowling et al (2008, s. 89) tre nyckelskäl till varför organisationer använder sig av expatriater. Ett skäl är tillsättande av position, om personen inte kan hittas lokalt. Andra skälet är att utveckla ledarskapet, där personal kan flyttas för att skapa gemensamma värderingar i organisationen. Det tredje nyckelskålet är organisationsutveckling, som fokuserar på överförande av kunskaper och kompetens.

Dowling et al (2008, s. 139) påpekar att urvalskriteriet för expatriater oftast är teknisk kompetens men menar att utbildning innan avresa kan utveckla en kulturell medvetenhet hos en blivande utlandsstationerad. Vidare beskrivs att utbildning innan avresa kan vara ett avgörande steg för expatriaters framgång och effektivitet i värdlandet, speciellt om kulturskillnaden anses stor. Dowling et al (2008) hänvisar till Tung som menar att nivån och graden av utbildning påverkas av hur stor interaktionen kommer att vara och av kulturskillnaden.

Webb och Wright (1996) menar att rätt kandidat för en utlandsstationering är en kandidat som innehar den tekniska kompetensen, men hävdar även att de personliga egenskaperna spelar roll. Förutom att vara: öppensinnad för nya kulturer, respektfull, icke-dömande och diplomatisk, har humor och stresstålighet en betydande roll för expatriatens hantering av kulturskillnader. Vidare beskrivs de första månaderna som stressiga för expatriaten då personen ska lära sig mycket nytt. Därför bör expatriaten vara stresstålig. Att ha en god kommunikativ förmåga och ha lätt för att integrera med nya människor gör att expatriaten kan anpassa sig lättare i den nya kulturen. En utlandsstationering kräver tålamod och tolerans. (Webb och Wright, 1996)

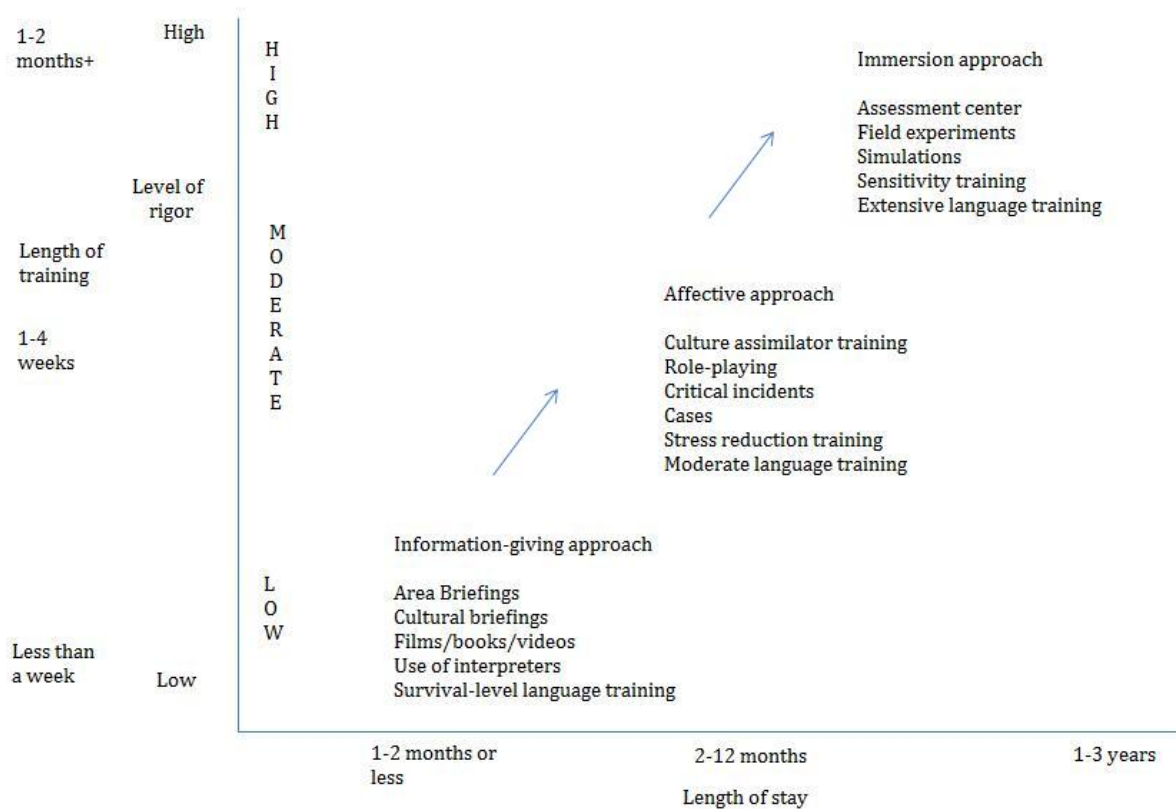
3.2 Träning innan avresa

Gertsen (1990) diskuterar metoder för träning och beskriver en traditionell metod som kom på femtio och sextiotalet. Den syftade till att ge användbar fakta om landet expatriaterna ska leva i och är kognitiv orienterad. I slutet av sextiotalet, i början av sjuttiotalet fokuserades träningen på gruppövningar och på individens psykologiska reaktioner, vilket beskrivs som experimentell metod. Genom att använda den experimentella metoden är det meningen att försöka påverka deltagarnas känslor, attityder och beteenden på ett mer direkt sätt än endast informativ ”så här fungerar det i denna kultur”. Meningen är att deltagarna ska komma så nära verkliga situationer som möjligt. Gertsen (1990) menar att dessa två metoder, kognitiv och experimentell, bör kombineras för att få bästa effekt.

3.3 Träningsprogram

Mendenhall, Dunbar och Oddou refererad i Dowling et al (2008, s. 141) har identifierat och utvecklat Tungs modell gällande träningsprogram för expatriater (Se fig. 3). Med denna modell föreslås tre dimensioner; träningsmetoder, nivå på träning och omfattningen av träning i förhållande till graden av kulturskillnad och interaktion. Modellen enligt Dowling et al (2008) ger en användbar riktlinje för att skapa ett bra program av träning för expatriater. Vidare belyses att exempelvis om den förväntade nivån av interaktion och kulturskillnad är låg kan längden på träningen vara mindre än en vecka. Relevant utbildning och träning på den nivån menar Dowling et al (2008) kan vara föreläsningar, filmer och böcker.

Om utlandsstationeringen däremot beräknas pågå under en period mellan två till tolv månader och ha en högre interaktion i värdlandet, bör enligt Dowling et al (2008) nivån på utbildning och träning vara högre och längre. Utbildning genom rollspel anses vara en lämplig metod för detta (Dowling et al, 2008). Om både interaktionen i värdlandet förväntas vara hög och värdlandets kultur är ny för individen bör nivån för utbildning och träning för expatriaten vara hög samt pågå minst två månader. Undervisningsmetoder som är lämpliga för denna nivå är enligt Dowling et al (2008) exempelvis erfarenhetsbaserade workshops. En praktisk begränsning med modellen enligt Dowling et al (2008) är att tiden oftast anses otillräcklig och att detta ofta är ett skäl till varför internationella organisationer inte arbetar med utbildning och träning innan utlandsstationering.



Figur 3. *The Mendenhall, Dunbar, Oddou cross-cultural training model. (Dowling et al, 2008, s.142).*

3.4 Globalt perspektiv

Mendenhall och Stahl (2000) diskuterar att det finns tre områden som internationella organisationer bör arbeta med för att ständigt utveckla och ha ett bra arbetssätt för tvärkulturell utbildning. Dessa är utbildning inom landet, utbildning för globalt tankesätt och Internet-baserad träning.

Behovet av utbildning i värdlandet menar Mendenhall och Stahl (2000) bero på att organisationer tror att tvärkulturell utbildning innan avresa är tillräcklig. Vidare beskrivs att forskare inom området IHRM har identifierat vikten av att fortsätta den tvärkulturella utbildningen under det tidiga stadiet av en utlandsstationering och menar vidare att det till och med skulle kunna vara ett effektivare sätt.

Mendenhall och Stahl (2000) menar att utbildning på plats i värdlandet kan ge fördjupade kunskaper gällande egenheter speciella för värdlandet och komplexitet som inte kan ges i utbildning

innan avresa. De beskriver att den traditionella utbildningen innan avresa oftast erhåller samma information till alla som ska utlandsstationeras och på så vis får expatriaterna svårt att få hjälp med de specifika problem som kan uppkomma, vilket inte ger flexibel och ultimata träning. Att snabbt kunna få svar på problem och funderingar som uppkommer kan enligt Mendenhall och Stahl (2000) hindra negativ ryktesspridning gentemot kunder, leverantörer och anställda.

Vidare beskrivs det att utbildningen ska fortsätta i värdlandet, till exempel diskuteras att personlig coaching kan användas. Chefer som använder sig av personlig coaching kan få stöd med bland annat sitt ledarskap, hantera osäkerhet, stress och ökade krav. Mendenhall och Stahl (2000) diskuterar om det finns en möjlighet att personlig coaching kan omsättas till nytta för utlandsstationerade chefer, detta då forskningen visar på att personlig coaching påverkar chefen positivt i sitt ledarskap samt att organisationen ökar i produktivitet. Personlig coaching påverkar både personlig utveckling samt den organisatoriska uppgiften. Mendenhall och Stahl (2000) menar att personlig coaching har sina fördelar genom att den fokuserar på nuet och gör bedömningar om chefens färdigheter och attityder.

Ett globalt tankesätt menar Mendenhall och Stahl (2000) att internationella organisationer måste arbeta med för att vara mer globalt konkurrenskraftiga. Även de anställda som inte utlandsstationeras behöver påminnas om den globala kontexten organisationen verkar i. För blivande expatriaters globala förståelse identifierar Mendenhall och Stahl (2000) de återvändande expatriaterna som tillgångar. Genom seminarier kan de återvändande expatriaterna dela sina kunskaper och erfarenheter till de personer som ska utlandsstationeras. Dessa personer kan med fördel delge information som inte kan ges genom traditionell utbildning, till exempel viktiga personer i värdlandet, förmedla viktiga insikter och attityder samt att även fungera som mentorer under expatriatens utlandsstationering. Även de anställda i organisationen som inte utlandsstationeras menar Mendenhall och Stahl (2000) kan ha nytta av de återvändandes erfarenheter och utveckla en arbetsstyrka som tänker globalt, men agerar lokalt. Mendenhall och Stahl (2000) menar att organisationer arbetar för lite med att dra nytta av expatriaternas erfarenheter och färdigheter för att skapa ett globalt tankesätt i organisationen.

Att använda Internet och databaserad träning innan utlandsstationeringen kan ge information som både är kostnadsfri och information där andra expatriater kan dela med sig av sina erfarenheter (Mendenhall och Stahl, 2000).

3.5 Förväntningar på uppdraget

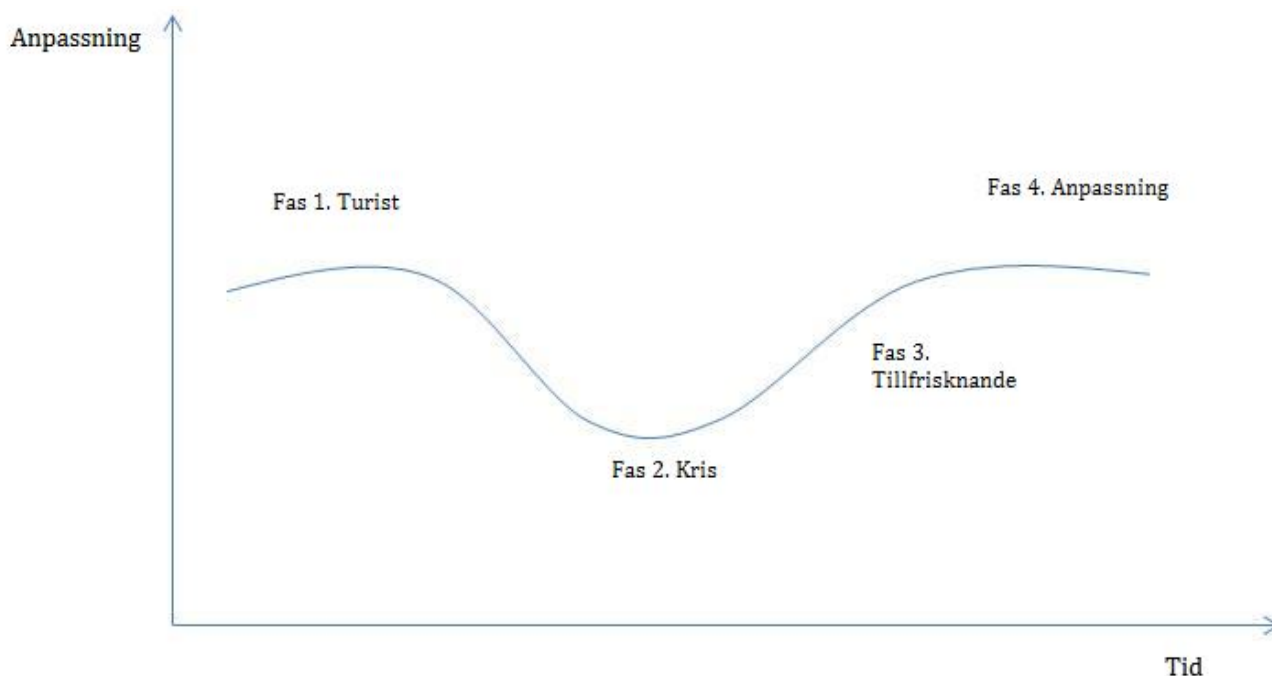
Caligiuri, Phillips, Lazarova, Tarique och Bürgi (2001) påpekar vikten av att expatriater har realistiska förväntningar på uppdraget beträffande hur det är att leva och arbeta i värdlandet. Detta är något som påverkar expatriatens framgång i uppdraget. Caligiuri et al (2001) menar att realistiska förväntningar kan skapas genom att expatriaten får utbildning i vad som är lämpliga beteenden i värdlandet samt att hantera oförutsedda händelser och situationer. Caligiuri et al (2001) beskriver att expatriaten skapar förväntningar på värdlandet innan avresan. För att förhindra en felaktig bild eller övergeneralisering av värdlandets nationalitet kan träning och information användas. Om inte utbildning sker och expatriaten åker iväg med sina förutfattade meningar kan det påverka och expatriaten kan ha svårt att anpassa sig till den nya kulturen.

Osman-Gani (2000) diskuterar att organisationer i stort har trott att bra ledaregenskaper är generaliserbara och att om dessa är effektiva i den egna kulturen kommer de att vara effektivt oavsett vart i världen de befinner sig. Forskning visar att om det finns en brist på kulturell kunskap och färdighet kan inte en god ledare garanterat vara framgångsrik i ett internationell uppdrag. Osman-Gani (2000) menar att kulturell träning har blivit mer accepterat men att det fortfarande finns frågor om dess effektivitet. Osman-Gani (2000) menar att det inte finns en uppsättning med träningsmetoder och utbildning som passar och är effektiva i alla nationer och kulturer.

3.6 Kulturskillnad och anpassning

Kulturchock är en stor faktor till att expatriater misslyckas eller avbryter sitt uppdrag. Kulturchock beskrivs som en stressfaktor i de mentala, emotionella och beteendemässiga nivåerna som en person som nyligen flyttat till en ny kultur kan uppleva och kännetecknas som en psykologisk chock (Edwards och Rees, 2011, s. 175).

Dowling et al (2008) påvisar en teori samt modell med fyra faser som identifierar expatriaters anpassning till nya kulturer. Den första fasen benämns som smekmånad/turist och karakteriserar entusiasmen då expatriaten skapar vänliga men ytliga relationer med värdlandets medborgare. Den andra fasen kategoriseras som en krisperiod. Gertsen (1990) menar att olikheter i värderingar, språk och distans kan leda till frustationer, ilska samt en känsla av förlust. Under den tredje fasen som är tillfrisknande, sker en gradvis förbättring i och med att expatriaten lär sig språket och får en ökad förståelse för den nya kulturen. Den fjärde fasen är anpassning där expatriaten accepterar kulturskillnaden och till och med uppskatta den (Dowling et al, 2008).



Figur 4. Faserna för kulturell anpassning. Egen tolkning av modell utifrån Dowling et al (2008, s.117).

Leatherbarrow, Fletcher och Currie (2010, s. 25 f) refererar till Price och Triandis som skriver att människor generellt sett ser på människor från andra kulturer som främmande samt att de föraktar den främmande kulturen. Price och Triandis anser att människan använder sin egen kultur som standard och dömer andra kulturer utifrån sitt eget perspektiv. Detta beteende kallas för etnocentriskt och är beroende av de grupper människan identifierar sig med. Leatherbarrow et al (2010) skriver att studier på etnocentriskt beteende visat att människor med detta beteende ofta definierar deras egen kultur som naturlig och korrekt. De lever också med åsikten att deras kultur

alltid har rätt bland annat gällande normer, regler, värden och bör vara universell. De är stolta över sin egen kultur och har en tendens att agera fientligt mot grupper med annorlunda kultur än deras egen.

Utlandsuppdrag innebär för expatriaten enligt Tan, Härtel, Panipucci och Strybosch (2005) i huvudsak sociala möten. Kultur formar individers emotionella uttryck, erfarenheter och hantering i en social miljö. Skillnader i kultur kan leda till skillnader i vad som anses vara ett socialt accepterat beteende. Det gör att emotionella uttryck är en avgörande faktor för tvärkulturella interaktioner och därför finns behovet för organisationer att träna expatriater i både kulturella och emotionella färdigheter innan utlandsstationering. Detta gäller speciellt om det finns stora kulturskillnader mellan hemlandet och värdlandet (Tan et al, 2005).

Enligt Selmer (1999) måste fyra faktorer uppnås för att expatriaten ska lyckas med sitt internationella uppdrag samt kunna agera effektivt i den nya miljön. Det finns tre sociala och kulturella anpassningar samt en psykologisk anpassning som bör uppnås. När anpassningen är uppnådd menar Selmer (1999) att expatriaten ska klara av sina arbetskrav, kunna integrera effektivt med värdlandets medborgare, ha en tillfredställande fritid samt uppleva en känsla av allmän tillfredställelse och välbefinnande.

En strategi som enligt Selmer (1999) kan användas för att uppnå dessa mål är problemfokuserad strategi. Detta innebär att expatriaten ska fokusera på att finna praktiska lösningar i den aktuella situationen. I takt med att expatriaten lär sig mer om den nya miljön kan expatriaten identifiera de krav som ställs. När situationen samt dess krav är klarlagda kan expatriaten i sin tur förändra sig själv eller situationen för att skapa en bättre matchning mellan expatriaten och värdlandet. Expatriaterna som använder sig av problemfokuserade strategier uppnår lättare den sociokulturella anpassningen. Den psykologiska anpassningen uppnås genom att minska osäkerheten och känslan av förändring (Selmer, 1999).

Selmer (1999) beskriver även symtomfokuserad strategi och anser att expatriaten bör få kunskap om denna strategi för att sedan kunna undvika den. Selmers (1999) studie visar att en symtomfokuserad strategi är negativt associerad med sociala, kulturella och psykologiska anpassningar. Denna strategi innebär enligt Selmer (1999) att expatriaten förnekar verkligheten eller

använder sig av önsketänkande exempelvis i form av att expatriaten planerar för hemkomsten samt önskar att åka hem. Denna strategi kan enligt Selmer (1999) även utmynna i att expatriaten väljer att endast umgås med andra expatriater i värdlandet. Med denna strategi kvarstår problemet och expatriaten anpassar sig inte till den nya miljön.

3.7 Stöd och mentorskap

Feldman och Thomas (1992) beskriver att expatriaten kan ha svårt att anpassa sig till den nya kulturen och vardagen. En särskild svårighet för en expatriat är det faktum att denne varken delar kultur eller arbetslivserfarenhet med medarbetarna från värdlandet. Dessa skillnader kan göra övergången till värdlandet svår för expatriaten och stöd från hemlandet menar Feldman och Thomas (1992) bör finnas att tillgå.

Feldman och Thomas (1992) beskriver att de flesta teorier om anpassningsprocesser behandlar hur expatriaten ska skapa en ökad kontroll över situationen och att detta i sin tur minskar osäkerheten inför utlandsstationeringen. Den ökade kontrollen gör att det blir lättare för expatriaten att anpassa sig, därför anser Feldman och Thomas (1992) att expatriaten bör vara en aktiv deltagare i sin egen anpassning. Med detta menar Feldman och Thomas (1992) att expatriaten bör vara med redan i planeringsstadiet samt att en mentor i hemlandet med fördel kan finnas att tillgå.

Feldman och Bolino (1999) beskriver en mentor som en person som kan stödja, vägleda och ge mindre erfarna kollegor råd gällande deras karriärutveckling. Det finns fyra grundläggande uppgifter för en mentor, dessa är: stödja adepten i dess uppdrag, ge adepten socialt stöd, ge adepten karriärrådgivning samt slutligen vara dess förebild. Forskning visar enligt Feldman och Bolino (1999) att det är viktigt för expatriaten att ha en mentor kvar i hemlandet för att bevaka expatriatens intressen samt för att underlätta inför repatrieringen. Feldman och Bolino (1999) anser att detta är viktigt för att expatriaten på ett effektivt sätt ska kunna anpassa sig till organisationskulturen när de återvänder hem samt att mentorerna kan användas för att förebygga kulturchocker vid hemkomst.

Feldman och Bolino (1999) vill dock också se mentorer som hjälper till att anpassa expatriaterna till kulturen i värdlandet vid utresa. Enligt Feldman och Bolino (1999) finns det forskning som visar att mentorskap på plats underlättar anpassningen till både de nya arbetsuppgifterna och

arbetsgrupperna samt att det ger expatriaterna ett ökat engagemang för den nya organisatoriska enheten. Vidare beskrivs av att mentorer på plats även kan hjälpa expatriaterna att anpassa sig till den nya kulturen. Feldman och Bolino (1999) beskriver att mentorer i värdlandet kan minska osäkerheten i den nya miljön för expatriaterna, detta i sin tur hjälper expatriaterna att fokusera på sitt arbete och lära sig sina arbetsuppgifter snabbare. En mentor kan också hjälpa sin adept genom att introducera adepten till organisationens kultur vilket gör att adepten känner sig mer bekväm med arbetsgruppen (Feldman och Bolino, 1999).

Feldman och Bolino (1999) anser att mentorer är avgörande för expatriaternas arbetsinsats i sitt uppdrag samt integration i värdlandets kultur. Dessutom visar studien att framgångsrik socialisering från expatriaternas sida ger positiva effekter för både expatriaternas samt multinationella samarbeten. Detta då det exempelvis ger positiva arbetsattityder, ökad kompetensutveckling över nationsgränserna samt förståelse för globala affärsfrågor. Feldman och Bolino (1999) menar dessutom att genom att tilldela expatriaten en mentor slipper organisationen bistå med hjälp för expatriaten att anpassa sig i den nya miljön. Detta ansvar läggs på mentorn som bör hjälpa expatriaten att känna sig välkommen samt agera som stöd i minst en månad från uppdragets början. Studien visar att expatriaternas medarbetare som ej haft tillgång till en mentor i värdlandet har efterfrågat detta. Resultaten visar enligt Feldman och Bolino (1999) att mentorskap ses som en effektiv vägledning till individer som ska korsa en kulturgräns.

3.8 Betydelsen av att ta med familjen

Shaffer och Harrison (1998) anser att om expatriaten har en familj är det en fördel om familjen flyttar med under uppdraget. Detta motiveras med att om expatriaten har barn kan detta underlätta integreringen i samhället i samband med barnets skola och fritidsaktiviteter. Negativa sidor av detta är att det finns en tendens till att expatriaten lägger mer fokus på familjen och mindre fokus på arbetsuppgifterna. Om expatriaten tar ett alltför stort familjeansvar påverkas också arbetstillfredsställelsen och anpassningen till de nya arbetsuppgifterna negativt. Vidare beskriver Shaffer och Harrison (1998) att expatriatens eventuella partners integrering i samhället också påverkar om expatriaten väljer att slutföra uppdraget eller inte. Studien beskriver vidare att om den eventuella partnern eller familjen inte trivs med den nya miljön samt omställningarna från hemlandet, då är risken stor att expatriaten väljer att avbryta uppdraget för att följa med familjen

hem. Missanpassning för medföljande till expatriaten benämns enligt Shaffer och Harrison (1998) som den största orsaken till varför utlandsuppdrag inte slutförs. Dessa påståenden i sin tur gör att träning innan utlandsstationering både är viktig för expatriaten samt familjen.

Shaffer och Harrison (1998) anser att träning för hela familjen samt expatriaten kan underlätta integreringen i den nya miljön. Exempel på träning som kan behövas är språkundervisning, visualisering av den nya miljön samt socialt stöd. Shaffer och Harrison (1998) beskriver vidare att det sociala stödet bör finnas kvar även efter det att familjen flyttat till värdlandet samt att det är viktigt att det finns möjligheter för familjen att hålla kontakt med vänner och familj i hemlandet. Detta kan öka expatriatens samt familjens tillfredsställelse vilket ökar chansen till att uppdraget slutförs. Shaffer och Harrison (1998) beskriver att organisationen även bör hjälpa familjen med praktiska ting såsom skola, dagis, arbetstillstånd/visum och eventuellt arbete.

3.9 Karriärplanering

Feldman och Thomas (1992) beskriver att det bör finnas en långsiktig plan för expatriaten gällande bland annat den övergripande karriären samt framtida karriärmöjligheter. Vidare beskrivs att många före detta expatriater upplever en förskjutning i deras karriär efter att de återvänt från en utlandsstationering. Feldman och Thomas (1992) betonar vikten av att expatriaten samt dess eventuella familj själva valt att utlandsstationera sig, om de känner sig tvingade på något sätt kan detta orsaka negativa attityder vilket gör anpassningen till den nya miljön svårare. Vidare beskrivs att expatriater bör få inflytande redan i planeringsfasen av utlandsuppdragen för att skapa en känsla av fritt val. Expatriaten bör också få information och en realistisk bild av utlandsuppdraget innan denne tackar ja, orealistiska förväntningar kan nämligen leda till svårigheter i anpassningsfasen. (ibid).

Feldman och Thomas (1992) anser för att förhindra att expatriaten blir besviken på vad utlandsstationeringen betyder för dess karriär bör det finnas ett delat ansvar mellan organisationen samt expatriaten när det gäller karriärplanering. Organisationen i hemlandet bör vara aktiv och söka kontakt med expatriaten under utlandsstationeringens gång men även expatriaten har ett ansvar för denna kontakt menar Feldman och Thomas (1992).

Även Webb och Wright (1996) menar att expatriaten måste vara väl informerade om uppdraget innan expatriaten accepterar en utlandsuppdrag. Vidare beskrivs att både positiva sidor och eventuella nackdelar med utlandsstationeringen måste lyftas fram för att expatriaten ska förstå vad utlandsstationeringen kan innebära. Webb och Wright (1996) menar att expatriaten måste ha realistiska förväntningar så att inga överraskningar sker. Om överraskningar uppkommer kan problem med anpassningen ske. Målet och syftet med utlandsstationeringen bör förklaras för expatriaten. Informationen gör att expatriaten kan ta ett beslut om uppdraget är ett attraktivt karriärval eller inte. Informationen ska även behandla pension, skatter, och lagar samt ersättning så som lön, bonus och förmåner.

Ett effektivt program för en expatriat är ett som tar hand om expatriaten före, under tiden och efter utlandsstationeringen (Webb och Wright, 1996). Webb och Wright (1996) menar att organisationer måste ha en bra hantering vad det gäller utlandsstationering. Förutom att välja rätt person måste expatriaten vara förberedd för vad det innebär att leva och arbeta i värdlandet. Detta genom kulturell träning innan avresa. Organisationen måste även arbeta med att se till att expatriaten får stöd under utlandsstationeringen samt att de måste arbeta med hur de hanterar expatriaten under repatrieringen.

Webb och Wright (1996) diskuterar stöd under utlandsstationeringen och menar att det är av vikt för att expatriaten inte ska känna sig bortglömd av hemorganisationen. Webb och Wright (1996) menar att en kontakt bör finnas med hemorganisationen som gör att expatriaten får ta del av nyheter inom organisationen, informationsutbyte samt diskussion om problem och framtida planering. Expatriaten bör även besöka hemorganisationen under utlandsstationeringen för att hålla sig uppdaterad om organisationens tankar och riktning. En kontakt med hemorganisationen benämner Webb och Wright (1996) som mentor och menar att denna mentor kan övervaka karriärvägar för expatriaten. Vidare beskrivs att en expatriat inte ska gå miste om karriärmöjligheter när de befinner sig på ett uppdrag.

Webb och Wright (1996) diskuterar att en expatriat ofta kommer tillbaka till den position som de hade innan de utlandsstationerades. Detta kan ha en inverkan på att expatriaten känner att ledningen inte värderar den erfarenhet expatriaten fått när denne varit utlandsstationerad. Expatriater tror ofta att en utlandsstationering kommer att öka deras karriärmöjlighet enligt Webb och Wright (1996).

3.10 Repatriering

Brewster et al (2008) beskriver att det sista steget i en utlandsstationering är repatrieringsfasen. Denna fas beskrivs som viktig då studier visar att en nämnvärd del av alla expatriater lämnar organisationen inom cirka ett år efter att de avslutat sitt utlandsuppdrag. En svårighet med repatriering från expatriaternas perspektiv är känslan av förlust av status och karriärutveckling i hemlandet men också känslan av att organisationen undervärderar expatriatens internationella erfarenhet. Brewster et al (2008) beskriver att expatriaten även kan drabbas av problem i privatlivet i samband med integrering i hemlandet då även denna del kan ha förändrats sedan expatriaten utlandsstationerades. För att förhindra problem i repatrieringsfasen rekommenderar Brewster et al (2008) att expatriaten informeras gällande detta fenomen redan i förberedelsefasen innan avresa.

Ett sätt att göra detta på är att ge expatriaten kunskap om vikten av en långsiktig karriärplanering samt de möjligheter för kompetensutveckling som ges under utlandsstationeringen. Brewster et al (2008) beskriver även kontakten med hemlandet under hela uppdraget som viktig för att underlätta repatrieringen, expatriaten kan med fördel bli tilldelad en specifik kontaktperson i hemlandet som delar detta ansvar. I likhet med förberedelsefasen gällande vikten av att hela familjen får träningen innan avresa rekommenderar Brewster et al (2008) att repatrieringsprogrammet ska gälla både expatriaten samt dess familj. Genom att följa dessa steg förbättras chanserna till en problemfri repatrieringsfas.

Dowling et al (2008, s.184) menar i sin tur att repatrieringen innebär nya utmaningar för expatriaten. Detta något som kallas omvänd kulturchock. Detta för att expatriaten förväntar sig att livet i ett nytt land ska vara annorlunda men vid hemkomsten är expatriaten mindre förberedd på en eventuell problematik med anpassningen. Expatriaten kan till och med uppleva repatrieringen som värre än expatrieringen. För organisationens sida betraktas repatrieringen som det sista steget i en expatrieringsprocess. Det organisationen behöver ha i åtanke är att hur organisationen väljer att hantera repatrieringsfasen kan påverka organisationens förmåga att attrahera nya expatriater. (Dowling et al, 2008, s.184).

Kapitel 4 – Empiriskt resultat

I detta kapitel presenteras det empiriska resultatet sammanfattade utifrån författarnas tolkningar av de genomförda intervjuerna. Läsarna får även ta del av specifika citat från intervjuerna. Allt material samt information nedan kommer från intervjupersonerna på respektive organisation.

4.1 SSAB, Intervjuperson 1 (IP1)

IP1 är International Assignment Manager och har ansvar för utlandsstationeringen, detta inklusive kontrakt, tidsschema och kontakt med berörda parter såsom den anställda, dess chefer och värdlandet.

IP1 beskriver att SSAB använder sig av utlandsstationering främst för kompetensöverföring samt för att överföra organisationskultur. När SSAB startar upp affärsverksamheter i andra länder sänder de oftast ut en medarbetare för att driva uppstartsprocessen. Vid utlandsstationering av en tjänsteman, till exempel en specialist, bör personen funnits inom organisationen i minst två år, en högre chef bör ha funnits inom organisationen något längre tid, cirka fem år. IP1 berättar att SSAB sänder ut högre chefer på utlandsstationering men även specialister på lägre nivå.

Produktionspersonal kan sändas ut under korta perioder men detta är en dyr och tidsödande process enligt IP1. Detta då både avtalen är dyra samt att det är svårare att få arbetstillstånd till en medarbetare utan specifika arbetsegenskaper, då organisationen måste påvisa de specifika arbetskunskaperna inför värdlandet. I förberedelseprocessen medverkar IP1, medarbetaren som är aktuell för utlandsstationering, dess chefer, lönekontoret samt HR -avdelningen om sådan finns i värdlandet.

”Jag ser ju helst att de ska ha erfarenhet av internationellt arbete innan, inte nödvändigtvis att de varit expatriater innan men att de klarar av att jobba i en internationell miljö, det är där jag försöker ligga på cheferna att ta reda på men tyvärr så är det så att man går mera på arbetskompetens än det övriga när man tillsätter folk, det är självklart viktigt att de kan sitt arbete men, ehm, man lägger för lite vikt på hur man hanterar andra kulturer och sådär.”

SSAB sänder enligt IP1 ut två till tre expatriater per år. En utlandsstationering på SSAB pågår oftast mellan två till tre år, den maximala längden för detta är fem år. För att SSAB ska se det som en expatriat är uppdraget minst ett år. IP1 anser att utöver kravprofilen för att klara av arbetsuppgifterna

är det meriterande om expatriaterna har erfarenhet av internationellt arbete, de behöver dock inte nödvändigtvis varit expatriater tidigare men de bör klara av att arbeta i en internationell miljö. IP1 påpekar att det tyvärr läggs fokus på arbetskompetens snarare än internationell erfarenhet.

”Den stora utmaningen tror jag är att utveckla policyn så att den är billigare om man säger så samtidigt som den anställda upplever att han eller hon får en, ett bra kontrakt om man säger så. Jag tror att det mer kommer handla om att man tittar på förmåner och de bitarna och försöker dra ned på pengarna”

IP1 anser att den stora utmaningen för organisationer som arbetar med utlandsstationering är att utveckla policys på ett sådant sätt som gör kontrakten för utlandsstationeringar mer kostnadseffektiva men fortfarande behåller en bra kvalitet. Fokus bör enligt IP1 ligga på expatriatens förmåner snarare än ekonomiska ersättning. I dagens läge är det enligt IP1 dyrt att utlandsstationera medarbetare och därför måste organisationer arbeta mer med att differentiera sina policys.

”Det har varit en tendens ganska länge nu att i och med att världen blivit mer mobil och att våra anställda i och med det är mer vana att resa, det är inte lika avskräckande längre att resa utomlands, vilket gör att pengar har inte längre lika stor betydelse utan att det är möjligheten att åka utomlands som är det stora. Och det är väldigt, väldigt dyrt att skicka expatriater, därför tror jag att man måste dra ned på de monetära delarna och satsa mera på förmåner och vad det innebär i karriären att resa, att man använder det mer i talent, talangsyfte och utveckla de bitarna. Så mera, vad ska man kalla det, differentialisering vad det gäller olika policys. Att man behåller naturligtvis de gamla hederliga långtidskontrakten men att de mer kanske kommer vara dedikerade till accessity-roller och högre chefer, och att man utveckla snabbare och mer effektiva policys i lägre nivåer.”

4.1.1 Betydelsen av att ta med familjen

IP1 menar att de vet hur många expatriater som fullföljer samt avbryter utlandsstationering, dock är det få som avbryter utlandsuppdragen inom SSAB koncernen. Den vanligaste anledningen till att en utlandsstationering avbryts i förtid är enligt IP1 familjeskäl. Detta antingen om familjen flyttat med och tröttnat på den nya miljön alternativt om familjen valt att stanna hemma, då är problemet istället att expatriaten vill flytta hem för att bo med familjen.

*” - Kan man se varför dom avbryter ?
- Det är familj,
- Familjeskäl alltså?
- Ja, det är som gott som enbart familjeskäl,
- Ja,
- Det har alltid varit så och kommer alltid förbli så att man flyttar hem när familjen tröttnat
- Då har familjen varit med?
- Ja exakt, exakt, eller om familjen stannar hemma så flyttar man för att man inte orkar med att vara borta från familjen.”*

4.1.2 Anpassning till kultur

"Kulturträning erbjuder vi alla, hela familjen och den anställda får en, en och en halv dags utbildning, ett kulturseminarium, där de dels pratar de sociala bitarna och dels även lite i yrkeslivet då, och det får alla gå oavsett vart man åker. Däremot så ser man på språket, men det är mer baserat på förkunskaper än kulturella skillnader."

SSAB arbetar enligt IP1 med förberedelseprogram där både expatriaten samt dess familj är inbjudna. IP1 förklarar att SSAB utgår från att den valda kandidaten behärskar engelska vilket gör att någon kurs i detta språk inte är aktuell, dock erbjuds den medföljande familjen detta. Gäller utlandsstationeringen exempelvis Brasilien erbjuds hela familjen inklusive expatriaten en kurs i portugisiska. Oavsett vilket land utlandsstationeringen gäller, erbjuds expatriaten samt dess familj kulturträning. IP1 rekommenderar denna träning för de aktuella expatriaterna då en märkbar skillnad finns i hur bra expatriaten klarar sig i värdlandet samt mår beroende på om expatriaten genomgått kulturträning eller inte. Om utbildningen genomförs får expatriaten enligt IP1 kunskap om den anpassningsprocess man kommer hamna i, kunskapen gör processen mer hanterbar då expatriaten är medveten om att motigheter kan uppkomma samt övervinnas. Det vanligaste skälet till att en blivande expatriat inte genomför denna träning är att denne känner sig världsvan samt anser att träningen inte behövs då medarbetaren rest mycket. IP1 påpekar dock att det finns en väsentlig skillnad mellan att besöka ett land samt att leva och integreras i det.

"- Finns det något träningsprogram för utlandsstationeringen, eller den som ska utlandsstationeras?"

-Ja, dels så har vi språkutbildning i de fall det behövs, det kan ju gälla framförallt barn, i och med att de ska åka ut i en internationell miljö så behöver de ibland lära sig engelska och ibland bättra på sin engelska

-Ja,

-Även medföljande, fruar och män som behöver bättra på sina språkkunskaper, sen är det ganska avhängande vilket land man åker till, åker man till Brasilien och inte kan portugisiska så sätter vi alla på portugisiska om man säger så

-Okej

-Men åker man till USA så räknar vi med att den anställda kan redan engelska och ska inte behöva lära sig det medan barn och medföljande kanske behöver bättra på lite grann"

Den kulturella träningen består enligt IP1 av ett kulturseminarium som pågår en och en halv dag och är en extern utbildning. Seminariet är till för hela familjen och berör bland annat det sociala livet samt yrkeslivet. Träningen följs sedan upp när familjen är på plats i värdlandet samt har påbörjat anpassningen till den nya miljön. IP1 anser att kulturträning samt språkträning bör finnas om utlandsstationeringen pågår under minst ett halvår.

”... när man först kommer iväg utomlands så är det alltid en topp och allting är häftigt, men sen så når man en svacka och vet man inte om att den svackan kommer då är den väldigt jobbig att ta sig ur men vet man att det kommer vända någon gång så är det lättare”

”... de som går den här utbildningen, de vet ju om de här faserna och kan relatera till de och vet om att man kommer ur det, vilket gör att man kan tackla problemet på ett mycket bättre sätt”

Träningen inför utlandsstationering är behovsanpassad, IP1 beskriver att resurser finns samt möjlighet till ett utökat stöd finns alltid från organisationens sida. SSAB anser enligt IP1 att träningen för de medföljande är minst lika viktigt som medarbetaren då den största orsaken till avbrott är familjeskäl. IP1 beskriver att SSAB även använder sig av support mot karriär för medföljande. Vidare beskriver IP1 att organisationen också erbjuder hjälp med praktiska ting såsom dagis, skola och jobb för medföljande.

”Vi kommer även börja erbjuda mer, på medföljande då, vad gäller support mot karriär och sådär, det är inte riktigt träning, men det är supporten”

Utmaningen för expatriaterna enligt IP1 är att kunna anpassa sig till värdlandet och samtidigt kunna sköta sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt, utbildningen innan utlandsstationeringen gör att förutsättningarna för detta förbättras. IP1 menar att de involverade borde ha sex månader på sig med förberedelseprocessen, detta för att det till exempel tar tid att få fram arbetstillstånd (cirka två månader) samt att det krävs tid för expatriaten att förbereda sig och de medföljande.

”... det handlar mycket om att man ska kunna överleva, själv då, och är man borta en kortare stund så behöver man inte bry sig om man hälsar på rätt sätt och så, men är man borta en längre stund och det varierar från person till person också”

4.1.3 Mentorskap och stöd

IP1 finns med som ett stöd under hela uppdraget samt beskriver sin roll som en stödperson från hemlandet. Något stöd i värdlandet finns inte förutom en viss del hjälp från de värdländer som har HR - avdelningar. Dock håller IP1 en tät kontakt med de som sänds ut från organisationen.

IP1 rekommenderar att expatriaten tillgodoser sig en mentor/kontaktperson som finns att tillgå i hemlandet. Denna mentor bör bevaka expatriatens intresse samt uppdatera med ny information om vad som händer inom organisationen. IP1 anser att det inte är nödvändigt att använda en mentor inom organisationen men att detta underlättar då information kring organisatoriska förändringar bör förmedlas.

”-Vi säger till alla att de bör ha kvar en sorts mentor eller om man ska kalla det kontaktperson i sitt hemland, för att försöka en viss kontakt men det fungerar lite si och så, det är inte många som tar sig tid till att göra det.

-Är det en privat kontakt eller är det en företagskontakt?

-Nej, det är någon man väljer själv, vi ser gärna att det är någon på företaget som kan underrätta dem om förändringar som sker, för det är oftast det stora problemet när man kommer hem igen att man har missat en väldigt mycket,

-Precis.

-Ehm, någon som kan hålla en någorlunda uppdaterad om vad som händer, vem slutar, vem börjar, eh, ja, organisatoriska förändringar och allt sånt där”

4.1.4 Karriärplanering

”Saken är ju den att när man åker utomlands, många tror att man är, alltså, man får ett väldigt bra självförtroende för det mesta, och man tycker att man är värd väldigt mycket, det man inte tänker på är att, ibland är det så att där man åker till är mindre, och har i det stora hela inte så stor betydelse, rent karriärmässigt, det låter grymt men, man tror oftast mer om sig själv än vad företaget tror om den anställda när man kommer hem, så därför är det extremt viktigt för företaget att jobba med information redan från början innan personen åker ut vad tanken är för dem när de kommer hem, att man är tydlig med att, är det här ett karriärsteg uppåt? Eller är det här något personen gör för stunden och när man kommer hem igen så kommer man fortfarande jobba på sitt gamla jobb, men att han får den här chansen just nu och sen det kanske dyker upp något i framtiden. ”

IP1 anser att SSAB bör arbeta mer med karriärutvecklingsplaner för utlandsstationerade än de gör idag, framför allt bör expatriaten informeras om vad som är karriärplanen efter uppdragets slut.

IP1 beskriver att många expatriater tror och anser att deras uppdrag bör leda till en högre position, detta är dock inte alltid fallet efter en avslutad utlandsstationering. IP1 tror att detta är skälet till att medarbetare som varit utlandsstationerade slutar, eftersom de känner att de tar ett steg tillbaka i karriären när de kommer tillbaka till den position de hade innan de utlandsstationerades. Detta skapar missnöje då medarbetarna tror att utlandsstationeringen gör dem till mer attraktiva på arbetsmarknaden än vad de verkligen är. IP1 har arbetat med utlandsstationering i sex år och anser att kontrakten inte är lika generösa idag som de en gång varit.

”... där tror jag att de flesta företag måste bli bättre, på att informera och vara tydlig om vad det innebär för karriären, det är ju oftast där när folk kommer hem, tendensen är ju att man slutar inom två år, jag tror att femtio procent slutar inom två år av de som slutar då (utlandsstationeringen) och det beror ofta på att man är missnöjd med den roll man får när man kommer hem, eller fick när man kom hem, just för att man tyckt att man var värd mera, men företaget menar på att nej. Så det är tydlig information från början till slut som det handlar om helt enkelt”

4.2 Scania Intervjuperson 2 (IP2)

IP2 arbetar som Head of International Assignment på Scania och beskriver sin roll i utlandsstationeringsprocessen att möjliggöra den globala mobiliteten genom att bland annat fungera som en expertfunktion och kontaktperson under hela processen.

"... vi bistår med all support och expertis egentligen när det gäller det här kontraktet"

Scania arbetar enligt IP2 med expatriater främst med anledning av att de är en global organisation som genom dessa utlandsstationeringar vill utveckla både individen samt organisationen för att fungera på den globala marknaden. Scania sänder enligt IP2 ofta ut expatriater då nya affärsområden ska startas. Enligt IP2 använder sig inte Scania av en specifik arbetsgrupp som utlandsstationeras utan möjligheten att åka som expatriat finns för alla inom organisationen. Det finns cirka 230 långtidskontrakt globalt på Scania samt cirka 40 korttidskontrakt inom organisationen. En expatriat menar IP2 att Scania ser som en medarbetare som har ett långtidskontrakt på minst ett år. IA-avdelningen ansvarar för långtidskontrakt som är minst ett år samt två korttidskontrakt varav den ena är 3-12 månader och det andra är ett personal exchange program (PEP), detta pågår upp till ett år. IP2 uttalar sig följande gällande IA-avdelningens arbete:

"Det är en utmaning att hela tiden hålla sig uppdaterad och vara en expert i det här"

Expatriater inom Scania menar IP2 finns i 55 olika länder och har 27 olika nationaliteter. Scania sänder inte endast ut svenska expatriater utan denna möjlighet är oberoende av vart i världen medarbetaren är anställd menar IP2. Alla kontrakt hanteras och skrivs centraliserat från Södertälje, Sverige. IP2 berättar att Scania finns i många länder, men inte nödvändigtvis att det finns många medarbetare i alla länder. Vid en uppstart av ett projekt kan en Scania-medarbetare vara ensam i ett nytt land vilket gör möjligheten till stöd i värdlandet mindre. IP2 påpekar dock att om det finns en HR - avdelning i värdlandet finns det alltid stöd på plats att tillgå för expatriaten. Beroende på hur utvecklad HR - avdelningen är i värdlandet tar de över en del av förberedelserna för expatriaten. Allt arbete kring detta koordineras centralt men den centrala IA-avdelningen fångar upp information från de lokala HR - avdelningarna och har en tät kontakt med dem. För att denna centralisering ska vara möjlig krävs bra och täta relationer med alla HR - avdelningar inom organisationen menar IP2.

"Det hanteras globalt så att, om vi säger att det är en ifrån Brasilien som ska jobba i Kina, det är, vi

skriver kontrakten och löner, och allt det där, här, så att det är en väldigt centraliserad IA-avdelning, däremot jobbar vi med alla lokala HR”.

”... alla lokala HR - avdelningar, de måste vi ha en jättebra relation med, för att vi ska kunna vara så centraliserade annars skulle vi behöva åka ut och resa jämt”.

IP2 beskriver att först och främst ska det finnas ett behov av expatriater och när detta är identifierat påbörjas en rekryteringsprocess. IP2 kan tipsa rekryteraren om speciella krav finns eller om det aktuella landet kräver något specifikt av expatriaten.

”Vi rekryterar inte, utan vi tar över efter rekryteringen. Men vi kan ge tips, vi blir experter på Indien om vi tar exempelvis Indien fallet, och då kan vi ge information till den som ska rekrytera att tänk på detta för så här är det i Indien, vi blir liksom den här expert - funktionen som hjälper dem med vad de ska tänka på, kanske att så här är det med barn och så här är det med skolor och tänk på det. Så när de tar ut en annons och ska sitta och göra selection då och ta ut kandidater att dom också har med lite, liksom, visst är det uppgiften men också kanske kulturen och hur det är att vara på platsen så då ger vi dem information om vad de behöver tänka på speciellt vid en rekrytering kring det. Det är egentligen bara där vi är med i rekryteringen, men sen när de bestämt vilket person då är det vi som går in och träffar vi dem, familjen och alla för att bygga upp en relation och besöker och mäter vad är det dem behöver hjälp med, vi har ju standardpaket i allting, men också lyssna av just den här familjen och se vad just dom behöver hjälp med, vi kanske kan hjälpa till med någon utav de grejorna och också att göra klart att det här hjälper Scania till med och det här ligger hos dig att hjälpa till med. ”

När kandidaten är rekryterad är det enligt IP2 IA-avdelningens uppgift att hantera förberedelseprocessen, detta innebär bland annat kontrakt, lönerevision, förmåner, pension, skatter, säkerhetsinformation, hälsokontroll, försäkringar samt arbetstillstånd. Scania använder sig enligt IP2 av en tät kontakt och relationsbyggande med expatriaten och dess eventuella familj. Då alla kontrakt koordineras centraliserat är det viktigt att IA-avdelningen får information om en kommande utlandsstationering i ett tidigt skede. En fördel med centraliseringen enligt IP2 är att IA-avdelningen håller sig uppdaterade om när kontrakt håller på att löpas ut och kontaktar i god tid innan detta de berörda HR - avdelningarna. Varje månad stämmer IA-avdelningen av med HR - avdelningarna runt omkring i världen.

”Ofta så får vi veta innan att nu kommer det att komma en, så att... speciellt till ett nytt land så att vi hinner förbereda oss, så att vi brukar veta om också att nu om ett halvår så ska det bytas kanske en VD i Spanien för att den personens kontrakt utgår, så varje månad sitter vi och stämmer av med de hur vi ligger till med de som ska iväg och de kanske som går ut, vad ska de ta vägen här”.

Maxlängden på en utlandsstationering är enligt IP2 fem år men möjligheten finns för medarbetarna att skriva nya expatriat - kontrakt i nya länder efter att denna period är avslutad. IP2 beskriver att förmånspaketet inte är skapta för mer än fem år, om medarbetaren ska vara utlandsstationerad längre än så blir medarbetaren anställt lokalt i värdlandet.

IP2 tror att utmaningen för organisationer som arbetar med utlandsstationeringar är att hålla sig uppdaterade och ajour om allt som förändras gällande exempelvis socialförsäkringar, pensioner, skatter och regler. Lösningen enligt IP2 är dock att hålla en tät kontakt med lokala HR, gå på seminarium gällande ämnet samt i viss mån ta hjälp av externa företag. En annan utmaning är hur organisationer ska kunna locka och kompensera expatriater som har en partner som också har en karriär att tänka på. Vad kan organisationen erbjuda medföljande om båda parterna är höginkomsttagande?

”... det ligger lite som utmaningen för företag, hur ska man få iväg ett par där båda två har karriärer? Och också hur ska man kompensera? Två karriärlöner, det är två höga löner.”

4.2.1 Betydelsen av att ta med familjen

”- Är det ofta familjen följer med eller..?”

– Ja, absolut, och det tycker vi är bra, vi tycker det är jättebra, för det är då det blir det oftast bra balans på det och att vara borta från sin familj, under en kort tid kanske det är okej, men inte två-tre år, det är inte så många som är redo för det. Så att vi är väldigt positiva till att man tar med sig, ja vi räknar med det, har man familj så följer familjen med. Det är väldigt få som har sina barn på internat här, det är en handfull, så det vanliga är att man tar med sig sin familj och att man ska få det att funka, det ska ju bli en vardag där borta också, för annars blir det som en tjänsteresa där man ska resa väldigt mycket om man tänker så. Så det är lite det man får ta, att ska det vara en expatriat som ska vara där i tre år, ja då behöver de ha sin familj där säkerligen, det är liksom ett led i investeringen.”

4.2.2 Anpassning till kultur

Organisationen arbetar med uppföljning och stämmer av med expatriaterna efter tre månader för att se hur det går för dem, det externa företaget som har hand om kulturträningen innan avresa följer också upp hur det går för expatriaterna samt hjälper dem med de problem som kan tänkas uppstå på plats i värdlandet. IP2 tror att information är viktigt samt att expatriaten och dess eventuella familj är medvetna om hur de kommer att reagera på kulturchocken som väntas. IP2 beskriver också att Scania hjälper expatriaten samt dess eventuella familj med information gällande allt det nya livet som utlandsstationerade kan innebära, men de hjälper ej till med arbete till medföljande. Dock kan de hjälpa till med arbetstillstånd om den medföljande ordnat arbete själv.

”Det vi tror på Scania är att ju mer krut vi lägger på det innan de åker, desto större är chansen att de kommer lyckas när de väl är där, alltså det kommer ändå vara mycket när de är på plats så vi försöker

verkligen boosta upp så mycket som möjligt innan, och språk- och kulturutbildning är väldigt viktigt så vi är väldigt generösa när det gäller den delen. För ofta kan de ju sitt jobb som de ska dit och göra men det som blir hinder för att lyckas är just kulturen och språket.”

IP2 beskriver att organisationen erbjuder en behovsanpassad kulturträning, denna är gemensam med flera olika organisationer samt individuell om sådan behövs. Träningen pågår under två dagar, den första dagen är allmän, den andra dagen går in på det specifika landet. Under dag ett får expatriaten samt dess familj generell information om kulturkrock samt vad det innebär att lämna sitt hemland. Under dag två får de nya expatriaterna träffa expatriater som nyligen varit iväg som är i samma livssituation som en själv, till exempel en familj med barn får träffa en familj med barn omkring samma ålder, ett äldre par får träffa ett annat äldre par. Dessa möten koordineras av det externa företaget.

”Det är en två-dagar kulturutbildning, hos en extern leverantör, som erbjuds alla, den första dagen är allmän, om vad det innebär att lämna sitt hemland och vad det innebär att flytta till ett annat land, lite så här, generellt som alla går igenom, och den här externa leverantören har då flera företag som kommer på det här, så på de här två dagarna så kommer det från flera företag, så det är många på en gång. Så du blandas ihop med massa andra människor från olika företag och kanske fler från Scania, det kan vara lite olika, och det är väldigt allmänt första dagen. Andra dagen så handlar det om det landet du ska till, så ska du till Indien så handlar det om Indien andra dagen, och då får du Indienkunskapen från en Indien-expert som de tar in, och sen försöker de matcha, så skickar vi en barnfamilj till Indien så får de ofta träffa en barnfamilj som nyligen varit i Indien från ett annat företag, för vi har ju vårt eget nätverk här, så de som varit där kan prata med varandra, men nu får de alltså även träffa en motsvarighet till ens egen, så är det en singel så får den träffa en singel som varit i Indien från ett annat företag, och höra hur den upplevde det och ge lite tips och råd. Och det koordinerar den externa partnern.”

Scania erbjuder enligt IP2 även språkutbildning för hela familjen. IP2 påpekar att det är viktigt att eventuella medföljande barn snarast möjligt påbörjar språkträningen då internationella skolor oftast testat språket innan de antar elever.

*”... vi förutsätter ingenting utan det blir lite vad deras behov är, en del har ju behov i engelska, så det är behovsanpassat för dom som ska åka dit.
- och det är för hela familjen också?
- Mm, så är det barn som ska gå i internationella skolor så är det högsta prioritet att försöka få in dem på engelska direkt.”*

Träningsprogrammen är inte beroende av utlandsstationeringens längd, snarare är de beroende av det behov expatriaten samt dess familj har. IP2 beskriver att Scania även erbjuder telefonmöte med skatteinformation för expatriaten där både en part från hemlandet samt värdlandet medverkar. Under detta möte får expatriaten personlig information vad som händer med exempelvis pensionen

och lönen i just expatriatens fall när denne utlandsstationeras.

IP2 vill att alla som åker som expatriater ska vara medvetna om att en utlandsstationering inte alltid är en dans på rosor. IP2 påpekar att om expatriaterna är medvetna om att det kommer att uppstå hinder så är det även lättare för dem att acceptera situationen och se att vissa saker är bra i värdlandet och vissa saker är bra i hemlandet. Vidare beskriver IP2 att de medföljande oftast upplever utlandsstationeringen som jobbig innan expatriaten gör det, dock anses detta vara positivt om hela familjen inte möter motgångar samtidigt.

”... ja det där pratar vi mycket om, så att de vet om att det här kommer ni att komma in i, men den kanske kommer lite olika, medföljande brukar komma rätt fort in i det här för de känner att redan efter någon månad kommer de in i det här med att; jag jobbar ju inte, och vad ska jag göra? Liksom hela den sociala vardagen, är man van att jobba heltid och plötsligt bara knäppa av, så förr eller senare så kommer ju den här; men jag då? För dem brukar det ju komma lite tidigare än kanske för expatriaten, men det är rätt så bra att det kommer lite olika. ”

IP2 beskriver att sex månaders förberedelse är lagom innan en utlandsstationering, familjen behöver tid att vänja sig vid tanken och för att förbereda sig på bästa sätt. Scania vill inte arbeta med snabba förberedelseprocesser inför en utlandsstationering, hellre att det tar lång tid och blir bra. Alla expatriater erbjuds visit i värdlandet innan de tackar ja till uppdraget.

”Men dom som kör kulturträningen, den är också extern då, två dagar innan man åker ut, dom kontaktar dem också, och vissa då som har mer behov, dom brukar ju kontakta dem och ha någon slags uppföljningsmöte om hur går det och liksom lite, vad är det som du har jobbigt med just nu och kan ge lite coaching då. Ibland är det så där, att tycker man att det är mycket ja då köper vi in mer sådana tjänster om det just gäller kulturträningen. Gäller det mer på hälsosidan, då har vi internt jättebra här, så det beror lite på vad det är för problematik. Men att det svänger i den här vanliga kurvan, det kommer ju en dipp, det gör ju det, det gäller bara att det ska vända med.

- Förbereder ni det också?

- Ja, oja, alltid, det är lika bra att känna till den, och den dippen kommer även om du flyttar från Dalarna till Stockholm, så den ska man inte förstora, den har du ju genom alla förändringar, det är ju så att man ser ju alltid mycket fram mot det nya som kommer men sen så tycker man att det var bättre som det var innan och helt plötsligt blir vardagen alldeles grå men sen kommer man ju över det där och börjar acceptera att vissa grejer är bra här och vissa grejer är bättre i mitt hemland, ja då kan man liksom börjat komma upp igen. ”

”De som har kulturutbildningen, de har också repatrieringen på dem, så vi har även extern hjälp för att lyckas med att flytta hem.”

4.2.3 Mentorskap och stöd

”Det kan man säga att Scania sticker ut lite i och med att vi är väldigt omhändertagande, mycket relationsbaserat kan man säga, och jag tror att det är lite där hemligheten ligger att inte ha så många

som avslutar sina kontrakt i förtid utan man har en relation här som vi är väldigt måna om.”

IP2 uppger att Scania är en generös organisation gällande stöd för deras expatriater, behöver de extra stöd finns detta att tillgå. Scania arbetar enligt IP2 med problemlösning för expatriaten på plats i värdlandet vilket IP2 tror är en utav anledningarna till varför Scania är förskonade mot avbrott i utlandsuppdrag. IP2 beskriver att de arbetar med coaching och stöd exempelvis vid byte av skola för barnen eller andra praktiska problem som kan uppkomma på plats i värdlandet. IP2 uppger att expatriaterna ofta kan sitt arbete som de ska utföra men att organisationen hjälper till med det mesta runt omkring.

”Man har ju fått gått in med åtgärder där det inte har funkat, för det är ju inte så att det funkar alla gånger men man har fått lösa det på plats. Man kanske har behövt gå in med en beteende - coaching och liksom man har fått lösa visa grejer, man kanske har fått byta skola för barnen, så det är inte så att det är problemlöst utan naturligtvis är det är hela tiden så att det är några det inte funkar för men man brukar, eller alltså, det är en som vi har tagit hem i förtid så att det är inte helt vanligt, däremot så är det ju liksom, vi gör rätt så mycket för att ordna upp det på plats ”.

IP2 påpekar vikten av expatriatens kontakt med hemlandet i form av exempelvis besök eller att ha en mentor i hemlandet. Genom denna kontakt blir det lättare för expatriaten att komma tillbaka till hemlandet efter utlandsstationeringens slut.

”Vi är liksom deras kontaktperson under hela kontraktet och vi är även med när de ska hem. Vi är med i de tre faserna: innan, under tiden och efter. Så att det är vi som börjar flagga när kontraktet går ut så att ett halvår innan kontraktet går ut så hör vi alltid av oss till HR – chefen. ”

”Vi har kontakt med de. Efter tre månader ringer vi och kollar upp hur saker och ting är och vi har flera avstämningar med de och bara liksom lyssna av hur det går, för det finns så otroligt mycket resurser på Scania så om man bara hojtar till lite så kan man få hjälp med väldigt mycket. Man glömmar ofta bort det men det här är ett jättestort företag så att det finns mycket resurser.”

”... vi rekommenderar att man har, inte en mentor, men att de bör... om de är i sitt hemland, och de bör åka dit och hälsa på ibland, då borde man gå upp på jobbet även då om man har semester om man säger en svensk, att de kommer hit också och hälsar på på sina avdelningar så att de har lite koll.”

4.2.4 Karriärplanering

IP2 beskriver att datum för hemflytt kan förskjutas eller läggas tidigare beroende på när en lämplig tjänst kan tillträdas på hemmaplan. Ansvar är delat mellan expatriaten och organisationen gällande att hitta en lämplig tjänst för hemkomsten. Det är vanligt att expatriaten får en annan tjänst när denne kommer hem än när den åker ut.

”... för det är ju så här att när de ska hem sen att det kan inte finnas det perfekta jobbet för en som kommer hem just det datumet. Den tajmingen är inte så stor egentligen, att det perfekta jobbet för en som har avslutat ett treårs kontrakt, att det ska matcha på exakt samma dag. Så att därför måste man ju börja tänka på detta innan de åker ut och hålla på med det under hela tiden de är ute, att man har kontakt med sin kanske personalchef, HR då, och sina chefer, så att de som ska ta hem en vet att man kanske måste ta hem två månader efter för då finns det här jobbet eller kanske två månader tidigare, för då finns det här perfekta jobbet. Så att det inte blir det här att någon är ute under tre år och sedan kommer in på ett kontor och sen så bara ops! Alltså, där är vi inte längre, men så kan det ha varit förr i tiden, liksom att det dök bara upp folk, och då blir det ju inte det bästa mottagandet, och själv så har man ju rätt så stora förväntningar att ens erfarenheter ska tas tillgodo av företaget när man kommer hem och det är ju klart att man ska göra det, men man måste också vara lite med och ta en aktiv roll för att hamna rätt. Det ligger inte bara på din HR - chef att hitta det perfekta jobbet till dig när du kommer hem utan det ligger hos er båda två, att ha den kommunikationen under hela tiden. ”

”Sen vid repatrieringscoachningen då är det dom, men då är det individuellt, det är inte grupp utan då träffas de som höll i kulturträningen individuellt den här familjen och sitter ned och pratar med dem om hur det har varit och funkar det nu och så, vad de har för plan nu, för ni vet väl att det är den största frågan när man kommer hem?”

4.3 ABB Intervjuperson 3 (IP3)

IP3 arbetar som Global Mobility Manager och är själv en expatriat från Schweiz.

ABB har enligt IP3 900 långtidskontakt, dessa är mellan ett och fem år. Det finns också korttidskontrakt, dessa sträcker sig mellan tre månader och ett år. Utlandsuppdrag under tre månader benämns som affärsresor och utlandsuppdrag som pågår minst sex månader men inte har något slutdatum kallas för projekt. För att ABB ska anse att det är en expatriering ska uppdraget pågå minst ett år. IP3 benämner gruppen av expatriater som exklusiv då det finns 130 000 medarbetare inom ABB.

På IA-avdelningen på ABB arbetar nio personer. ABB har enligt IP3 inga speciella arbetsuppdrag som är expatriatuppdrag, istället gör de alla uppdrag sökbara för medarbetarna inom organisationen. Nedan följer ett citat från IP3 angående expatriattjänster;

“Within ABB we don’t label a job as, ”this is an expat-job”, so very often this follows more a demand from the business, often expatriates are highly specialised people, that have a certain knowledge, that they should bring, to this other country. It can also be a development-step because within ABB, although the population of the expatriates is not so big, it is very important and we try to really encourage people to go on assignment abroad, because if you want to do an career within ABB, it definitely helps you.”

IP3 beskriver att när ett behov upptäcks och en nyanställning behöver göras måste den först godkännas av en högre ledning. Annonsen läggs sedan ut på insidan (intranätet) och beroende på tjänst ibland på ABB:s hemsida, och om det behövs används också externa portaler. IP3 beskriver att alla måste ansöka för att ha chans att få tjänsten, annars finns en risk att kompetens undgås. ABB strävar efter att alltid gå efter detta system, men IP3 påpekar att de måste bli bättre på att följa dessa riktlinjer då det ibland sker rekryteringar av bekvämlighetsskäl. IP3 beskriver att IA-avdelningen inte har någon del i rekryteringsprocessen, men att om de träffar en kandidat som inte är lämplig att åka som expatriat reagerar de och säger till. En kandidat kan vara olämplig om en osäkerhet finns inför att åka, om expatriatens familj ogillar förslaget eller om personen är okänslig interkulturellt.

“Once we meet with the expatriate we get the feeling whether this candidate is suitable or not. We then explain our concerns to the line managers and the possible consequences of what happens if we send this person abroad anyway. Reasons why a candidate is not suitable and we intervene are personal reasons (spouse/family not supportive and willing to relocate or the expatriate himself doesn’t want to go, but doesn’t dare to say no)

or characteristic reasons (expatriate interculturally insensitive)”

IP3 förklarar att ABB arbetar med expatriater för att kompetensutveckla och kompetensöverföra. IP3 beskriver att IA-avdelningen på ABB i Sverige arbetar med bland annat lönekalkylering, som expert- och specialiststöd mot chefer, skriver kontrakt, involverar tredje part på rätt plats i rätt tid, kontakt med både värd - och hemland samt administration. IP3 berättar att kontrakten för expatriater inom ABB ser ganska lika ut över hela världen, det kan dock finnas små skillnader i lokala kontrakt.

IP3 uppger att ABB sänder expatriater med meningsfulla positioner, det behöver inte vara en topp - position men en position där medarbetaren kan bidra med något speciellt. IP3 ger som exempel att de troligtvis inte skulle skicka en assistent då kostnaderna för ett utlandsuppdrag är höga. IP3 förklarar att då en expatriat utlandsstationeras flyttas de över till värdlandets avlöningslista, dock är det alltid hemlandet som bör hållas ansvariga för expatriaten, det är också hemlandet som har ansvar för att expatriaten får den service som behövs i värdlandet om några problem skulle uppkomma under utlandsvistelsen.

“One of the biggest challenges is definitely that very often both partners have a career in the home country. So when we ask an employee to move there is the question how we can compensate for the loss of the partners salary. It is impossible for the company to compensate for the loss, but we can provide them with professional support in finding a new job. At least in some locations. “

IP3 tror att utmaningen för organisationer som arbetar med expatriater är hur organisationer kan kompensera expatriaten samt dess familj om expatriatens partner också har en hög lön. IP3 beskriver att de inte kan kompensera en hel lön men arbetar idag med bland annat jobbcoachning för expatriatens partner. Detta är dock ett problem som IP3 tror kommer växa vilket gör att det blir allt svårare att locka dessa högavlönade par att åka som expatriater. En annan utmaning är enligt IP3 att kunna vara flexibel samt att hålla sig uppdaterad om de olika lagar och regler som finns runt om i världen.

“ABB operates in over 100 countries, some of them being so-called “hardship” locations, like e.g. Kongo or Iraq. The only way we can compensate our employees for their willingness to relocate to such countries is financially. They will not have much freedom in those countries, as they will constantly be accompanied by security and will not be able to move freely, they are also not allowed to bring their family. To make up for all this inconvenience we add a quality of living (QOL) allowance to their salaries.”

4.3.1 Betydelsen av att ta med familjen

“If the accompanying spouse wants to work in Sweden we offer a spouse support package which includes coaching, explaining of the local labor market and support in finding a new job.”

ABB rekommenderar enligt IP3 sina expatriater att ta med sina familjer under utlandsstationeringen, dock avråder enligt IP3 ABB i vissa fall om det är en fråga om säkerhetsskäl eller barnvänlighet. IP3 beskriver att ABB i första hand vill skydda sina anställda samt dess familjer.

“Our intention and recommendation is to always send a family as whole, unless it is a high risk country like Iraq or some parts of Mexico or Africa where we do not allow to send a whole family”

4.3.2 Anpassning till kultur

ABB hjälper enligt IP3 expatriaten samt dess familj med bland annat skola för barnen samt kostnader kring integrering, IP3 menar att ABB anser att det är deras ansvar att underlätta integreringen i värdlandet för familjen, men också till hemlandet när uppdraget är avslutat. IP3 berättar att ABB tar hjälp av externa företag när det gäller att exempelvis hitta bostad till expatriaten, att expatriaten ska få en rundtur i den nya staden samt praktiska ting såsom att installera och teckna internetabonnemang. IP3 nämner att de hjälper till med sådana saker som annars kan vara svåra för expatriaten att ordna på grund av språkliga problem. IP3 anser att expatriaten bör ha någon att fråga samt någon som kan ställa upp och hjälpa till några timmar de första veckorna. För att kalkylera expatriaternas löner använder ABB sig enligt IP3 av ett speciellt lönekalkyleringsprogram. Detta program tar inte endast hänsyn till lönenivå utan även ting såsom tillgång till pension, försäkringar, levnadsstandard samt nivå på infrastruktur. ABB:s vision enligt IP3 är att ingen ska förlora på att åka som expatriat inom ABB.

ABB använder sig enligt IP3 av externa interkulturella utbildningar för blivande expatriater inom ABB, alla expatriater rekommenderas starkt att genomgå denna utbildning. ABB ser gärna enligt IP3 att kursen genomgås i hemlandet då expatriaten får tid att reflektera över vad som händer innan utlandsstationeringen sker. IP3 beskriver att expatriaterna kommer att stöta på en kulturkrock oavsett men att denna utbildning ger expatriaten verktyg att arbeta med för att hantera den nya miljön på bästa sätt.

IP3 förklarar att expatriaten samt dess partner oftast genomgår den interkulturella utbildningen, men ABB rekommenderar inte expatriaten att ta med sina barn. ABB menar enligt IP3 att utbildningen ska ge expatriaten samt dess partner de verktyg de behöver för att hantera barnen samt dess integrering i värdlandet. IP3 förklarar att de fått mycket bra feedback angående denna utbildning samt dess upplägg men påpekar att om expatriaten vill att barnen ska medverka vid denna utbildning, betalar ABB även för dem.

“We would pay for the children as well but it is actually a recommendation from our provider, that says that they will give the parents the tools so they can prepare their children properly.”

ABB erbjuder sina blivande expatriater språkutbildning, denna rekommenderar ABB att expatriaten ska göra på plats i värdlandet på grund av att det är lättare att lära ett nytt språk när expatriaten integrerar med samhället. Koncernspråket på ABB är engelska enligt IP3 därför erbjuds kurser i detta språk till alla medarbetare. Språkutbildningen är till för hela familjen samt kan göras online när som helst och var som helst. IP3 beskriver att de medföljande barnen ofta lär sig snabbt vilket gör att det inte är nödvändigt med extra språkutbildning innan avresa om de ska gå i internationell skola, IP3 poängterar att skolan ofta har anpassade utbildningsplaner då de är anpassade mot internationell skolgång. IP3 påpekar att om barnen mot förmodan skulle behöva mer hjälp finns det att tillgå från ABB:s sida.

“We all know that if your partner doesn't want to be there, you either separate during that time or the assignment actually will be cancelled and people will return, so we have to make sure that we include the spouse in this whole process, and that is also something we do and we point out to the line manager that if they have someone they want to send, they will have to ask this question: Does the spouse really want to go? I mean, it is so important to invite the spouse as well.”

Innan ett beslut tas om att acceptera utlandsuppdraget eller inte erbjuds expatriaten samt dess partner en resa till värdlandet för att de själva ska kunna bilda sig en uppfattning. IP3 påpekar vikten av att bjuda in partnern att denne också känner sig välkommen då exempelvis en skilsmässa under ett utlandsuppdrag kan innebära en stor kris.

“The principles for ABB is that when you send someone abroad its always intention that this person comes back again and summations for their children that they should be able to integrate in the school again in the home country and in order to do that we have to provide them with international curriculum, where it makes sense and we help them with getting their children in to this schools and ABB also cover for the costs of this schools. Which is significant but definitely you have to do it, otherwise, when you send someone from Sweden to China, you can't put those kids into a public school in China. That would have a definitely negative impact on their school career if you want to call it that because they simply would not understand the language. We

see that we have to, as an employer take that responsibility if we expect our employees to move.”

“Many international schools or actually most of them do have special programs because that is their business, that they teach people from all over the world and not everyone knows the language, or knows English. They do help them integrate to those schools and kids can absorb so much more than an adult and learning so much quicker a language and integrate so much quicker in the country, it is just so much easier in that age and when they are in a group of people. We have not had complains but if we would have a child that had problems integrate, we would definitely do something about it.”

4.3.3 Mentorskap och stöd

“...it is actually the expatriates responsibility to keep that contact up and running, but it is difficult. But we are looking at this process how we can make this better as well.”

IP3 beskriver att ABB idag inte använder sig av mentorer som en del av ett utlandsuppdrag men att det är något som de utreder samt funderar om det kan utvecklas. IP3 betonar vikten av att hålla kontakt med hemlandet samt att en del av ansvaret för detta ligger hos expatriaten.

“We have once said that, the home country should keep the responsibility for the person that we send abroad but it is also very normal that once you have arrived, I can see it from myself, you talk to the person closest, so the Global Mobility Specialist in host country”

“Because I can tell you, Sweden and Switzerland, you think it’s not that different, but it is different. Moving here without support would have been difficult and I’m really glad, I got support.”

“We do use mentors within ABB but it is not mandatory that you have a mentor as an expatriate, we are though thinking about creating a specific mentor program for expatriates.”

4.3.4 Karriärplanering

IP3 tror att den största utmaningen för expatriater är att hantera sin hemlängtan samt att lämna vänner och familj. Den största utmaningen karriärmässigt tror IP3 är att hålla sig uppdaterad och se till att man inte blir bortglömd i hemlandet.

“On a personal level, it is not easy to leave friends and family and come here, and you are alone in the beginning. But when it comes to career, it is worth it but you have to make sure that you are not being forgotten in home country.”

4.4 Stora Enso, Intervjuperson 4 (IP4)

IP4 arbetar som Head of International Assignment och är ansvarig för alla anställda som på ett eller annat sätt rör på sig inom organisationen ur ett långtidsperspektiv (mer än ett år och maximalt fyra år).

”Jag är ansvarig för alla som rör på sig på ett eller annat sätt, i ett långtidsperspektiv, alltså mer än ett år och maximalt fyra år egentligen va, så det är mitt ansvar, och det är framförallt processen kring det för att den är ganska invecklad egentligen, det är många olika bitar i en sån här process som jag var inne på här förut med förberedelserna till exempel och inte minst kulturförberedelserna som är jätteviktiga när vi pratar om familjer, vi pratar om att man... barnen är med, det är skolgång, det är ett helt annat språk, man kanske inte ens pratar engelska i landet man kommer till och vi är ofta på såna områden”

IP4 har kollegor inom organisationen runt om i världen som arbetar med International Assignmentfrågor. De ingår i ett nätverk och arbetar lokalt med mobility och utlandsstationeringar. Vid ett år börjar Stora Enso benämna utlandsstationerade expatriater, innan dess är det affärsresa. Det är framförallt processen kring expatrieringen som IP4 är ansvarig för. Denna process beskriver IP4 som invecklad och att den innehåller många delar som exempelvis förberedelser och kulturträning. Förberedelsen är viktig speciellt när man talar om expatriater med familj och barn, det handlar då om att ordna med skola. IP4 poängterar att det är ett annat språk som talas i värdlandet och att i vissa fall kan inte ens engelska användas. Stora Enso verkar ofta i områden i landet där lokalbefolkningen inte kan något annat språk än sitt eget. Ofta ute på landsbygden där det är dåligt med infrastruktur och till exempel finns inga internationella skolor.

”Vi är ofta på ställen i världen där det inte finns så mycket infrastruktur, jag menar, Shanghai där finns ju massor av internationella skolor, det gör det inte i Västra Uruguay, eller i södra Kina med flera ställen, eller nånstans inne i Ryssland, så det är en utmaning, så då är det... i Kina håller vi på att haft upp en skola, en internationell skola, eller jag har inte gjort det personligen, men jag har gått in i ett avtal med en internationell skolorganisation så försöker vi bygga då en internationell skola med internationellt CV då så vi kan jämföra, för annars så spelar det ingen roll, kan gå i vilken skola som helst men det funkar inte när man kommer tillbaka till Sverige”.

Den viktigaste anledningen till varför Stora Enso arbetar med utlandsstationering är kompetensöverföring enligt IP4. En annan anledning är career opportunities, där alla talanger och blivande chefer ska ha en viss utlandserfarenhet. IP4 beskriver att de ska ha arbetat i en annan kultur och i ett annat affärsklimat. Vidare beskriver IP4 att det inte är helt ovanligt att det kan

fungerat hur bra som helst på hemmaplan, men i en annan kultur med andra normer, kanske det inte alls fungerar lika bra. Expatriaten ställs enligt IP4 inför helt andra svårigheter och utmaningar. IP4 förklarar att det tredje viktiga skälet till varför organisationen arbetar med expatriater är det Stora Enso kallar för projekt eller strategiska investeringar, detta är när Stora Enso går in och förvärvar ett utländskt bolag. IP4 beskriver detta som exempelvis när Stora Enso bygger upp ett nytt pappersbruk som är ett projekt på två år, kompetensen finns kanske inte i landet och då måste Stora Enso gå in med expatriater från hela organisationen. I ett sånt projekt är det främst chefsbefattningar som är expatriater.

En viktig del i det är att sätta Stora Ensos prägel på projektet men också få en inblick i projektet. De människorna som får vara med och sätta upp ett nytt pappersbruk är en begränsad population enligt IP4, då det inte finns många som har den erfarenheten. IP4 beskriver arbetet med detta som avancerat samt att det innefattar bland annat att hantera tidsplan och hålla kostnadsramar, att hantera hela managementdelen, att leda hela arbetet och orka leva under ganska primitiva förhållanden. Den kompetensen som medarbetarna får kan sedan användas i andra sammanhang enligt IP4.

Befattningar inom Stora Enso som utlandsstationeras är enligt IP4 chefer, specialister (nyckelpersonal), ren teknisk kompetensöverföring – det kan vara en person som vet exakt hur en maskin ska köras, samt att det även kan vara en person från kollektivsidan. Vanligast är dock enligt IP4 att högre chefer, specialister och tjänstemän utlandsstationeras.

IP4 roll i processen är att ta fram villkoren för expatriaten. Expatriaten ska ha rätt ersättning samt göra rätt för sig gällande skatter och sociala avgifter. IP4 upprättar och skriver kontrakt med både individen och affärsområdet. IP4s uppgift är att se till att rätt process sker vid rätt tillfälle, det innebär även mycket kontakt med skattekonsulter och att hålla koll på förändringar i skattefrågor och regler.

Stora Enso har cirka 80 stycken utlandsanställda, på ett år är omsättningen cirka 20 stycken. IP4 beskriver att varje expatriat tar lång tid att handlägga samt att hur lång handläggningstiden blir är beroende på vart expatriaten ska åka. Hela processen tar upp till ett halvår innan expatriaten är på plats. IP4 menar att det är viktigt att IA-avdelningen kopplas in så tidigt som möjligt i processen för att ett bra arbete ska kunna göras.

IP4 är inte själv med direkt i rekryteringen av expatriaterna, alla jobb går genom den interna internationella jobbsajten på intranätet. Detta för att den ska kunna vara sökbar för alla på hela organisationen. IP4 beskriver att vid projekt och speciella uppgifter, finns det ofta en eller två specifika individer klara på grund av deras specifika kompetens. Detta menar IP4 dock är lite synd då man stänger ute andra sökande. IP4 roll när det gäller rekryteringen är att exempelvis träffa kandidater, IP4 träffar alla kandidater från Sverige och om IP4 skulle träffa någon som är helt olämplig för ett utlandsuppdrag så låter IP4 inte detta vara osagt.

IP4 beskriver att utmaningen för organisationen vid en utlandsstationering är att kunna planera, hitta rätt kompetens samt att sätta in rätt kompetens med rätt krav och med rätt villkor. Detta ska dessutom ske under en relativ snabb tid. En stor utmaning är att få människor att vara beredda att flytta samt att de ska vilja göra detta och finna erbjudandet attraktivt.

4.4.1 Betydelsen av att ta med familjen

”Hur det funkar med skolan, det är nästan det som är viktigast för familjen, funkar det med skolor, funkar det med boendet, gör det inte det, då är oftast inte familjen intresserad av att åka dit”

Den vanligaste faktorn att man avbryter är familjen. IP4 menar att det inte är vanligt med kontrakt som avbryts men att man kanske inte förlänger ett kontrakt som gått ut. IP4 beskriver att det även finns fall då expatriaten inte återvänder hem efter kontraktets slut, detta var dock vanligare förr. IP4 beskriver att hemlandet förlorar kompetens i de fall då expatriaten ej återvänder hem.

”Men det måste fungera, det vanligaste är att, bryta ett utlandskontrakt det beror egentligen på familjen skulle jag vilja påstå”.

4.4.2 Anpassning till kultur

Vid frågan om kravprofil utöver kompetens för arbetet som ska utföras lyfter IP4 att personlighetstester och chefstestutvärderingar görs för expatriater för bland annat chefsbefattningar. IP4 menar att ju bättre expatriaten presterar på testerna desto större möjlighet har expatriaten att klara sig i en helt ny miljö.

IP4 beskriver att många är involverade i förberedelseprocessen, bland annat affärsområdet, avsändande chef, mottagande chef och HR. Dessa parter har ett gemensamt mål; att få rätt person på rätt plats med rätt utrustning. Utöver detta tillkommer också parter som håller i språkträning, kulturträning, skatteträning och de som arbetar med international assignment-frågor. IP4 beskriver att det ofta finns lokala HR som tar om hand om expatriaten när den anländer i värdlandet. Vidare beskriver IP4 att Stora Enso hjälper till med boende, flytt och skola, detta är en extern tjänst som Stora Enso köper in av en konsult.

”... familjen eller den ensamma individen, att hon eller han träffar den här konsulten under en dag, och får en special briefing i det landet, hur det ser ut både historia, politik, hur det är att jobba där, helt annat kanske affärsklimat och arbeta i och ofta väldigt uppskattade.”

IP4 beskriver att Stora Enso har resurser att genomföra kulturträning för expatriater internt, detta om det är flera expatriater som ska utlandsstationeras till samma plats exempelvis vid ett större projekt. I sådant fall väljer Stora Enso att själva ta hjälp av relevant kompetens i form av exempelvis en föreläsare, som berättar hur det är att arbeta i det landet som är aktuellt för expatriaterna. Det kan också vara en person i organisationen som har arbetat i det landet tidigare och kommer och delar med sig av sin erfarenhet. En annan variant av kulturträning är då expatriaten samt deras eventuella familj träffar en konsult över en dag där man går igenom hur det fungerar i det specifika landet.

”Kulturträning däremot, en sån här förberedelse kultur cross-culture training, det kan vi göra själva, skulle flera stycken flytta till samma ställe, om vi har ett större projekt på gång, då brukar vi sätta ihop ett sånt här program själva så tar vi in självklart relevant kompetens”.

IP4 beskriver att kulturträningens längd varierar, det kan vara en dag eller upp till en vecka. Oftast pågår den under en dag eller två dagar. IP4 beskriver att kulturträningen är tillför expatriaten samt dess partner i första hand, barnen brukar inte vara med om det inte är väldigt speciella fall. IP4 beskriver det som viktigt att barnen är med om de är i skolåldern och behöver veta hur skolan fungerar i värdlandet, det är nästan viktigast av allt att det fungerar med boende och skola. Om det inte gör det så är oftast inte familjen intresserad av utlandsstationeras heller enligt IP4. Detta beskriver IP4 som ett problem då Stora Ensos byggnader ofta är belägna på ställen där det inte finns så mycket infrastruktur eller internationella skolor. I till exempel Kina har Stora Enso ingått ett avtal med en internationell skolverksamhet som håller på att bygga upp en internationell skola. Detta är

en variant på sådana lösningar menar IP4, om det är väldigt speciella situationer till exempel i ett projekt, och där många internationella arbetare ska arbeta.

IP4 beskriver att Stora Enso erbjuder många former av språkträning, den är omfattande och kan även innehålla engelska. Det kan vara språkkurser, intensivträning samt elearning.

”Och sen börjar man ju kanske också att läsa språk också så att, det är ju inte fel att kunna i alla fall lite mandarin även fast det är rätt svårt”.

IP4 anser att språkträning görs bäst på plats, att det blir ”learning by doing”, expatriaten samt dess familj tvingas i att lära sig i och med att de befinner sig i värdlandet.

”Vi står för rätt mycket, rätt omfattande språkträning, och det kan ju också, det kan ju faktiskt vara engelska också, många kan känna sig osäkra på engelska, inte minst medföljande familjemedlemmar”.

IP4 beskriver att kulturträningens omfattning inte är beroende på hur lång tid utlandsstationeringen kommer att pågå. Däremot kan kulturträningens omfattning vara beroende på vilket land man åker till. IP4 beskriver att Stora Enso kan erbjuda expatriaterna extra kulturträning och även säkerhetsinformation i de fall de anser att det behövs. Kulturträningen är i princip obligatorisk och IP4 beskriver att de anser att alla expatriater från Stora Enso bör genomgå denna. Kulturträningen innefattar även de olika faserna en expatriat och familjen kan uppleva när de integreras i landet.

I förberedelseprocessen ingår även en pre-visit till landet expatriaten ska utlandsstationeras i. Expatriaten får ta med sig familjen och får under en period besöka landet för att få sig en uppfattning om hur det är att leva i landet samt praktiska ting såsom att besöka skolor och nya chefer. Efter att expatriaten varit på pre-visit får denne ta ett beslut om ett utlandsuppdrag i landet är aktuellt för expatriaten eller inte, det vore fel att tvinga någon att skriva på innan menar IP4.

4.4.3 Mentorskap och stöd

”att tappa kontakten med hemorganisationen, det var därför jag kom in på det, det gör man inte på samma sätt som man gjorde förr, däremot att ha en mentor tror jag är minst lika viktigt i alla fall och det kan vara hemmavarande chef till exempel, det är inte ovanligt att det är din chef som är din mentor under den här tiden”.

IP4 beskriver att Stora Enso arbetar med mentorer, de ser det som viktigt att ha en koppling till sin hemmaorganisation. En mentor kan exempelvis vara en hemmavarande chef men IP4 menar att detta kanske inte är det mest perfekta alternativet. IP4 beskriver att Stora Enso vill att expatriaten ska hålla kontakten med sin chef för att denne ska bevaka ens intressen. Detta innehåller dock en problematik då det förekommer omorganisationer. IP4 menar att kontakten med hemmaorganisationen i vissa fall kan vara tät då expatriaten kan ha samma chef fastän expatriaten är på plats och leder bygget i värdlandet istället för att exempelvis planera bygget från kontoret i Stockholm.

”Det är jätteviktigt att ha en koppling till framförallt sin hemorganisation”.

”Du har en hemmavarande chef och den ska du ha kontakt med och den ska då se till att delvis ta tillvara dina intressen i hemmaorganisationen, den befattning man ska ha, och sen finns det ju ett problem med det här, det sker ju omorganisationer rätt ofta, om vi säger att det sker en omorganisation åtminstone vartannat år, då kanske din befattning har försvunnit när det är dags för dig att komma tillbaka”.

4.4.4 Karriärplanering

IP4 beskriver att det vore ultimatum om man redan i förberedelseprocessen planerade för vad expatriaten ska göra under tre år för att sedan låta expatriaten ta det planerade jobbet efter tre år. Tyvärr beskriver IP4 detta som ej möjligt på grund av exempelvis omorganisationer eller nedskärningar exempelvis vid en finanskris.

”Vi pratar repatriering, alltså repatriation, och det där är ett jättesvårt område egentligen, så inget så vitt jag vet, företag vare sig svenskt eller internationellt har löst särskilt bra, det viktigaste är egentligen, förberedelsen, att redan från början veta att jag ska vara här i tre år, sen efter det ska jag göra det här, då har man gjort ett bra jobb, och man kan kliva upp och göra det här nya jobbet, det vore den ideala processen som inte funkar så bra alla gånger, kan bero på omorganisation”.

Utmaningen för expatriaten är enligt IP4 att expatriaten får möjlighet att bredda sig och lära sig mer om Stora Ensos internationella affärsverksamhet. IP4 tror även att den individuella karriärutvecklingen är en utav utmaningarna för expatriater.

”En väldigt stor utmaning det är att få folk att vara beredd att flytta på sig, att vilja göra det här, och inte var rädd för vad som händer efteråt, för att man är osäker på om jag har något jobb eller företaget kommer att glömma bort mig”.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel kommer författarna analysera resultaten som framkommit i denna studie. Analysen baseras på studiens referensram samt empiriska resultat.

5.1 Betydelsen av att ta med familjen

Shaffer och Harrison (1998) anser att det är en fördel om expatriaten tar med sig familjen vid en utlandsstationering men att det också är den största anledningen till att expatriaten avbryter sitt uppdrag, om familjen inte trivs i värdlandet. Författarna tolkar av respondenterna som att familjen är en viktig del av expatrieringsprocessen, detta genom bland annat IP4 som menar att främst skola och boende är faktorer som avgör om familjen ens är beredda på att åka på ett utlandsuppdrag. Författarna urskiljer att IP1 menar att den nya miljön i värdlandet kan påverka familjen och därför avbryts utlandsuppdragen. IP3 menar att de rekommenderar sina expatriater att ta med sina familjer under utlandsstationeringen samt att IP2 till och med säger att man förutsätter att om man har familj så följer familjen med, det handlar om att skaffa sig en vardag i värdlandet.

Shaffer och Harrison (1998) menar att detta gör att träningen innan utlandsstationeringen både blir viktig för expatriaten samt dess familj och att denna träning kan underlätta integreringen i den nya miljön. Författarna uppfattar av respondenterna att samtliga organisationers förberedelseprogram är utformade på ett sådant sätt att utrymme finns för en eventuell medföljande familj att delta. IP2 till exempel förespråkar en tät kontakt med expatriaten och familjen inför en utlandsstationering och menar att träningsprogrammen ofta är utformade utifrån det behov familjen har. IP3 å andra sidan menar att kulturträningen ges till expatriaten och partnern som sedan får verktygen att hantera barnen i denna situation.

IP4 lyfter pre-visit som en del i förberedelseprocessen och menar att det vore fel att tvinga någon att skriva på ett kontrakt för utlandsuppdrag innan de besökt landet. Shaffer och Harrison (1998) bekräftar detta och menar att en expatriat och dess familj inte ska känna sig tvingade att ta ett utlandsuppdrag då detta kan leda till svårare anpassning som i sin tur kan leda till att utlandsstationeringen avbryts. Även IP2 berättar att expatriaterna erbjuds att besöka värdlandet innan de tackar ja till ett utlandsuppdrag. IP3 menar att expatriaten själv ska få bilda sig en uppfattning om värdlandet och därför erbjuds expatriater och medföljande ett besök till värdlandet

innan beslut tas. IP3 menar även att ABB är noga med att bjuda in expatriatens eventuella partner när de erbjuder en expatriat ett utlandsuppdrag, detta då partnern ska känna sig välkommen och vilja åka med. Författarna ser en relevans i pre-visit och lyfter vikten av att organisationerna bör ha en framförhållning vad det gäller tid för förberedelse.

Att familjen inte anpassar sig i värdlandet är ofta skälet till att utlandsstationeringen avbryts, menar både Shaffer och Harrison (1998) samt IP1. Edwards och Rees (2011) lyfter även kulturchocken som en stor faktor. Genom att påvisa Dowlings et al (2008) teori gällande de fyra faserna visualiseras (fig.4) expatriaters anpassning till en ny kultur och detta är något som samtliga respondenter säger sig påvisa sina expatriater. Både IP1 och IP2 menar att det är viktigt att expatriaterna vet om att de kommer att hamna i en kulturkrock men att den är övervinnerlig med rätt hantering. Vetskapen gör att situationen kan bli mer hanterbar för expatriaten. IP1 påpekar att det är en betydlig skillnad mellan att besöka ett land samt att leva och integreras i det, vilket Dowling et al (2008) teori påvisar genom sin första fas. Andra fasen påvisar en tung period för expatriaten och IP2 menar att det är positivt om expatriaten och familjen inte möter motgångarna samtidigt, IP3 uttrycker till exempel att en skilsmässa under utlandsuppdraget skulle innebära en stor kris. Då både Dowling et al (2008) och respondenterna diskuterar att expatriaterna kommer att genomgå de fyra faserna gör att författarna anser att teorin blir relevant att påvisa för expatriaterna. Genom att expatriaterna blir medvetna kan de ta sig till fjärde fasen, det vill säga anpassning. Shaffer och Harrison (1998) menar att om expatriaten samt dess familj ej anpassas till den nya kulturen kan avbrott ske i utlandsuppdraget vilket av författarna tolkas som en förlust för organisationen.

5.1.1 Problemfokuserad strategi

Selmer (1999) menar att problemfokuserad strategi är ett verktyg som kan hjälpa expatriaten att finna praktiska lösningar i den aktuella situationen. Författarna tolkar av IP2 att Scania använder sig av problemfokuserad strategi som en del av den utbildning de ger expatriaten innan avresa. Av denna del av det empiriska resultatet kan utläsas att Scania bedömer att denna strategi används framgångsrikt då IP2 tror att problemlösningen på plats i värdlandet är en utav anledningarna till att Scania är förskonade mot avbrott i utlandsuppdragen. Denna strategi kan författarna identifiera som

genomgående i IP2s intervju vilket vittnar om att organisationen lägger vikt vid problemfokuserad strategi.

Att arbetet med problemfokuserad strategi är viktig styrks även med de svar som IP4 ger författarna under intervjun. Författarna tolkar av IP4 att Stora Enso ser en fungerande tillvaro för expatriaten samt dess familj som en förutsättning för att utlandsuppdraget över huvudtaget ska bli av. Författarna anser att de kan identifiera problemfokuserad strategi hos organisationen. Detta då IP4 bland annat beskriver att Stora Enso har valt att bygga en internationell skola på en utav de platser där organisationen samt internationella arbetare verkar men där möjligheten till en internationell skolgång inte finns. Författarna tolkar att organisationen ser det som viktigt att möjliggöra medflyttning av expatriatens familj då IP4 beskriver en utav de viktigaste kriterierna för expatriater med familj som en välfungerande skola för barnen samt boende för familjen. Detta påstående ser författarna bekräftas av litteraturen då Shaffer och Harrison (1998) beskriver att organisationen bör lägga vikt vid praktiskt stöd för expatriaten samt dess familj då de befinner sig i värdlandet. Detta tolkar författarna som att stöd från hemlandet bör finnas tillgängligt under hela expatrieringsprocessen inklusive perioden före, under och efter.

Vidare tolkar författarna att en medvetenhet finns bland respondenterna gällande det stöd som behövs gentemot expatriaten samt dess familj. Att utläsa av IP3s intervjusvar beskrivs detta stöd till och med som organisationens plikt gentemot expatriaten. Detta uppfattas av författarna som en strategi för att sträva mot en välfungerande expatrieringsprocess. Stöd till detta påstående finner författarna även i det empiriska resultatet då IP3 bland annat uppger att ABBs vision gällande expatriering är att varje expatriat även repatrierar efter utlandsuppdraget slut. Även IP4 lyfter vikten av stöd från hemorganisationen då IP4 uttalar sig om att expatriatens familj oftast inte ens är intresserade av att åka på ett utlandsuppdrag om detta ej finns från organisationens sida.

Selmer (1999) skriver att om en omedvetenhet gällande problemfokuserad strategi finns hos expatriaten ökar risken att utlandsuppdraget misslyckas. Detta då Selmer (1999) beskriver att risken ökar för önsketänkande om att få åka hem samt att expatriatens anpassning i värdlandet blir lidande om expatriaten använder sig av symptomfokuserad strategi snarare än problemfokuserad. Författarna anser att detta bekräftas i det empiriska resultatet av IP1 då resultatet från intervjun menar att

expatriatens utmaning är att kunna anpassa sig till värdlandet och samtidigt sköta sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. IP1 beskriver vidare att det finns ett klart samband mellan träning innan avresa och expatriatens välmående samt anpassningsprocess i värdlandet. Författarna tolkar IP1s beskrivning som en kombination av problemfokuserad strategi samt träning innan avresa.

Författarna menar att även Mendenhall och Stahl (2000) beskriver problemlösning på plats i värdlandet som viktig då de menar att organisationen måste vara duktiga på att ge snabb feedback till expatriaten om denne uttrycker sig ha ett problem. Som nämnt ovan nämner respondenterna genom bland annat IP2 att Scania arbetar med att lösa expatriatens problem direkt. Mendenhall och Stahl (2000) menar att organisationen antingen kan ge expatriaten ett svar på hur problemet ska lösas eller ge expatriaten råd och riktlinjer för att expatriaten ska kunna lösa problemet själv. Författarna identifierar denna snabba återkoppling som viktig då Mendenhall och Stahl (2000) menar att om expatriater har olösta problem kan en negativ ryktesspridning förekomma gentemot de parter expatriaten har kontakt med.

5.2 Anpassning till kultur

Dowling et al (2008) menar att tiden ofta är otillräcklig och påverkar om en organisation arbetar med träning och utbildning innan utlandsstationering, men detta anser författarna inte stämmer överens med studiens respondenter då samtliga organisationer i studien arbetar med både träning och utbildning innan avresa. Vidare uppfattar författarna att IP1s uttalande om att utbildning innan avresa kan ge bättre förutsättningar för expatriaten att lyckas med anpassningen, och stämmer överens med Dowling et al (2008) som menar att utbildningen är ett avgörande steg för framgång.

Samtidigt menar Feldman och Thomas (1992) att om expatriaten i anpassningsprocessen får ökad kontroll, kan detta reducera osäkerheten inför utlandsstationeringen. Författarna uppmärksammar att exempelvis IP2 beskriver att familjen är med i planeringsstadiet i form av täta träffar innan avresa. IP1 menar även att det tar tid för expatriaten och medföljande att förbereda sig för utlandsstationeringen, därför borde organisationen ha framförhållning vilket IP1 tidsmässigt menar är cirka sex månader. Även IP2 menar att sex månader är en bra förberedelsetid för expatriaten och

medföljande för att kunna vänja sig vid tanken. Författarna tolkar av både IP2 och IP4 att det är viktigt att förberedelseprocessen får ta tid samt att kommer de in så tidigt som möjligt i processen kan de göra ett bra jobb för expatriaternas bästa.

IP3 förespråkar utbildning innan utlandsstationeringen och menar att det är för att expatriaten ska få tid att reflektera över vad som är på väg att hända. Dowling et al (2008) förespråkar att kulturträningen ska variera beroende hur lång tid expatriaten ska vara borta samt hur stor interaktion expatriaten kommer att ha i värdlandet. Författarna har tolkat att respondenterna inte arbetar med utbildning och träning på det sättet, utan till exempel som IP4 menar, att det snarare beror på vilket land utlandsstationeringen sker till. Även IP2 anger behovsanpassat träningsprogram för expatriaten och familjen och menar att träningen inte är beroende av utlandsstationeringens längd. Författarna har uppmärksammat att gemensamt för alla organisationer i studien är att de anser att expatrieringen börjar efter ett år i värdlandet och därför inte använder sig av träning och utbildning om den förväntade tiden utomlands förväntas vara under ett år. Författarna utläser av IP1 uttalande att över ett år handlar det om så mycket mer än att bara överleva i värdlandet.

Dowling et al (2008) menar på att utbildningsnivån bör vara hög när expatriaten förväntas ha en hög interaktion i värdlandet och värdlandet är nytt för expatriaten. Författarna uppfattar att IP2s uttalande stämmer överens med denna undervisningsmetod när Dowling et al (2008) diskuterar erfarenhetsbaserad workshop. Detta då kulturträningen innehåller möte mellan de blivande samt de tidigare expatriaterna som utbyter tips och råd om värdlandet. Även IP4 beskriver att dessa möten förekommer. Vidare anser författarna att de hemkomna expatriaterna ska ses som en tillgång. Detta styrks av Mendenhall och Stahl (2000) som menar att de hemkomna expatriaterna kan vara en tillgång för de blivande expatriaterna genom att exempelvis dela med sig av sin erfarenhet vid exempelvis seminarium.

Kulturseminariet IP1 använder sig av tolkar författarna behandlar det sociala livet och yrkeslivet i värdlandet. Författarna anser att det kan kopplas samman till Caligiuri et al (2001) som menar att expatriater skapar förväntningar på värdlandet innan avresa och genom att påverka expatriaten innan avresa kan detta förhindra att expatriaten får en felaktig bild av värdlandet. Mendenhall och Stahl (2000) menar dock att det finns mening med att fortsätta utbildningen efter avresa då

expatriaten kan stöta på egenheter i värdlandet som inte kommit fram på ett kulturseminarium innan avresan. Detta tolkar författarna att flera av organisationerna försöker att uppnå, bland annat IP1 uttalar uppföljning i värdlandet samt IP2 uttalande om uppföljning som sker strax efter avresan för att se om deras expatriater stött på några problem.

Gertsen (1990) menar att träningen innan avresa ska vara en blandning mellan en kognitiv och experimentell metod att skapa en verklighetsnära träning. Av intervjuerna urskiljer författarna att Gertsens (1990) metod för träning uppnås. Författarna uppfattar att samtliga organisationer använder sig av kulturträning innan avresa och organisationerna använder sig även av besök till värdlandet innan beslut om utlandsstationering. Gertsen (1990) kognitiva metod ger användbar fakta och information om värdlandet, vilket av IP1 anges att deras information till expatriaterna exempel berör medvetenhet hos expatriaterna om den anpassningsprocess gällande de fyra faserna de kommer att hamna i. Även att informationen behandlar både yrkeslivet i det nya landet samt de sociala situationer expatriaterna kan komma att hamna i. Att använda mer experimentell metod beskriver Gertsen (1990) som att påverka expatriaten på ett mer direkt sätt än informativt, författarna tolkar att SSAB använder sig av detta sätt när de följer upp expatriaten och familjen när de väl är på plats.

Att tolka av IP2 är det viktigt att expatriatens kulturträning ger information samt medvetenhet om de problem som kan komma att uppstå under utlandsuppdraget. Träningen som ges gör expatriaterna medvetna om de reaktioner som en kulturkrock kan frammana samt hur de tacklar dessa reaktioner. IP2 beskriver att Scania tror att expatriaten gynnas av en noggrann och gedigen träning innan avresa samt att träningen innan avresa är betydande för hur expatriaten klarar sitt utlandsuppdrag. IP2 beskriver Scantias kulturträning som behovsanpassad där den faktabaserade delen enligt författarna påminner om Gertsen (1990) kognitiva metod samt att den andra delen mer inriktad på problemlösning i kulturberoende situationer vilket även detta, av författarna, anses likna Gertsen (1990) experimentella metod. Den experimentella metoden uppfattar författarna se när IP2 menar att Scania ser till att deras expatriater får träffa likasinnade tidigare expatriater som berättar om deras upplevelser i det specifika landet. Genom att Scania ser till att deras expatriater får träffa tidigare expatriater styrks även Mendenhall och Stahl (2000) utsaga om tidigare expatriater som tillgång.

IP3 beskriver att kulturträningen på ABB sker i hemlandet och rekommenderas alla expatriater. Träningen sker i hemlandet för att ge expatriaterna utrymme att reflektera över dess innehåll innan expatrieringen. IP3s beskrivning av kulturutbildning är att den ger expatriaten de verktyg som behövs för att tackla integreringen i den nya kulturen och kan enligt författarnas tolkning stämma överens med Gertsens (1990) kognitiva metod. Den anpassningsprocess som expatriaten kan komma att hamna i liknar enligt författarna den experimentella metoden då medvetenheten om faserna uppfattas av författarna fokusera på individernas psykologiska reaktioner. Vidare utläser författarna att IP3 menar att ABB ser det som sitt ansvar att underlätta integreringen i det nya landet för expatriaten, genom att informera om praktiska ting. Detta uppfattas av författarna som att ABB berör den kognitiva metoden.

Även IP4s uttalande uppfattar författarna stämma överens med den kognitiva metoden genom att använda sig av föreläsare eller konsulter som kan berätta om det specifika landet samt hur praktiska saker fungerar i den nya kulturen. Expatriaterna får också träning i reaktioner på kulturkrockar samt hur dessa ska hanteras vilket enligt författarna liknar Gertsen (1990) experimentell metod då den fokuserar på individens psykologiska reaktioner. IP4 beskriver att expatriaterna tränas i hur man för sig samt uppträder i den nya kulturen samt säkerhetsrisker.

Genom att författarna uppfattar att organisationerna använder sig av både kognitiv metod och experimentell metod kan detta kopplas samman till Osman-Gani (2000) som menar att det inte finns en uppsättning träningsmetoder som passar och är effektiva i alla nationer och kulturer. Författarna anser att organisationernas träningsprogram är utformade på ett sådant sätt att man tar hänsyn till olika nationer och kulturer. Genom träning innan avresa förhindras också falska förväntningar på uppdraget, detta anser författarna är viktigt och styrks av Caligiuri et al (2001) då de beskriver att falska förväntningar försvårar anpassningsprocessen för expatriaten. Med detta påstående som grund motiveras också påståendet om att det är viktigt att expatriatens eventuella medföljande får träning innan avresa.

Leatherbarrow et al (2010, s.25 f) skriver att människor kan se andra kulturer som främmande och dömer andra kulturer utifrån sin egen kultur. Författarna ser ett samband mellan detta och Caligiuris et al (2001) teori om att expatriaten innan avresa skapar förväntningar på värdlandet vilket gör att

författarna uppfattar kulturutbildning som viktig. Tan et al (2005) menar vidare att kulturen formar hanteringen av sociala miljöer och menar att skillnader i kulturer kan leda till skillnader i vad som anses vara ett socialt accepterat beteende, därför är det av vikt att organisationer tränar expatriaterna för att utveckla en förståelse för kulturella skillnader. Feldman och Thomas (1992) menar att de kulturella skillnaderna i övergången till värdlandet, samt faktumet att expatriaten varken delar kultur eller erfarenhet med medarbetarna i värdlandet kan göra anpassningen svår för expatriaten. IP1 menar dock att om expatriaten är borta en kortare period behöver expatriaten inte integrera sig på samma sätt som om expatriaten är borta en längre period. Vidare menar IP1 att vid kortare uppdrag behöver expatriaten inte veta hur man hälsar korrekt men vid ett längre uppdrag handlar det om så mycket mer än att bara överleva i det nya landet. Författarna håller med IP1 men menar att utbildningstiden bör vara kortare vilket även kan styrkas med Mendenhall, Dunbar och Oddous träningsmodell (Dowling et al, 2008, s. 142).

5.3 Mentorskap och stöd

Mendenhall och Stahl (2000) anser att tidigare expatriater kan användas som mentorer åt blivande expatriater. Utifrån det empiriska resultatet kan författarna ej urskilja att detta är något som organisationerna arbetar med på detta sätt i dagsläget. Dock beskriver samtliga respondenter i studien att de uppfattar mentorskap som något positivt som de rekommenderar expatriater att använda. IP1 exempelvis beskriver mentorskap som något som organisationen rekommenderar expatriaterna att använda sig av, men att det inte är något krav vilket gör att det inte används så ofta. Mendenhall och Stahl (2000) ser expatriater som tillgångar som nyttjas alltför lite av organisationer, vidare menar de att organisationen aktivt bör arbeta med att ta till vara på den erfarenhet samt färdighet som expatriaten får efter ett uppdrag.

Feldman och Bolino (1999) menar att mentorskapet är direkt avgörande för expatriaternas arbetsinsats i värdlandet. Författarna tolkar av intervjuerna med de deltagande organisationerna att de inte arbetar med mentorer som en självklar del i en expatrieringsprocess. Samtliga intervjupersoner menar dock att kontakten mellan expatriat samt hemorganisation är viktig. Detta styrks av litteraturen i form av Shaffer och Harrison (1998) som anser att det är viktigt att expatriaten har både de tekniska möjligheterna att hålla kontakten men också att expatriaten känner att det finns ett socialt stöd att tillgå från hemorganisationens sida. Författarna utläser att IP1 lyfter

en problematik med att expatriaten ofta missat mycket som händer i hemlandet under en utlandsstationering varpå kontakten är viktig. Även IP2 ser kontakten mellan expatriat och hemorganisation som viktigt, detta för att förhindra att expatriaten kommer hem till hemorganisationen utan att någon vet om det.

Mentorskap enligt IP1 och IP4 kan användas av expatriaten för att bevaka expatriatens intressen i hemlandet under utlandsuppdraget. Författarna uppfattar att IP2 även anser detta men menar också att mentorskap kan underlätta repatrieringen för expatriaten då en kontakt redan finns i hemlandet samt att mentorn kan uppdatera expatriaten om vad som sker på hemmaplan. Utifrån dessa påståenden identifierar författarna mentorer som viktiga och detta bekräftas av Dowling et al (2008) som menar att stödet vid repatrieringsfasen är värdefullt då expatriaten kan utsättas för omvänd kulturkrock. Detta kan uppkomma då expatriaten är mindre förberedd på en kulturkrock vid hemkomsten då detta trots allt är expatriatens hemland. Dock beskrivs av Dowling et al (2008) att faktumet att det är expatriatens hemland kan bidra till att repatrieringsfasen blir mer ansträngande då repatrieringen innebär nya utmaningar som expatriaten oftast ej är beredd på att möta.

IP4 beskriver att expatriaten i vissa fall kan få en mentor tilldelad sig utav organisationen, detta beskriver Feldman och Bolino (1999) som positivt. Vidare beskriver Feldman och Bolino (1999) att just tilldelningen av en mentor i värdlandet kan vara en fördel då mentorn blivit tilldelat ett ansvar av organisationen att ta hand om expatriaten. Feldman och Bolino (1999) menar att genom att organisationen tilldelar mentorn ett ansvar avsäger de sig i samma stund en del av ansvaret och slipper bistå med hjälp vid expatriatens anpassningsprocess.

Att arbeta med mentorer som en del i expatrieringsprocessen anses vara positivt för expatriatens karriär enligt IP2 som även beskriver att kontakten kan underlätta repatrieringsfasen. IP2 beskriver under intervjun att organisationen gärna tar vara på expatriatens erfarenheter men påpekar även att expatriaten bör ha en aktiv del i att hitta en position i organisationen efter uppdraget. Detta verifieras enligt författarna av Feldman och Thomas (1992) som anser att det bör finnas ett delat ansvar mellan expatriat och hemorganisation gällande fortsatt kontakt efter utresa. Vidare poängterar Feldman och Thomas (1992) att detta även gäller vid karriärplanering. Författarna

identifierar detta som viktigt då även IP3 menar att expatriaten har en del av ansvaret för att kontakten ej bryts mellan hemorganisation och expatriat.

5.3.1 Repatriering

Webb och Wright (1996) menar att ett effektivt program för en expatriat är det som tar hand om expatriaten före, under tiden och efter utlandsstationeringen. Författarna utläser i intervjun med IP2 att organisationen finns med under hela utlandsuppdragen genom faserna före, under tiden och efter. Vidare menar IP2 att organisationen tar extern hjälp även vid repatrieringen för att lyckas med att flytta hem expatriaten och dess medföljande. Webb och Wright (1996) styrker detta och menar att det inte bara handlar om att organisationen ska lyckas med att tillhandahålla stöd under utlandsuppdraget utan att repatrieringen är minst lika viktig. Författarna uppmärksammar att Brewster et al (2008) liknar repatrieringsfasen med förberedelsefasen och anser att det är viktigt att expatriatens familj är med under både förberedelsefasen, expatrieringen samt repatrieringen. Författarna anser därmed att både Webb och Wright (1996) och Brewster et al (2008) poängterar vikten av att fortsätta arbeta med expatrieringsprocessen även när expatriaten återvänt hem. Författarna tolkar att organisationens arbete ej är slutfört förrän expatriaten samt dess familj är integrerade i hemlandet igen.

Författarna uppfattar att IP4 anser att en stor utmaning för organisationerna är att göra expatriering till ett attraktivt erbjudande för medarbetare samt deras familjer. Dowling et al (2008) bekräftar detta och beskriver att hur organisationen väljer att hantera expatrierings- samt repatrieringsprocessen påverkar organisationens förmåga att attrahera nya expatriater. Författarna identifierar därmed att repatrieringsprocessen är av vikt för organisationens framtida arbete med expatriering.

5.4 Karriärplanering

Dowling et al (2008) beskriver att det finns tre nyckelskäl till att organisationer använder sig av expatriater, ett är för kompetensöverföring. Författarna uppfattar att det även är nyckelskålet i respondenternas organisationer men att både IP2 och IP4 ser expatriering som även individuell

utveckling. IP1 lyfter även organisationskultur som nyckelskäl. Författarna uppfattar av IP1 att det läggs för lite fokus på internationell erfarenhet när det gäller urval inför utlandsstationering. Detta styrks av Webb och Wright (1996) som menar att rätt kandidat är en kandidat som innehar både den tekniska kompetensen men även att de personliga egenskaperna spelar roll. Betydelsen av personliga egenskaper anges även av IP4 som menar att de personlighetstester de genomför visar på att ju bättre tester, desto större möjlighet att lyckas i värdlandet. Författarna tolkar att det finns en relevans i att både se till den personliga och tekniska kompetensen och Dowling et al (2008) menar att det är möjligt att utveckla en kulturell medvetenhet hos expatriaten innan utlandsstationeringen med utbildning och träning.

Webb och Wright (1996) menar att innan en expatriat beslutar sig för att ta ett utlandsuppdrag måste organisationen vara noga med att informera expatriaten om vad ett utlandsuppdrag innebär vilket även IP1 uttalar att organisationer måste bli bättre på. Vidare beskriver Webb och Wright (1996) att både för- och nackdelar ska presenteras för att expatriaten ska kunna ta ett välgrundat beslut gällande uppdragets attraktivitet för individen. Detta påpekar även IP4 som anser att en stor utmaning för organisationer är att göra expatriering till ett attraktivt erbjudande för medarbetare. Detta styrks av Dowling et al (2008) som beskriver att hur organisationen väljer att hantera expatrierings- samt repatrieringsprocessen påverkar organisationens förmåga att attrahera nya expatriater.

Författarna har uppmärksammat informationsbrist gällande karriärutveckling som ett problemområde i denna studie, främst beskriver IP1 detta som ett problem då många expatriater enligt IP1 tror att deras utlandsuppdrag kommer att leda till en högre position efter hemkomst. Detta bekräftas av Webb och Wright (1996) som beskriver att studier visar att expatriater ofta återvänder till sina tidigare positioner vid utlandsuppdragets slut. Författarna anser därför att IP1s förslag gällande ökat informationsflöde innan utresa är välgrundat. Vidare menar IP1 att om expatriaterna var medvetna om vad ett utlandsuppdrag innebär för deras karriär skulle andelen som stannar kvar inom organisationen efter avslutat uppdrag öka. Även detta bekräftas till en viss del av Webb och Wright (1996) då dessa menar att information skulle minska andelen expatriater som känner att deras internationella erfarenhet undervärderas av hemorganisationen efter avslutat utlandsuppdrag.

Att tolka av IP3 däremot finns inte den syn på internationell erfarenhet som Webb och Wright (1996) beskriver gällande negativ karriärutveckling genom expatriering. Författarna identifierar snarare att ABB ser internationell erfarenhet som en avgörande faktor för individens karriär inom ABB. Brewster et al (2008) beskriver att många expatriater upplever att deras internationella erfarenhet undervärderas efter avslutat utlandsuppdrag men även IP4s intervjusvar motsäger detta genom att uttala sig om att Stora Enso använder sig av expatriering med syfte att karriärutveckla individer. Författarna uppfattar att stor vikt läggs på internationell erfarenhet vid Stora Enso då IP4 till och med beskriver det som ett krav att ha för talanger och blivande chefer i organisationen. Vidare beskriver IP4 att denna internationella erfarenhet krävs för att skapa en medvetenhet och kunskap om hantering av olika kulturer och normer. Författarna uppmärksammar att detta verifieras av Mendenhall och Stahl (2000) som menar att internationella organisationer med fördel arbetar med att utveckla internationell erfarenhet då detta kan bidra till att skapa ett globalt tankesätt inom organisationen.

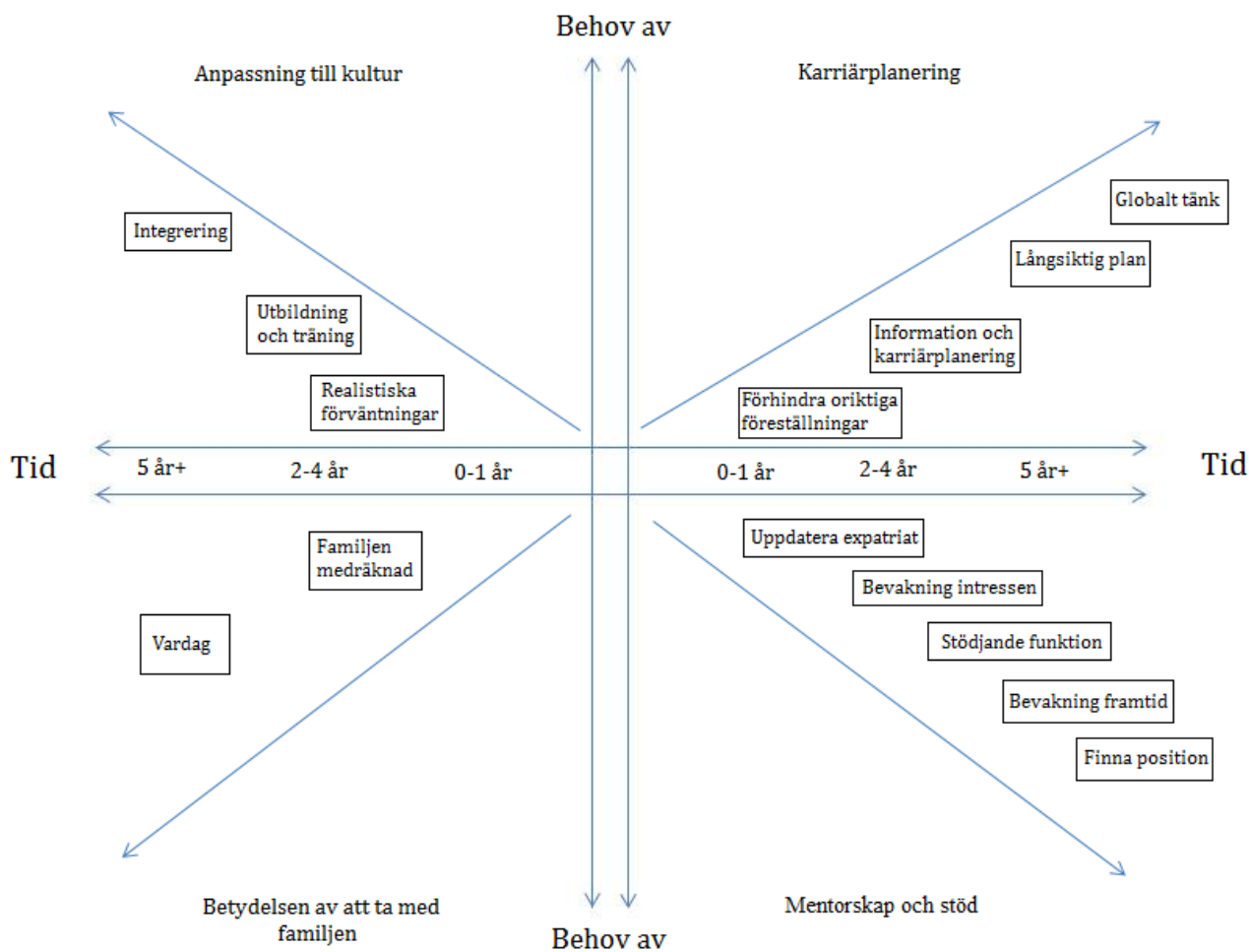
Författarna urskiljer i det empiriska resultatet att både IP2 och IP3 tror att utmaningen för expatriater är att hålla sig uppdaterade samt att inte bli bortglömda av hemorganisationen. Webb och Wright (1996) i sin tur verifierar detta påstående och beskriver att det är viktigt att organisationen aktivt arbetar med stöd gentemot expatriaten samt att organisationen ser till att expatriaten ej känner sig bortglömd. En problematik gällande expatriering är enligt IP4 att expatriatens position kan försvinna under utlandsuppdraget på grund av omorganiseringar. Ultimat hade enligt IP4 varit om expatriaten visste redan innan utresa vad som skulle hända efter utlandsuppdraget men menar att eventuella omorganiseringar gör detta omöjligt. Även IP2 uppger att det inte är ovanligt att expatriaten får en annan position inom organisationen efter uppdragets slut än expatriaten hade vid utresan. Dessa påståenden finner stöd i litteraturen då Feldman och Thomas (1992) anser att det bör finnas en långsiktig plan för expatriatens karriär men att det i många fall uppstår en problematik när expatriaten återvänder hem. Enligt IP1 bör även SSAB arbeta mer med karriärutvecklingsplaner för utlandsstationerade.

Kapitel 6 - Slutsats

I detta kapitel presenteras studiens slutsats samt förslag till vidare forskning.

Syftet med studien var att utifrån fyra organisationer undersöka faktorer som är viktiga för arbete med expatriering och att använda Mendenhall, Dunbar och Oddous modell som inspiration för att skapa en egen modell med faktorer värdefulla för en expatrieringsprocess. Dessa faktorer har författarna identifierat till anpassning till kultur, mentorskap och stöd, betydelsen av att ta med familjen samt karriärplanering. Utifrån dessa faktorer har författarna skapat en modell. I författarnas modell framhålls att de fyra faktorerna blir allt viktigare beroende på utlandsuppdragets längd. Vidare föreslår författarna att de fyra faktorerna kan sättas samman i en gemensam modell då deras beroendeställning ökar gentemot tiden. Behovet är som minst om den planerade längden på utlandsstationeringen är under ett år, då detta kategoriseras som affärsresa snarare än expatriering.

Kurvans lutningar i modellen behöver inte vara linjära, utan kan i själva verket gå upp och ned beroende på vilka förutsättningar expatriaten har inför utlandsuppdraget. Dock ökar behovet av de fyra faktorerna, om än inte stadigt, i takt med att tiden för expatrieringsprocessen ökar. Då författarna poängterar att modellen ej kan frångå det faktum att människor har olika lätt eller svårt att ta sig an förändringar menar de att behovet kan vara olika stort eller litet men att det i slutändan ändå ökar i takt med tiden. De fem fetmarkerade orden nedan kan återfinnas i modellen och ämnar vara förklarande och innehålla föreslagna delar till hur modellen och de fyra faktorerna kan tillämpas. Författarna poängterar dock att behovet av de olika delarna ej avtar i takt med tiden, snarare byggs de på med fler delar. Delarna redovisas i löpande text samt i modellen nedan.



Figur 5. Egen modell som behandlar vikten av behov i relation med tiden.

6.1 Mentorskap och stöd

I analysen kapitel 5.3 lyfts problematiken med att expatriaten ofta får otillräckliga uppdateringar från hemlandet under utlandsstationeringen. Författarna har utifrån analysen kapitel 5.3 identifierat mentorskap som en lösning på detta problem då mentorn kan fungera som en länk mellan expatriaten och hemlandet. Dess längre tid expatriaten är utlandsstationerad dess mer bortkopplad från hemorganisationen blir expatriaten då expatriaten missar alltfler uppdateringar. Författarna uppmärksammar i analysen kapitel 5.4 IP2s och IP3s uttalande om att expatriatens största utmaning är att inte bli bortglömd av hemorganisationen. Därför identifierar författarna ännu en gång mentorskap som en problemlösare genom att se till att en relation finns med hemorganisationen. Författarna hänvisar till analysen kapitel 5.3 där det bland annat framgår att behovet av mentorskap

och stöd samt anpassning till kultur är som störst när expatriaten ska återvända hem. Detta då expatriaten inte är förberedd på att en kulturkrock kan uppkomma till skillnad från vid utresan.

Författarna har identifierat mentorns roll som den part som håller expatriaten **uppdaterad, bevakar expatriatens intressen** samt fungerar som en **stödande funktion**. Som en del av bevakningen av expatriatens intressen ingår bevakning av **framtida karriärmöjligheter**. Då risken för omorganiseringar och förändringar i hemorganisationen ökar i takt med tiden, identifierar författarna att vikten av att ha en mentor i hemlandet även ökar i takt med tid borta från hemorganisationen. I slutskedet av expatrieringen identifieras mentorn som allra viktigast då expatriaten måste finna en **position** i hemorganisationen när expatriaten ska återvända hem. I analysen kapitel 5.4 påpekas vikten av att expatriaten är väntad när denne återvänder hem samt att expatriaten har en position att återvända hem till. Mentorn ska fungera som en länk mellan expatriaten och hemorganisationen. Författarna har därför identifierat en koppling mellan mentorskap och karriärplanering främst i slutet av expatrieringsprocessen.

6.2 Karriärplanering

I analysen kapitel 5.4 identifieras karriärplanering som något av ett problemområde då både det empiriska resultatet samt referensramen visar att det ofta finns en brist i kommunikation och information inom detta ämne. I analysen kapitel 5.4 framhålls det ultimata som en karriärplanering där expatriaten redan vid avresa vet vad som händer när expatriaten återvänder hem. Detta anses dock vara omöjligt att genomföra på grund av bland annat omorganiseringar. Författarna identifierar dock att en **långsiktig plan** för expatriatens karriär bör eftersträvas för att öka chansen till att expatriaten stannar inom organisationen efter repatrieringsfasen. Om expatriaterna lämnar organisationen försvinner också möjligheten att använda före detta expatriater som mentorer till nya. Möjligheten att dra nytta av den internationella erfarenhet expatriaten fått under sitt utlandsuppdrag försvinner.

Expatriatens behov av **information och karriärplanering** ökar ju längre den planerade utlandsstationeringen är. Den ökade risken för omorganiseringar som ökar i takt med tiden gör att den karriärutveckling som planerades vid utresa kan ha förändrats innan expatriatens

utlandsuppdrag avslutas. Därför blir behovet av information och karriärplanering viktigt under utlandsstationeringen och viktigare med tiden.

Analysen kapitel 5.4 i detta arbete framhåller internationell erfarenhet som viktigt för en organisation som verkar globalt och bör ha det **globala tänket** hos sina medarbetare. Att organisationen har en bra process för repatriering samt karriärplanering anges som en utav de främsta orsakerna till varför organisationen lyckas attrahera nya expatriater. Det framhålls som viktigt i analysen kapitel 5.4 att informera den nya expatriaten om vad expatrieringen innebär samt betyder för expatriatens framtida karriär, detta för att **förhindra oriktiga föreställningar**.

6.3 Anpassning till kultur

Författarna har identifierat att behovet av att anpassa sig till kulturen blir viktigare ju längre tid utlandsstationeringen pågår. Organisationerna i studien menar att man ser det som expatriering först efter att utlandsstationeringen är mer än ett år och det är då man utbildar och tränar expatriaterna innan avresa. Detta uppfattar författarna som att tiden finns med som en aspekt. Exempelvis motiveras detta med att det då handlar om så mycket mer än att bara överleva, författarna tolkar det som att **integreras** och anpassa sig till värdlandet blir viktigare ju längre tid utlandsstationeringen pågår. Det finns en betydlig skillnad i att besöka ett land och att integreras i det. En kortare period kanske inte expatriaten behöver integrera sig i värdlandet på samma sätt som vid en längre period och därför är behovet för **utbildning och träning** beroende av tiden.

Om anpassningen till värdlandet inte sker kan det påverka att expatriaten och medföljande avbryter sin utlandsstationering vilket innebär en förlust för organisationen. Detta påverkas också av hur expatriaten och medföljande ser på aktuella problem som kan uppstå i anpassningsprocessen. Om expatriaterna får träning och utbildning gällande exempelvis problemfokuserad strategi samt de olika faserna för kulturkrock kan det underlätta hur väl expatriaten och medföljande klarar sig i värdlandet samt att **förväntningarna på uppdraget** blir realistiska. Om expatriaten och medföljande inte fullföljer utlandsuppdraget har bristen på anpassning ofta varit skälet.

Författarna har identifierat att detta även gäller när expatriaterna och medföljande ska hem efter ett utlandsuppdrag och åter integreras i hemlandet. Expatriaten kan ha en uppfattning att det ska vara

lätt att komma hem men att det ofta kan vara att expatriaten har missat mycket som har hänt i hemlandet och hemorganisationen under utlandsstationeringen.

6.4 Betydelsen av att ta med familjen

Utifrån analysen kapitel 5.1 utläser författarna att betydelsen av att ta med familjen är viktig för expatrieringen. Betydelsen av att ta med familjen är beroende av utlandsuppdragets längd. Respondenterna ser expatriering först när utlandsstationeringen är mer än ett år och det finns en självklarhet i att **familjen är medräknad** som en del av expatrieringen. Detta för att vid en kortare period kan expatriaten eventuellt klara sig utan familjen men när det handlar om expatriering och mer än ett år är det inte hanterbart att vara ifrån familjen. Författarna har identifierat att det måste fungera med familjen, annars är oftast inte expatriaten intresserad av att åka på utlandsuppdraget. Det handlar också om att få en **vardag** i värdlandet.

6.5 Förslag till vidare forskning

Författarna har utifrån detta arbete identifierat ett antal ämnen som författarna anser är intressanta för vidare forskning, dessa presenteras kort nedan. Hur kan organisationen kompensera och locka expatriater som har en partner som också är höginkomsttagare? Vad kan organisationen erbjuda dessa par?

I detta arbete har expatrieringsprocessen undersökts utifrån ett ledningsperspektiv, förslag till vidare forskning är att undersöka denna process sett ur expatriatens perspektiv.

Referenser

Litteratur

Brewster, Chris. Sparrow, Paul. Vernon, Guy. (2007). *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Bryman, Alan. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, Martyn. (2004). *Forskningens grundregler: samhällsforskarens handbok i tio punkter*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, Martyn. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2:3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Dowling, Peter J., Festing, Marion & Engle, Allen D. Sr. (2008). *International Human Resource Management*. 5 uppl. London: Cengage Learning EMEA.

Edwards, Tony, Rees, Chris. (2011). *International Human Resource Management – Globalization, national Systems and Multinational companies*. 2 uppl. Harlow: Pearson Education Limited.

Gillham, Bill. (2008). *Forskningsintervjun – Tekniker och genomförande*. 1:1 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Johannessen, Asbjörn, Tufte, Per Arne. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 1:1 uppl. Malmö: Liber AB.

Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Kylén, Jan-Axel. (2004). *Att få svar - intervju, enkät, observation*. 1 uppl. Stockholm: Bonnier Utbildning.

Leatherbarrow, Charles .Fletcher, Janet A. Currie, Donald. (2010). *Introduction to Human Resource Management - A Guide to HR in Practice*. 2 uppl. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Patel, Runa, Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapliga artiklar

Caligiuri, Paula, Phillips, Jean, Lazarova, Mila, Tarique, Ibraiz, Bürgi, Peter. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 12:3, s. 357-372.

Caligiuri, Paula M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *The Journal of Personnel Psychology*, vol 53:1, s, 67-88.

Feldman, Daniel C., Bolino, Mark C. (1999). The impact of onsite mentoring on expatriate socialization: a structural equation modeling approach. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10:1, s. 54-71.

Feldman, Daniel C., Thomas, David C. (1992). Career Management Issues Facing Expatriates. *Journal of International Business Studies*, vol. 23:2, s. 271-293.

Forster, Nick.(2006). Expatriates and the impact of cross- cultural training. *Human Resource Management Journal*, vol. 10:3, s. 63-77.

Gertsen, Martine Cardel. (1990). Intercultural competence and expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 1:3, s. 341-362.

Mendenhall, Mark E., Stahl, Günter K. (2000). Expatriate training and development: Where do we go from here. *Human Resource Management*, vol. 39:2-3, s. 251-265.

Osman-Gani, Aahad M. (2000). Developing Expatriates for the Asia-Pacific Region: A comparative Analysis of Multinational Enterprise Managers from Five countries Across Three Continents. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 11:3, s. 213-235.

Selmer, Jan. (1999). Effects of Coping Strategies on Sociocultural and Psychological Adjustment of Western Expatriate Managers in the PRC. *Journal of World Business*, vol. 34:1, s. 41-51.

Shaffer, Margeret A. Harrison, David A. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: work, nonwork, and family influences. *The Journal of Personnel Psychology*, vol. 51, s. 87-118.

Takeda, Margaret B., & Helms, Marilyn, M. (2010). Globally sustainable management: a dynamic model of IHRM learning and control. *The Learning Organization*, vol. 17:2, s. 133-148.

Waxin, Marie-France, Panaccio, Alexandra. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!
Personnel Review, vol. 34:1, s. 51-67.

Webb, Allison, Wright, Phillip C. (1996). The expatriate experience: implications for career success. *Career
Development International*, vol. 1:5, s. 38-44.

Internetkällor

Codex (2012). <<http://codex.vr.se/index.shtml> >, Hämtad: 2012-06-03

Muntliga källor

Intervjuperson 1, SSAB 2012-03-01 kl 10:00

Intervjuperson 2, Scania 2012-03-13 kl 10:30

Intervjuperson 3, ABB 2012-03-19 kl 14:00

Intervjuperson 4, Stora Enso 2012-03-20 kl 10:30

Bilaga 1.

2012-02-29

Information

Tack för ditt deltagande!

Syftet med arbetet är att undersöka hur företaget arbetar med utlandsstationering för att sedan kunna jämföra det med en etablerad modell. Detta för att öka kunskapen om hur förberedelserna inför en utlandsstationering kan påverka anpassningen i värdlandet.

Intervjun är strikt konfidentiell och grundar sig på anonymitet, inga personuppgifter kommer således lämnas ut. Det är frivilligt att delta i intervjun och du svarar endast på de frågor du känner att du vill svara på. Informationen som lämnas i intervjun kommer endast att användas för studiens syfte. Om du godkänner kommer inspelning av intervjun ske, detta för att minska risken för misstolkningar. Inspelningen kommer att raderas när uppsatsen är klar.

Bästa hälsningar,
Elin Rindestedt och Elin M Sundin
Personal och arbetslivsprogrammet – Högskolan Dalarna

Intervjufrågor

Bakgrund

Vad är din befattning?

Av vilken anledning arbetar företaget med utlandsstationering?

Vilka positioner har oftast personerna ni utlandsstationerar?

Vad är din roll i denna process?

Hur ofta sänder företaget ut en arbetstagare på utlandsstationering?

Har företaget någon statistik över hur många som fullföljer/avbryter utlandsstationeringen?

Hur ser kravprofilen ut för de utvalda personerna?

Förberedelse

Vilka på företaget är involverade i förberedelseprocessen?

Genom träning kan man minska osäkerheten inför en utlandsstationering samt ge den anställde

bättre förutsättningar inför utlandsstationeringen;

Finns det ett träningsprogram för detta på företaget?

Är träningsprogrammet beroende av utlandsstationeringens längd?

Är detta beroende av kulturskillnader i värd- och hemland?

Förekommer olika grader av träning? (Vecka/månad/år)

Vilka typer av träning använder ni av (videospråkträning, besök i landet, mentorer osv)

Utlandsstationerar ni även personer med familj? Gör detta skillnad i förberedelsefasen samt anpassningen?

Om ja, kan även familjen få följa med?

Utmaningar och stöd

Vilket stöd får den utlandsstationerade av företaget?

Vad tror du är utmaningen för företag som sysslar med utlandsstationering?

Vad tror du är utmaningen för den utlandsstationerade?

Bilaga 2.

Information

The purpose of this work is to investigate how the company works with posting and then to compare it with an established model. This is to increase knowledge of how the preparation for a posting can affect the adjustment of the host country.

The interview is confidential and is based on anonymity; no personal data will therefore be disclosed. It is voluntary to participate in the interview and you answer only the questions you feel you want to reply. The information provided in the interview will only be used for the purpose of the study. If you agree, the recording of the interview take place, in order to reduce the risk of misinterpretation. The recording will be erased when the essay is complete.

Best regards,
Elin Rindestedt och Elin M Sundin
Personal och arbetslivsprogrammet – Högskolan Dalarna (Dalarna University)

Interview Questions

Background

What is your position?

For what reason do the company working with posting?

For what positions do the organization use expatriates?

What is your role in this process?

How often sends the company a worker abroad?

Does the company have any statistics on the number of expatriates who complete/fail the international assignment?

In addition to the job specification, what are you looking for when you recruits expatriates?

Preparation

Who in the company is involved in the preparation process and what positions do they hold?

Through exercise you can reduce the uncertainty facing an international assignment and give the employee a better position for employment abroad;

Is there a training program for this on this company?

Does the training program depend on the length of the international assignment?

Does the training program depend on cultural differences in host and home country?

Are there different levels of training? (Week / month / year)

What kind of training do you use (video language training, visits to the country, mentors, etc.)

Do you even send workers with family abroad? Does this change the training program? Has this any effect on the adjustment?

If yes, can the family come with you?

Challenges and support

What kind of support does the company give the expatriate?

What do you think is the challenge for companies who work with posting?

What do you think the challenge for the expatriates?