



Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats
Mars 2004

So Far so Good

- Repatriering i ett multinationellt företag -

Författare:
Henrik Ask
Kristoffer Daag
Ola Sandberg

Handledare:
Rikard Larsson

SAMMANFATTNING

| | |
|-----------------------|---|
| Titel | So far so good, repatriering i ett multinationellt företag |
| Seminariedatum | 2004-03-18 |
| Ämne/kurs: | FEK 591, Magisterseminarium i organisation, 10 poäng |
| Författare: | Henrik Ask, Kristoffer Daag, Ola Sandberg |
| Handledare: | Rikard Larsson |
| 5 nyckelord: | Internationell HRM, repatriering, karriärplanering, ansvars- och rollfördelning, samt organisationsutveckling. |
| Syfte: | Vårt syfte är att undersöka vilka faktorer som påverkar repatrieringen och utveckla en modell för hur man på ett mer överskådligt sätt kan arbeta med repatrieringsprocessen i fallföretaget, och i förlängningen andra företag. Den praktiska anledningen till detta är att framhålla repatriater som värdefulla inslag i organisationens utveckling i en alltmer globaliserad värld och därmed en källa till konkurrensfördelar. Den forskningsmässiga grunden är för att visa var IHRM befinner sig i nuläget, var repatriering brister i nuläget, samt i vilken riktning vi anser att forskningen bör gå för att knytas an till den strategiska utvecklingen av organisationen. |
| Metod: | Vi har använt oss av en kvalitativ fallstudie. Vårt empiriska material består av primärdata i form av 16 intervjuer med personer som varit inblandade i utlandstjänst hos fallföretaget. Den teori vi använt oss av för att genomföra vår analys av är främst teori kring Internationell HRM. |
| Slutsatser: | Vi har kommit fram till att följande faktorer påverkar repatrieringen: karriärplanering, relation till operativa chefen, nätverk av kontakter i företaget, kommunikation under uppdraget, expatriaten själv, och ansvars- och rollfördelning. Ansvars- och rollfördelningen vid repatriering är synnerligen viktig för att lyckas med repatrieringen. Vidare anser vi att expatriering och repatriering inte skall ses som två separata händelser utan bör integreras till en. Planeringen för repatrieringen bör starta redan vid expatrieringen. För att kunna dra nytta av alla de positiva faktorer (såsom individuell utveckling, säkrad tillförsel av internationella ledare, organisationsutveckling) som en lyckad repatriering ger krävs det framförhållning. För att underlätta framförhållningen anser vi att ansvaret för repatrieringen bör tydliggöras och vara av mer oberoende karaktär samt att varje fall bör situationsanpassas. Slutligen presenterar vi Repatrieringspentagonen där roll- och ansvarsfördelning presenteras utförligt. |

ABSTRACT

- Title:** So far so good, Repatriation in a multi-national corporation
- Seminar date:** 2004-03-18
- Course:** Master thesis in Business Administration, Organizational studies, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Henrik Ask, Kristoffer Daag, Ola Sandberg
- Advisor:** Rikard Larsson
- Key words:** International HRM, Repatriation, Career Planning, Assignment of Tasks and Responsibility and Organizational Development.
- Purpose:** To investigate which factors influence the repatriation process and to develop a model of how the company in the case study and others can work more efficiently with repatriation. Furthermore we wish to emphasize the importance of repatriates as valuable components in the process of organizational development in a world which is becoming ever more globalized and hence repatriates should be seen as a source of a competitive advantages. As for scientific reasons our aim is to portray the current position of International HRM, its major flaws, and the desired direction in which it should go in order to facilitate an integration with strategic policies.
- Method:** The thesis comprises of a qualitative case study. Our primary empirical data was collected from 16 interviews with people who have been working as expatriates within the company studied. The theoretical material used to analyse the empirical data, are mainly theories from existing International HRM literature and magazine articles.
- Conclusions:** We have found that the following factors influence the repatriation process: career planning, relation to the operational manager, network of contacts within the organization, communication during the expatriation period, the expatriate himself, and clear assignment of task and responsibility. The assignment of tasks and responsibilities are extremely important in order to be successful with the repatriation process. We believe that expatriation and repatriation should not be regarded as two separate processes. Instead the aim should be integrate them into one process. Repatriation planning should start as soon as the employee is expatriated in order to be able to accommodate for all the positive effects (such as individual development, development of international leaders, organizational development) the organization needs long-term planning. Finally in order to facilitate this we have created the "Repatriation Pentagon", in which the assignment of tasks and responsibilities are specified more clearly. We also believe that every case is different and therefore a program needs to be flexible to be able to adjust to the repatriate.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INLEDNING | 6 |
| 1.1 | Bakgrund..... | 6 |
| 1.2 | Problemdiskussion | 7 |
| 1.3 | Problemformulering | 9 |
| 1.4 | Syfte | 9 |
| 1.5 | Avgränsningar..... | 9 |
| 1.6 | Disposition | 10 |
| 2 | METOD..... | 11 |
| 2.1 | Syftet med forskning..... | 11 |
| 2.2 | Vetenskaplig inriktning..... | 12 |
| 2.3 | Val av undersökningsmetod..... | 12 |
| 2.3.1 | Induktiv & deduktiv metod | 12 |
| 2.3.2 | Fallstudiemetoden | 14 |
| 2.3.3 | Kvalitativ metod..... | 14 |
| 2.4 | Tillvägagångssätt | 15 |
| 2.4.1 | Val av fallföretag..... | 16 |
| 2.4.2 | Val av respondenter..... | 17 |
| 2.4.3 | Datainsamlingsmetod | 18 |
| 2.5 | Källkritik | 19 |
| 2.5.1 | Validitet..... | 19 |
| 2.5.2 | Reliabilitet | 20 |
| 2.5.3 | Datakritik & reflektioner kring metod..... | 20 |
| 3 | TEORI | 23 |
| 3.1 | Expatriering..... | 23 |
| 3.1.1 | Före utlandsvistelsen | 24 |
| 3.1.2 | Utlandsvistelsen | 25 |
| 3.1.3 | Repatriering..... | 26 |
| 3.2 | Varför är repatriering så viktigt?..... | 28 |
| 3.2.1 | Organisatorisk inlärning | 28 |
| 3.3 | Varför misslyckas repatrieringsprocessen?..... | 29 |
| 3.4 | Vad kan företaget göra? | 30 |
| 3.4.1 | Förväntningar | 30 |
| 3.4.2 | Karriärplanering | 31 |
| 3.4.3 | Kontaktpersoner | 32 |
| 3.4.4 | Repatrieringsprogram..... | 33 |
| 3.5 | SIHRM..... | 35 |
| 3.6 | Myten om att många expatriater misslyckas..... | 35 |
| 3.7 | En summering av fördelar med en lyckad repatriering | 36 |
| 3.8 | Inför empirin | 37 |
| 4 | EMPIRI..... | 38 |
| 4.1 | Bakgrund..... | 38 |
| 4.2 | Struktur | 38 |
| 4.3 | Företagets kultur | 39 |
| 4.4 | Karriär | 40 |
| 4.4.1 | Karriärplanering | 42 |
| 4.4.2 | HR-avdelningens roll och ansvar | 42 |
| 4.5 | Informationsutbyte | 43 |
| 4.5.1 | Före | 43 |
| 4.5.2 | Under..... | 43 |
| 4.5.3 | Efter..... | 44 |
| 4.6 | Expatrieringsprocessen | 44 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.7 | Förväntningar på utlandsvistelsen..... | 45 |
| 4.8 | Nätverk..... | 45 |
| 4.8.1 | Formellt nätverk..... | 45 |
| 4.8.2 | Informellt nätverk..... | 45 |
| 4.8.3 | Relation till chefen..... | 46 |
| 4.8.4 | Mentor..... | 46 |
| 4.9 | Förväntningar inför repatrieringen..... | 46 |
| 4.9.1 | Tid för repatriering..... | 47 |
| 4.9.2 | Hur kan repatrieringen förbättras?..... | 48 |
| 4.9.3 | Varför lämnar expatriaterna?..... | 48 |
| 4.10 | Utveckling..... | 49 |
| 4.11 | Inför analysen..... | 50 |
| 5 | ANALYS..... | 51 |
| 5.1 | Struktur..... | 51 |
| 5.2 | Kultur..... | 52 |
| 5.3 | HR..... | 53 |
| 5.4 | Expatrieringsprocessen..... | 54 |
| 5.5 | Repatrieringsprocessen..... | 55 |
| 5.6 | Karriär..... | 58 |
| 5.7 | Förväntningar..... | 60 |
| 5.8 | Information..... | 62 |
| 5.9 | Nätverk..... | 64 |
| 5.9.1 | Formellt nätverk..... | 64 |
| 5.9.2 | Informellt nätverk..... | 65 |
| 5.9.3 | Mentorskap..... | 65 |
| 5.9.4 | Relationen till chefen..... | 66 |
| 5.10 | Varför lämnar expatriaten företaget?..... | 67 |
| 5.11 | Personlig och organisatorisk utveckling..... | 68 |
| 6 | SLUTSATSER..... | 69 |
| 6.1 | Repatrieringens utfall och effekter..... | 69 |
| 6.2 | Situation i fallföretaget i dagsläget..... | 70 |
| 6.2.1 | Operativ Chef..... | 72 |
| 6.2.2 | Nätverk..... | 72 |
| 6.2.3 | Central HR..... | 73 |
| 6.2.4 | Lokal HR:..... | 73 |
| 6.3 | Förbättringsförslag för fallföretagets repatriering..... | 73 |
| 6.3.1 | Operativ chef..... | 74 |
| 6.3.2 | Nätverk..... | 74 |
| 6.3.3 | Lokal HR..... | 75 |
| 6.3.4 | Central HR..... | 75 |
| 6.3.5 | HR chef i sändande region..... | 75 |
| 6.4 | Forskningsmässiga brister inom området..... | 76 |
| 6.5 | Framtida forskningsförslag..... | 76 |
| 7 | Referenslista..... | 78 |
| 8 | Bilagor..... | 82 |
| 8.1 | Intervjumall Expatriater..... | 82 |
| 8.2 | Intervjumall HR..... | 84 |

1 INLEDNING

Här beskrivs och diskuteras bakgrunden till uppsatsämnet. Därefter följer en problemdiskussion med frågor som ämnas besvaras i uppsatsen. Frågorna mynnar ut i syftet med studien och de avgränsningar som har gjorts.

1.1 Bakgrund

Den ökade globaliseringen har de senaste decennierna påverkat företagens sätt att göra affärer. Nya marknader för multinationella företag har uppstått tack vare ny teknologi som gör det möjligt att kommunicera över stora avstånd på ett smidigt sätt. För att hantera den ökade konkurrensen från internationella företag har allt fler insett betydelsen av att vara effektivt organiserade.¹ Eftersom personalen är en av företagets viktigaste resurser har intresset för Human Resource Management (HRM) ökat och företagsledare har börjat inse personalens betydelse för att överleva på en allt hårdare global marknad.² Det är därför viktigt att förvalta denna kritiska resurs för att konkurrera på den internationella arenan.³

Internationell HRM (IHRM) kan definieras som den process varigenom en organisation skaffar fram, allokerar, samt på ett effektivt sätt använder humankapital i en internationell miljö. Jämfört med HRM så omfattar IHRM fler funktioner, är ständigt under förändring, kräver större inblandning i de anställdas privatliv, påverkas av fler externa faktorer, samt innebär en högre nivå av risktagande.⁴ Internationell erfarenhet är dock en konkurrenskraftig fördel för såväl individ som organisation eftersom den är svår att förvärva och imitera på annat sätt.⁵ Ett sätt att ta del av denna internationella process är genom att sända iväg expatriater. Adler och Bartholomew uttalar sig på följande vis när det gäller betydelsen av erfarenhet från en internationell marknad:

”In the global competitive market, international firms will not be able to effectively compete against major global competitors without world-class managers worldwide.”⁶

Enligt Edström och Galbraith finns det tre motiv till att sända iväg expatriater utomlands: (1) tillsätta en tjänst, (2) personlig utveckling och (3) organisationsutveckling.⁷ För att företaget skall kunna ta fördel av samtliga tre motiv gäller det att de även är framgångsrika med den s.k. repatriering. Repatriering är den process då man återför individen till

¹ Pucik V & Saba T, *Selecting and developing the global versus the expatriate manager: A view of the state-of-the-art*, (1998)

² Sanz-Valle R et al. *Human resources management and business strategy links: an empirical study*. (1999)

³ Linehan M & Scullion H, *Repatriation of female expatriates*, (2002)

⁴ Fischer C et al, *Human Resource Management*, (1999)

⁵ Black S & Gregersen H B, *The right way to manage expats*, (1999)

⁶ Huang L-Y, *Attitudes toward the management of international assignment – A comparative study*, (2003)

⁷ Harzing A-W & Van Ruysseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995)

hemmaorganisationen efter det att denne har arbetat utomlands som expatriat. Repatriering förbises ofta av många företag eftersom de inte inser betydelsen av denna process som medel genom vilket repatriaten återförs till hemmaorganisationen.⁸

Ett relativt nytt område är Strategisk IHRM (SIHRM). Den reflekterar över de HRM-frågor och aktiviteter som härrör från och påverkar den strategiska verksamheten och internationella angelägenheter för ett multinationellt företag.⁹ Detta kan sägas tangera tankarna inom Strategisk HRM (SHRM) som fokuserar på länken mellan organisatorisk strategi och faktisk prestation. Styrkan med denna teoribildning är att den bygger vidare på de olika tankegångarna som finns i forskningen inom strategisk ledning och inte bara bygger på traditionell HRM. Effektiv användning av SHRM förväntas resultera i att det hjälper företaget att uppnå sina mål, samt leda till komparativa fördelar.

Vårt intresse för ämnet väcktes efterhand som vi under våra studier och i den allmänna debatten uppfattat att många företag har väl fungerande expatrieringsprogram, men sämre fungerande rutiner för repatriering. Att lägga ned stora resurser på att sända iväg personal utomlands, men att inte ha väl fungerande rutiner för hur återkomsten skall gå till kan ses som ett onödigt resursslöseri, eller som Hauser uttrycker det:

”You wouldn’t discard newly upgraded, high-priced computers loaded with proprietary software, would you?”¹⁰

1.2 Problemdiskussion

Som vi nämnt tidigare bidrar globaliseringen till att konkurrensen blir hårdare. Högre krav ställs på företag för att de inte skall bli utkonkurrerade av andra aktörer på den globala arenan. Det finns därför ett behov av att organisationen ständigt utvecklas. Ett sätt att utveckla den är att ta del av de erfarenheter som de utlandsanställda tillgodosett sig i utlandet samt naturligtvis förvalta den kunskap som finns sedan tidigare. Repatrieringen är ett stort orosmoment vad beträffar den utlandsanställdes fortsatta karriär inom företaget.¹¹ Hemflytten är inte bara en tid av frustration och oro för repatriaten utan även för eventuella medföljande.¹² När repatriaten flyttar hem igen verkar det finnas en allmän uppfattning om att repatriaten och eventuellt medföljande familj kommer att återetablera och anpassa sig till den miljö som väntar. Många gånger blir det motsatt effekt och repatriaten måste hantera den ”re-entry shock” eller ”reverse culture shock” som uppstår p.g.a. av att situationen i hemmaorganisationen har förändrats under tiden som den anställde arbetat utomlands.¹³

Många av de förväntningar som expatriaten byggt upp under tiden utomlands stämmer dessutom inte överens med den situation som uppstår när expatriaten återvänder. Den status och autonomi som den anställde upplevt i utlandet byts mot rutiner och den ”grå vardagen”.¹⁴

⁸ Dowling P et al, *International human resource management: managing people in multinational context*, (1999)

⁹ Ibid.

¹⁰ Hauser J, *Making the most of your investment*, (1998)

¹¹ Black S J & Gregersen H B, *The right way to manage expats*, (1999)

¹² Riusala K & Suutari V, *Expatriation and careers: perspective of expatriates and spouses*, (2000)

¹³ Ibid.

¹⁴ Solomon C. M, *Repatriation: Up, down or out?* (1995)

Många repatriater upplever dessutom frustration eftersom de känner sig nonchalerade och bortglömda av hemmaorganisationen då de inte känner att de får möjlighet att använda all den kunskap och erfarenhet som de anser att de samlat på sig.¹⁵ Det finns även en risk att repatriater inte får det utrymme som de väntar sig vid hemkomsten och i vissa fall finns det inte ens ett passande jobb till dem när de kommer tillbaka.¹⁶ Problemen är ofta knutna till att det saknas en karriärplan för de anställda som ger sig ut på ett internationellt uppdrag och att alltför många företag ser expatriering och repatriering som två skilda processer och inte som en enda.¹⁷ Ett annat problem är att de expatriater som inte känner sig nöjda efter det att de väl kommit tillbaka sprider negativ information om repatrieringsförfarandet vilket kan få medarbetare att tacka nej till ett internationellt uppdrag eftersom det anses mer tryggt att stanna hemma.¹⁸ Att inte kunna attrahera de mest kompetenta personerna till utlandstjänst medför att företagets utveckling mot en ökad globalisering fördröjs. Repatriaten har nämligen haft förmånen att se på organisationen ur ett annat perspektiv vilket kan hjälpa till att bota den hemmablindhet som annars lätt kan drabba individer som stannat på samma ställe alltför länge.

Enligt Hofer och Schendel omfattar konkurrensfördelar de färdigheter, resurser, relationer och beslut som ett företag utnyttjar för att dra nytta av fördelar och för att undvika hot där de är verksamma.¹⁹ Ett sätt att lyckas konkurrera på sikt är bl.a. HR-planering. Detta innebär enligt Cascio att man förutspår det behov som kan tänkas uppstå när det gäller personalen inom ett företag.²⁰ Detta antyder att HR-planering kan ses som ett viktigt redskap när det gäller företagets strategiska arbete vilket Porter håller med om där han anser att HRM skall ses utifrån ett strategiskt perspektiv.²¹ Olyckligtvis visar många studier att länken mellan HR-planering och det strategiska arbetet många gånger inte fungerar på ett önskvärt sätt. Detta kan bland annat tänkas hänga ihop med de synsätt som Cascio presenterar när det gäller att se på personalen i ett företag. Det ena synsättet innebär att man ser personalen som en kostnad och det andra innebär att man ser personalen som en resurs som kan bidra med något till företaget i framtiden.²²

Efter att ha gått igenom de teoretiska bidrag som finns inom IHRM, och därmed repatriering, har vi funnit att de går att dela in i två huvudsakliga strömningar. Det första är den s.k. mikronivån som koncentrerar sig på HRM-aktiviteter såsom expatrieringsprogram. Det andra är den s.k. makronivån som har ett mer strategiskt fokus.²³

Den tidigare forskningen inom IHRM består främst av storskaliga kvantitativa studier av hur expatriering går till i amerikanska företag. Dessa studier av bl.a. Tung, Black, Oddou, Mendenhall, Gregersen och Harvey är bra exempel på sådana. De är viktiga eftersom de

¹⁵ Hurn B J, *Repatriation – the toughest assignment of all*, (1999), s. 224

¹⁶ Harvey M G, *Repatriation of corporate executives: an empirical study*, (1998)

¹⁷ Borg M, *Repatriering av utlandspersonal*, (1981)

¹⁸ Gross Klaff L, *The right way to bring expats home*, (2002)

¹⁹ Poole Michael, *Human Resource Management – Comparative, International and Strategic Human Resource Management – Critical Perspectives on Business and Management – Vol 2*, (1999)

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Dowling P et al, *International human resource management: managing people in multinational context*, (1999)

förklarar grundproblematiken genom empirisk forskning samt utkristalliserar nyckelfrågor och utmaningar inom området. Forskningen har dock hittills inte riktigt gått vidare från en rent beskrivande fas genom att vidga de metodologiska närmandena till att även inkludera induktiv och inte bara deduktiv forskning. Vi ämnar därför använda oss utav en mer induktiv explorativ ansats för att gräva djupare i problematiken genom att genomföra en kvalitativ fallstudie. Detta skulle kunna bistå ansvarig HR-chefs att stärka sin kompetens på området genom att även den enskilde repatriaten, samt andra inblandade, tillåts medverka. Detta leder förhoppningsvis på lite längre sikt till att även bredare organisatoriska faktorer kan tas i beaktning för att utarbeta långsiktig strategisk plan för företaget som helhet. Huvudproblemet är alltså att det fortfarande återstår att forska vidare kring exakt hur förhållandet mellan SHRM och interna faktorer fungerar i verkligheten.

1.3 Problemformulering

Vilka faktorer påverkar repatrieringsprocessen och hur handskas man med dessa? Vidare undrar vi hur ett effektivt repatrieringsprogram kan tänkas se ut och slutligen vilka fördelar detta bidrar till både i ett mikroorienterat perspektiv samt på ett mer övergripande strategiskt plan?

1.4 Syfte

Vårt syfte är att undersöka vilka faktorer som påverkar repatrieringen och utveckla en modell för hur man på ett mer överskådligt sätt kan arbeta med repatrieringsprocessen i fallföretaget, och i förlängningen andra företag. Den praktiska anledningen till detta är att framhålla repatriater som värdefulla inslag i organisationens utveckling i en alltmer globaliserad värld och därmed en källa till konkurrensfördelar. Den forskningsmässiga grunden är för att visa var IHRM befinner sig i nuläget, var repatriering brister i nuläget, samt i vilken riktning vi anser att den bör gå för att knytas an till den strategiska utvecklingen av organisationen.

1.5 Avgränsningar

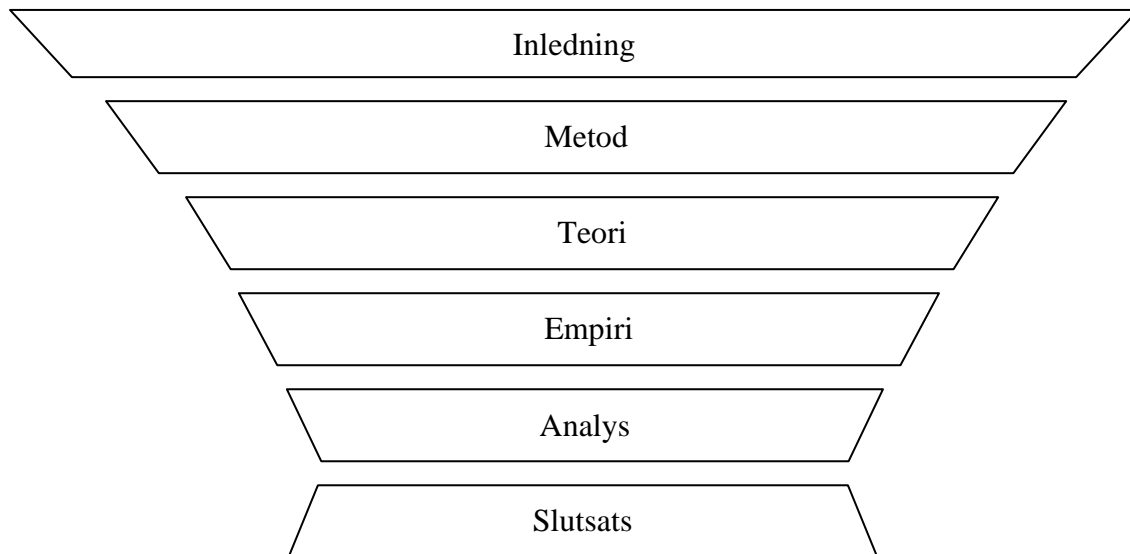
För att utnyttja den tid som står till vårt förfogande på bästa möjliga sätt och kunna presentera en så djup studie som möjligt har vi varit tvungna att göra ett antal avgränsningar:

- Vi har inte i någon större utsträckning tittat på själva expatrieringen eftersom denna tidigare studerats relativt utförligt. Vid samtal med fallföretaget visade det sig även att de kände att expatriering i sig inte utgjorde något problem, men däremot att repatrieringen inte var så bra som de kunde önska.
- Vi har valt att inte undersöka medföljandeproblematiken eftersom detta i princip är en studie i sig och för att vi inte ansåg oss ha den access som denna undersökning skulle kräva. Även här finns det ett antal utmärkta studier redan.

- Vi har inte i någon större utsträckning undersökt hur expatriaten utvecklas personligen och inte heller hur organisationen utvecklas i och med expatrieringsprocessen, utan koncentrerar oss främst på vilka positiva konsekvenser ett förbättrat repatrieringsförfarande skulle kunna tänkas få.

1.6 Disposition

Arbetet består av följande kapitel och åskådliggörs i figuren nedan:



- Kapitel ett, *inledning*, ger en bakgrund till vårt valda ämne. Därefter följer en problemdiskussion kring repatriering och dess konsekvenser. Slutligen presenteras vårt övergripande problem och syftet som ligger till grund för vår uppsats.
- Kapitel två, *metod*, ger läsaren en förståelse av den metod vi valt i vår studie. Valet av fallföretag samt vårt val av respondenter presenteras även kort. Vi diskuterar även metodens begränsningar och den förståelse som vi kan tänkas utgöra problem.
- Kapitel tre, *teori*, ger en bild av det sekundärdata, exempelvis litteratur och tidsskrifter, som vi använt i vår studie för att genom en analys av empirin ge svar på vårt syfte.
- Kapitel fyra, *empiri*, ger läsaren en uppfattning om det empiriska material som ligger till grund för vår analys.
- Kapitel fem, *analys*, ger läsaren en presentation av den analys som vi genomför på basis av teoretisk kunskap kopplad till den empiriska verkligheten.
- Kapitel sex, *slutsatser*, ger läsaren en uppsummering av de slutsatser som vi kommer fram till, samt redovisar repatrieringspentagonen som ett bidrag till att lösa repatrieringsproblematiken i fallföretaget och i viss mån generellt.

2 METOD

I kapitlet redovisas den undersökningsmetod som tillämpats och de olika ställningstaganden som gjorts under arbetet. Vi redogör även för det tillvägagångssätt som använts och slutligen för de eventuella faror och fallgropar som man bör vara medveten om.

2.1 Syftet med forskning

Syftet med forskning kan vara antingen explorativt, deskriptivt, och/eller förklarande.²⁴

I det explorativa syftet söker forskaren förstå villkor, händelser, förlopp, beteenden och fenomen.²⁵ Det utforskande stadiet används ofta för att utforska ett nytt område och bygga upp en teori kring det. Det kan dock även utformas för att bekräfta eller testa en befintlig teori.²⁶ I det deskriptiva syftet söker forskaren att beskriva skilda fenomen, exempelvis tillståndet i en organisation med hjälp av en modell, eller ett antal händelser i en förhandlingsprocess. Att beskriva något inbegriper ofta identifiering och kartläggning. Att beskriva medför även att man tvingas välja perspektiv, sida, nivå, terminologi och begrepp, observationer, registrering, systematisering, klassificering, tolkning. En god beskrivning är ofta en nödvändig grund för att förklara, förstå, förutse eller avgöra. Vidare leder en deskriptiv process till att de ofta komplicerade situationer som studeras blir mer lättbegripliga och tydliga.²⁷ Det förklarande syftet implicerar analyserande av orsaker och resultat. I likhet med det deskriptiva stadiet så görs förklaringarna från olika utgångspunkter. Forskaren måste specificera dessa och även klargöra vad förklaringen skall användas till och vilken målgrupp den riktar sig emot. Det finns inget enskilt korrekt sätt som bör användas, utan forskaren har en rad modeller att välja emellan.²⁸

Vårt syfte med uppsatsen var till att börja med främst explorativt och deskriptivt, men har kommit att bli mer förklarande ju längre tiden led. Det främsta syftet var att erhålla en djupare förståelse för repatriering och de problem som detta medför. För att redogöra för detta har vi samlat in data kring de faktorer som påverkar repatriering, repatrieringsprogram och fördelar med en lyckad repatriering. Det bör nämnas att även en förklarande undersökning ställer krav på information om vad som är känt sedan tidigare i ämnet, vilket vi kommer att redogöra för.²⁹ Sammanfattningsvis är uppsatsen alltså förklarande så till vida att vi sökt analysera vad som ligger bakom bristen på färdiga repatrieringsprogram och vad detta får för följder på organisationen som helhet men studien har även explorativa och deskriptiva drag.

²⁴ Wiedersheim-Paul F & Eriksson L, *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

²⁵ Ibid.

²⁶ Miles M B & Huberman M A, *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*, (1994)

²⁷ Wiedersheim-Paul F & Eriksson L, *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

²⁸ Ibid.

²⁹ Lundahl U & Skäravad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999)

2.2 Vetenskaplig inriktning

Positivism och hermeneutik kan sägas utgöra två vetenskapsteoretiska plattformar. Positivismen, som utgör grunden till den kvantitativa metodteorin, anser att endast det som kan iakttas bör vara objekt för vetenskapen, vars uppgift är att finna sanningen om verkligheten. De vetenskapliga utsagorna måste enligt positivismen kunna verifieras med empirisk data och en åtskillnad mellan fakta och värderingar måste göras. Målet med vetenskapen enligt denna teori är att söka samband mellan orsak och verkan. Dessa samband observeras främst genom att stora (kvantitativa) urval görs. Studier av detta slag av verkligheter är tänkta att visa på mönster och regelbundenheter utifrån vilka slutsatser kan dras.³⁰

Mot det positivistiska idealet står hermeneutiken, som ligger till grund för den kvalitativa metodteorin. I motsats till positivismen anser den hermeneutiska skolan att målet med forskningen är att tolka och förstå hur andra människor upplever sin situation och vad detta har för betydelse för beslut och handling. Genom känslor kan forskaren utläsa och förmedla kunskaper som inte annars hade kunnat förmedlas. I hermeneutiken anses personliga erfarenheter vara en förutsättning för att uppnå önskad kunskap. Att bedriva opartisk forskning anses omöjligt och inte alltid önskvärt.³¹

Studien tar i hög grad sin utgångspunkt i ett hermeneutiskt synsätt; detta av vårt val av kvalitativa undersökningar för den empiriska datainsamlingen. Att forskarna, i vårt fall arbetets författare, skulle kunna vara helt opartiska och neutrala i sitt arbete, på ett sådant sätt som den positivistiska teorin anger som krav, anser vi vara näst intill omöjligt. Den information, de analyser och den förståelse som denna uppsats leder fram till kommer, direkt och indirekt, att påverkas av våra tolkningar som i sin tur påverkats av vår dominerande logik.³² Allt forskningsarbete anser vi påverkas av dem som utför arbetet och deras förförståelse.

2.3 Val av undersökningsmetod

2.3.1 Induktiv & deduktiv metod

Vad beträffar framtagandet av kunskap finns det i realiteten två vedertagna tillvägagångssätt, induktiv och deduktiv metod.³³ Därutöver existerar även ett tredje sätt, nämligen den hypotetiskt deduktiva metoden som i själva verket får betraktas som en kombination av de två ovan nämnda. Den sistnämnda kallas även för abduktiv ansats.³⁴

³⁰ Bryman A, *Research Methods and Organization Studies*, (2000)

³¹ Alvesson M & Skoldberg K, *Tolkning & Reflektion*, (1994)

³² Starkey K, *How Organizations Learn*, (1996)

³³ Wiedersheim-Paul F & Eriksson L, *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

³⁴ Alvesson M & Skoldberg K, *Tolkning & Reflektion*, (1994)

Det induktiva sättet tar sin början i empirin för att därefter söka sig mot generell kunskap och förståelse i form av teori.³⁵ Modellen söker kontinuerligt efter regelbundenheter i empirin och antar att dessa kommer att bestå i framtiden. Ovanstående metod är framförallt vanlig i explorativa undersökningar där man genom att inhämta information från ett visst antal individer kan bilda sig en uppfattning om deras generella inställning till exempelvis sin arbetssituation. Efter omfattande studier kan detta förhoppningsvis resultera i någon form av kunskapsbidrag för att förklara ett fenomen, exempelvis en ny modell eller teoribildning.

Den deduktiva metoden å andra sidan utgår istället från befintlig teori och testar denna i verkligheten. Här ställs det krav på bevisföring, att de förutsägelser som görs också kan verifieras. Detta tillvägagångssätt är mest lämpligt då det kan göras generella konklusioner utifrån enskilda undersökningsobjekt eller händelser.³⁶ Trots att de två metoderna kan tyckas vara åtskilda är de intimt förknippade med varandra. Den ena förutsätter den andra eftersom alla teorier ursprungligen härstammar från empirin. Teori kan sägas vara härledd ur induktivt dragna slutsatser.³⁷

Vi har i vår studie huvudsakligen valt att använda oss av ett induktivt synsätt under vår forskning. Till att börja med finns det inte särskilt mycket teoretiskt material kring repatriering och syftet var främst deskriptivt och förklarande för att skapa förståelse för ämnet, inte för att söka kausalsamband. I ett flertal böcker nämns möjligheten att låta arbetsprocessen växla mellan induktion och deduktion.³⁸ Vi är medvetna om att ren induktion inte existerar i verkligheten eftersom ingen är helt befriad från tidigare upplevelser och har därför delvis använt oss av deduktion utan att gå så långt som att säga att vi varit rent abduktiva i vårt arbetsförfarande.³⁹ Med det menar vi att vi naturligtvis läst en del litteratur inför intervjuerna för att kunna ställa relevanta frågor, men att det inte gått så långt som att vi haft för avsikt att huvudsakligen vara deduktiva.

Den induktiva metoden uppvisar förvisso en svaghet i och med att det ofta inte går att grunda studien på samtliga möjliga observationer, eftersom detta i de flesta fall inte är praktiskt genomförbart.⁴⁰ Detta kan naturligtvis leda till att det i efterhand upptäcks förutsättningar vid vilka undantag kan uppstå. Det kan t.o.m. vara så att summan av enskildheterna i de olika fallen tillsammans inte behöver utgöra en vedertagen sanning.⁴¹ Ett ytterligare problem med metoden är att den underliggande strukturen inte tas i beaktande, utan att slutsatsen istället utgör ett yttre samband. Detta är dock främst ett problem inom kvantitativ forskning och har inte påverkat oss nämnvärt eftersom vi som vi redovisar nedan valt att genomföra en fallstudie med kvalitativ inriktning.

³⁵ Wiedersheim-Paul F & Eriksson L, *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

³⁶ Andersen L, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*: (1998)

³⁷ Rosengren K E & Arvidsson P, *Sociologisk Metodik*, (1992)

³⁸ Andersen L, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*: (1998)

³⁹ Alvesson M & Sköldberg K, *Tolkning & Reflektion*, (1994)

⁴⁰ Wiedersheim-Paul F & Eriksson L, *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

⁴¹ Alvesson M & Sköldberg K, *Tolkning & Reflektion*, (1994)

2.3.2 Fallstudiemetoden

En fallstudie kan beskrivas som en empirisk undersökning med kvalitativ datainsamling och datatolkning, som behandlar samtida fenomen i sitt verkliga sammanhang.⁴² En fallstudie kan vidare sägas avgränsas till några aspekter som är relevanta för undersökningens syfte.⁴³ Vi har i vår studie fokuserat på ett par specifika frågeställningar rörande repatriering. Detta kräver en hel del flexibilitet så att man kan anpassa sig efter hur situationen utvecklas.⁴⁴ Fallstudien lägger stor vikt vid sociala system i vilka människor och deras motiv och handlingar står i fokus. För att få förståelse för ett socialt system måste vi förstå de människor som intar olika roller i detta system. Vi måste identifiera de individer som har störst betydelse för vår problemformulering. Deras värderingar, föreställningar, attityder m.m. utgör kontentan i undersökningen.⁴⁵

2.3.3 Kvalitativ metod

Det kan sägas finnas två skilda förfaranden genom vilka man kan tänkas angripa ett forskningsområde, nämligen kvantitativt och kvalitativt. Kvantitativ data är formaliserad och strukturerad där informationen bearbetas till nummer och kvantiteter. Forskaren är främst intresserad i det som är vanligt och genomsnittligt.⁴⁶

Kvalitativ data hänvisar till människor, objekt och specifika situationer. Ett kvalitativt angreppssätt medför att man studerar saker och ting i sin naturliga miljö, och försöker förklara och förstå olika situationer och vilken innebörd det ges av de involverade parterna. Genom kvalitativ data avslöjas invecklade samband ur ett relativt litet urval.⁴⁷ Huvudsyftet här är sålunda att samla information för att erhålla en djupare förståelse av det studerade området. Kvalitativa undersökningar baserar sina slutsatser på icke-kvantifierbar data, t.ex. attityder, värderingar och föreställningar. Metoden har sin styrka i att den pekar på totalsituationen och därmed möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang.⁴⁸ Den här studiemetoden får därför sägas vara speciellt lämplig som forskningsmetod för den typen av undersökning vi valt att göra. Den motiverar även syftet genom att söka efter den kvalitet som är typisk för en företeelse. Detta för att den ger möjlighet att på djupet studera ett avgränsat problemområde inom ett begränsat tidsintervall och utan de begränsningar och standardiseringar som förekommer i den kvantitativa metoden. Enligt Adelman et al. är metoden ett samlingsbegrepp för en grupp forskningsmetoder som alla har gemensamt att de fokuserar på undersökningen eller en studie av en viss företeelse.⁴⁹

Vad beträffar den övergripande strukturen eller inriktningen på detta arbete, har vi därmed genomfört en kvalitativ undersökning. Vårt syfte är att erhålla en djupare förståelse och kunskap om repatriering och i den mån det går dra generella slutsatser. Vi anser att det kvalitativa angreppssättet stämmer väl överens med vårt syfte eftersom det tolkar vilka faktorer

⁴² Lundahl U & Skärvad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999)

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Alvesson M & Sköldberg K, *Tolkning & Reflektion*, (1994)

⁴⁵ Lundahl U & Skärvad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999)

⁴⁶ Holme M I & Solvang B K, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Alvesson M & Sköldberg K, *Tolkning & Reflektion*, (1994)

som påverkar repatrieringen, positiva effekter av ett fungerande repatrieringsprogram, och vilka fördelar som uppnås genom en lyckad repatriering. Vi valde tidigt att inte utföra en studie på två eller fler företag utan koncentrerade oss på att göra en djupanalys utifrån ett fallföretag. Vi anser inte att det är ett måste jämföra flera olika företag när det gäller att identifiera de problem som kan tänkas uppstå vid repatrieringen utan anser att en kvalitativ djupstudie kan ge minst lika trovärdiga resultat framförallt som det är djupstudier som saknas på området.

Intervjuer används med fördel som datainsamlingsmetod i en kvalitativ undersökning. Dessa kan vara standardiserade, ostandardiserade eller semistandardiserade.⁵⁰ Vi använde oss i huvudsak av den semistandardiserade intervjuformen. Detta innebär att frågeformulering och frågornas ordningsföljd kan väljas mer fritt. På så sätt uppnås större flexibilitet och intervjuerna blir mer situationsanpassade.⁵¹ Vi valde dessutom en låg struktureringsgrad, med andra ord fria intervjuer. Vår ambition har alltså varit att utveckla en dialog med respondenten som syftar till att locka fram inte bara den officiella versionen utan även individuella värderingar, åsikter, attityder och motiv. Vi har även haft samma frågor under alla intervjuer för att lättare kunna jämföra dem och inte gå miste om någon vital information. Frågorna återfinns längst bak i uppsatsen som en bilaga.

2.4 Tillvägagångssätt

Beträffande den övergripande strukturen för undersökningen, det som bl.a. Bryman kallar ”forskningsdesign”, anser vi, som sagt, ha använt oss av en kvalitativ undersökningsmetod. När det istället gäller de specifika teknikerna för datainsamlingen; ”forskningsmetoderna”, har vi nyttjat intervjuer, och i viss mån också observationer. Det är alltså denna struktur som har utgjort ”ramverket” för vårt insamlande av data som legat till grund för vår analys. Anledningen till varför vi har valt denna design är att vi ville fokusera på enskilda individers tolkningar och beteenden i en viss situation.

De positiva effekter som vi kunnat erhålla genom att använda oss av den kvalitativa undersökningsmetoden är flera. För det första agerar vi inom organisationen, vilket medför att de individer som vi intervjuar och observerar känner att vi är personer som ”får lov att vara här”, och som de därför vågar agera naturligt inför.⁵² Detta medför positiva effekter såtillvida att individernas beteende i högre grad än annars representerar deras ”riktiga” handlingssätt. Vi behöver följaktligen inte i lika hög grad själv tolka beteendena (intervjusvaren), utan individernas egen tolkning av sitt handlande och av sin organisation, är ofta tillräckligt ”målande” i sig. En positiv effekt, som hänger samman med att vi har varit inne i organisationen, men som är av mer språklig natur, är att individerna som observerats har använt ”sitt eget” språk. Vi har alltså bitvis inte ”tvingats” beskriva skeendena i våra egna akademiska ordval, utan har kunnat använda bl.a. citat från intervjupersonerna, vilket i många fall har förstärkt beskrivningen.

⁵⁰ Lundahl U & Skärvad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999)

⁵¹ Ibid.

⁵² Bryman A, *Research Methods and Organization Studies*, (2000)

En ytterligare fördel med den kvalitativa undersökningsmetoden, är att den leder till en stark känsla av sammanhang. I och med att vi kan använda oss av vår egen kunskapsbas från tidigare kurser, i kombination med att i hög grad använda oss av respondenternas egna tolkningar och reflektioner, skapar vi en omfattande ”deskriptiv kuliss”.⁵³ Denna möjliggör en djupare förståelse för individernas beteende och syn på organisationen, och läsare av studien får förhoppningsvis en starkare känsla av att verkligen veta hur saker och ting fungerar i den aktuella organisationen.

Den kvalitativa metodens svaghet ligger i att det kan vara svårt att med hjälp av opartiska källor kontrollera informationens tillförlitlighet, vilket naturligtvis ökar risken för snedvridna resultat. Så länge medvetenhet om detta finns anser vi dock att risken för att detta skall påverka undersökningen alltför negativt är liten. Vidare kritik är att det kan vara svårt eller omöjligt att generalisera resultaten av kvalitativa undersökningar. Det kan även tyckas vara av dubiöst värde att enbart syna en händelse eller fenomen. Enligt Popper kan man heller inte generalisera sina iakttagelser p.g.a. att man endast kan göra ett visst antal observationer och intervjuer.⁵⁴ Denna kritik håller vi med om såtillvida att varje studie inte är generaliserbar var för sig. Den kan däremot tolkas utifrån litteratur och liknande studier och vi tror därför att det därmed finns ett värde och en generaliserbarhet i kvalitativ forskning.

Det finns alltså en överhängande risk att man fastnar i en ”generaliseringsfälla”. Nyss redogjorde vi för faran att, som forskare (och läsare, för den delen) luras att tro att en individs åsikt överensstämmer med samtliga andra inom organisationen. Denna fara kvarstår och förstärks av våra egna tolkningar. Som läsare är det lätt att bortse från det faktum att också forskarnas tolkning av materialet är föremål för subjektivitet. Ovan nämnde vi ordet kuliss. Vad som är viktigt att förstå, är att en kuliss kan ses på två sätt: dels som ett instrument/redskap som skall förstärka en känsla av något (t.ex. på en teater), men det kan också ses som något som skall dupera våra sinnen att tro att vi (i teaterexemplet) är på ett ställe där vi egentligen inte befinner oss. Det finns alltså både positiva och negativa aspekter med att använda sig av en kvalitativ metod, och inom ramen för denna, bearbeta det empiriska materialet på ett sådant sätt att man skapar en omfattande kuliss, i syfte att skapa sammanhang.

2.4.1 Val av fallföretag

Det fallföretag som vi skrivit om valdes eftersom det är ett stort multinationellt företag med sannolikt stor erfarenhet av expatriering och sålunda även repatriering. Det geografiska läget i närheten av vår studieort spelade också stor roll av praktiska skäl. Fallföretaget efterfrågade inte anonymitet, men p.g.a. det geografiska läget har vi valt att hålla företagets identitet hemlig. En annan orsak är att vi inte vill att läsarens eventuella förförståelse av företaget ifråga skall påverka hans/hennes inställning till studien. Anledningen att vi valde att studera just vårt fallföretag beror dessutom på att en av gruppmedlemmarna tidigare hade arbetat där och kunde garantera access, vilket annars brukar vara ett stort problem för forskare. Vi kunde säkerligen ha valt vilket annat företag som helst för vår studie men vi fann det speciellt

⁵³ Bryman A, *Research Methods and Organization Studies*, (2000)

⁵⁴ Alvesson M & Skoldberg K, *Tolkning & Reflektion*, (1994)

intressant att studera ett stort multinationellt företag som har stor erfarenhet av både expatriering och repatriering av anställda.

2.4.2 Val av respondenter

Den initiala kontakten med företaget togs med HR-chefen på en av divisionerna, mer om strukturen i empirin. Från honom erhöll vi en lista på sju repatriater att intervjua och som kunde tänkas vara av intresse för vår studie. Dessa personer hade då redan givit sitt medgivande och var delvis införstådda med studiens syfte. Vi började med att skicka ut ett e-mail till dem där vi presenterade oss själva och en utförligare beskrivning av den studie vi avsåg att genomföra. Därefter valde vi att kontakta repatriaterna personligen via e-mail för att på så sätt försöka få till stånd ett lämpligt intervjutillfälle. Redan från början garanterade vi repatriaterna anonymitet och detta i kombination med att repatriaterna redan tidigare givits möjlighet att godkänna sitt deltagande i studien ledde till att alla tackade ja. Detta gjordes för att inte på något vis kompromettera respondenterna inför företaget och därmed försätta dem i en obehaglig situation gentemot arbetsgivaren. En avslappnad intervjusituation är naturligtvis en förutsättning för att erhålla ärliga och konkreta svar.

Vi utgick vi från en förutbestämd intervjumall. Till sakens natur och vår egen avsikt hör det dock att denna intervjumall inte alltid efterlevdes. Respondenterna talade vitt och brett om både det ena och det andra och tilläts att sväva ut i små anekdoter även om vi ibland tvingades styra diskussionen i rätt riktning. Vi hade vidare ingen förutbestämd ordning på frågorna och heller ingen formell ”förhørsledare” vilket bidrog till en avslappnad och informell stämning. Däremot försökte vi ha en informell förhørsledare som huvudsakligen intervjuade. Detta ledde till att även om alla antecknade under intervjuerna så hade de som inte intervjuade huvudansvaret för antecknandet men hade naturligtvis möjlighet att inflika frågor när de ansåg att detta var nödvändigt. Mot slutet av intervjuerna gavs även tillfälle till uppsummering och eftertanke för att säkerställa att vi inte gått miste om värdefull information.

Det empiriska datamaterial som vi har insamlat med syfte att undersöka hur repatrieringsprocessen kan förbättras på företaget, och därmed förhoppningsvis generellt, samlades in vid en rad skilda tillfällen. Totalt sett har 16 intervjuer genomförts under en genomsnittlig tid på 120 minuter. I tillägg till detta har vi även inmundigat lunch eller fika innan intervjun med flertalet intervjuade och har därmed fått tid och tillfälle att studera organisationen och kulturen som de lever och verkar i. De intervju personer vi valde kom till på en rad olika sätt. Som tidigare nämnts fick vi till att börja med en lista på sju namn som skulle kunna vara av intresse eftersom de varit utomlands. De andra nio intervjuerna tillkom efterhand som vi intervjuade och en eller flera personer rekommenderade andra möjligen intressanta intervjuobjekt. De 16 intervjuerna fördelar sig som så att två är HR-personer på olika nivå, elva är f.d. expatriater som är kvar på företaget och tre är f.d. expatriater som ej längre arbetar på företaget utan har slutat av en eller annan anledning. Av dessa samlade intervjuer genomfördes i sin tur en intervju per telefon och två via e-mail, eftersom det inte gick att intervjua dem personligen av praktiska skäl. I figuren nedan ges en övergripande blick av hur de som ingick i vår studie fördelar sig över de olika kategorierna. Anledningen att det

sammanlagda antalet intervjuer överstiger 16 år att somliga individer ingår i flera kategorier. Exempelvis kan en chef på mellannivå ha tidigare utlandserfarenhet som expatriat.

| Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|-----------|--------|----|--------------------------|------------------------|
| Hög | Mellan | | | |
| 4 | 10 | 2 | 4 | 3 |

Rörande de personliga intervjuerna övervägde vi huruvida vi skulle använda oss av bandspelare eller ej. P.g.a. intervjuernas personliga karaktär valde vi dock att avstå från denna möjlighet, eftersom vi ansåg att detta skulle kunna verka hämmande på respondenternas svar och samarbetsvilja. Vi avstod därmed från den fördel som det kunnat innebära att gå tillbaka till inspelat material. Detta därför att ett sådant förfarande troligen hade inneburit en större negativ inverkan på koncentrationsförmågan än positiv inverkan på kvaliteten. Tre personers anteckningar och minne torde förhoppningsvis uppfylla kraven på tillförlitlighet.

2.4.3 Datainsamlingsmetod

Vi koncentrerade oss till att börja med på att läsa in oss på den teoretiska delen av uppsatsområdet. Detta skedde med hjälp av diverse kurslitteratur, tidskrifter, elektroniska källor, samt övriga vetenskapliga publikationer som fanns tillgängliga. Vi hade redan innan en bild av det vi ville studera men med hjälp av litteraturen och annan sekundärdata utarbetade vi snart vad vi ansåg vara relevanta frågor att ställa under intervjuerna som vi avsåg att genomföra.

Vi lämnar nu det som Bryman kallar, "the research design" och koncentrerar oss istället på metoden för att samla in data, "the research method".⁵⁵ En av fördelarna som vi upplevde med intervjuer som metod för datainsamling, var att vi under intervjuens gång, fick data omedelbart, s.k. primärdata. Det fanns följaktligen inga "mellanled" mellan oss och mötesdeltagarna när det gällde datainsamlingen, vilket är fallet vid t.ex. enkätundersökningar. Genom att dessutom använda oss av observationer, tror vi oss minska risken för att individerna under intervjun säger en sak och egentligen tycker något annat. Att säga att risken helt försvinner bara för att vi använder oss av observation istället för enkätundersökningar är dock felaktigt. Risken kvarstår naturligtvis, och är kanske än större när man som observatör bara vistas i organisationen, som i vårt fall vid ett par tillfällen. Det är inte alls säkert att individerna vågar lita på oss fullt ut efter att bara ha träffat oss vid ett enskilt tillfälle.⁵⁶

Styrkan med att använda intervjuer som datainsamlingsmetod är att det gör det möjligt att koncentrera sig på en specifik händelse eller ett särskilt fenomen. Det blir även enklare att renodla vilka faktorer som inverkar på fenomenet ifråga. Även totalsituationen återspeglas i det specifika fallet, vilket skapar bättre förutsättningar för att förstå sociala processer och

⁵⁵ Bryman A, *Research Methods and Organization Studies*, (2000)

⁵⁶ Lundahl U & Skäravad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999)

sammanhang. Det skapas en bättre kontakt med det undersökta fallet och därmed blir det lättare att få en bra uppfattning om den enskildes situation.⁵⁷

När det gäller den generella fördelen med intervjuer kombinerat med observationer existerar möjligheten att tränga bakom de formella barriärerna av organisationen och få möjlighet att studera de informella strukturerna. Intervjusvaren ligger i högre grad än observationerna till grund för vårt empiriska material. Anledningen till detta, anser vi vara att vi inte hade möjligheten att observera organisationen under en längre tid utan var begränsade till ett fåtal tillfällen.

Som vi redan nämnt leder den korta observationsperioden till svårigheter att rubricera vår observation. Den kritiske läsaren skulle kunna ifrågasätta huruvida man kan kalla det observation över huvudtaget. Vi anser dock att man kan göra detta och att den observation som ligger närmast är en indirekt sådan, där man befinner sig i organisationen, men man har ingen direkt roll i denna; observatören umgås med individerna i organisationen, men har ingen direkt arbetsuppgift.⁵⁸

De nackdelar eller svårigheter som forskare kan konfronteras med när det gäller den indirekta observationen är problem att få access till organisationen och "reactivity", dvs. att man som individ beter sig på ett sätt när observatören är närvarande och på ett annat sätt när denne är frånvarande.⁵⁹ Accessproblematiken var i vårt fall nästan obefintlig, huruvida "reactivity" har varit ett problem för oss i vår observation är därmed inte särskilt troligt men dock omöjligt att helt bortse ifrån.

2.5 Källkritik

Oavsett om syftet är att samla in primärdata, kvalitativt såväl som kvantitativt, eller sekundärdata så är det av yttersta vikt att säkerställa resultatets validitet och reliabilitet. Att pröva validiteten och reliabiliteten i de källor som använts har stor betydelse för slutresultatet och trovärdigheten i en utredning. Detta faktum har vi i största möjliga mån försökt beakta i vår datainsamling. Att genomskåda de brister och de felaktigheter som finns inbäddade i tillgänglig information är inte alltid lätt. Vi har försökt att med kritiska ögon granska den information som insamlats, genom att väga in källans relation till organisationen och dess betydelse för innehållet.

2.5.1 Validitet

Validitet är förmågan att mäta det man avser att mäta.⁶⁰ Det finns två begrepp man skiljer på: inre och yttre validitet. Den inre avser överensstämmelsen mellan begrepp och empirin, med andra ord det man avser att mäta. Här gäller det att finna empiriska kriterier som tangerar en rimlig uppfattning om vad begreppet betyder. Den yttre avser överensstämmelsen mellan det

⁵⁷ Holme M I & Solvang B K, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

⁵⁸ Bryman A, *Research Methods and Organization Studies*, (2000)

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Wiedersheim-Paul F & Eriksson L, *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

mätvärde som kommer fram i undersökningen och det faktiska värdet i verkligheten. Frågorna som ställs vid intervjutillfället är av direkt betydelse för vilka svar som erhålls. Om de är ledande i sin karaktär kan en personlig prägel sättas på informationen som kanske inte stämmer överens med verkligheten. Det är därför viktigt att frågorna utformas på ett sätt som gör att de intervjuade får en möjlighet att uttrycka sig fritt och betona det som de tycker är mest väsentligt.⁶¹ Som redan tidigare nämnts har vi därför använt en kvalitativ metod och det tillsammans med intervjuernas följsamhet och flexibilitet anser vi ha bidragit till att tillgodose kraven på validitet. Vi har även försökt att verkligen låta respondenterna sväva ut och inte ställa alltför ledande frågor. Vad beträffar befintlig teori så har vi i analysen försökt att tolka empirin utefter denna och på så sätt uppnå så hög validitet som möjligt.

2.5.2 Reliabilitet

Reliabiliteten handlar om att det resultat som man får är tillförlitligt och stabilt.⁶² Kravet är att man får samma resultat om studien upprepas, oavsett av vem, så länge likartade metoder används. Reliabiliteten kan därför sägas ha mycket begränsad betydelse för en kvalitativ undersökningsmetod. Själva grundtanken med en dylik undersökningsmetod är ju att studera ett fåtal frågeställningar. Att detta absolut skall kunna appliceras på ytterligare organisationer eller frågeställningar, anser vi inte vara något måste även om det vore positivt. För att i möjligast mån stärka reliabiliteten har vi strävat efter att samtliga författare varit närvarande vid varje intervjutillfälle och därefter försökt att sammanställa materialet tillsammans efteråt för att undvika eventuella fel och missförstånd. Vi har även försökt att se på andra tidigare studier för att eventuellt sälla bort alltför extrema värderingar och åsikter.

2.5.3 Datakritik & reflektioner kring metod

De personer som vi intervjuade är indelade i ett antal subgrupper. Dessa utkristalliserades efter hand, men det tål att nämnas att vi från början hade liten möjlighet att påverka vilka vi faktiskt intervjuade. Det är därför svårt att säga om det rör sig om ett representativt urval eller om ett antal framgångshistorier. Efterhand som tiden led fick vi dock kontakt med ett antal som lämnat företaget. Dessa var av stort intresse eftersom de inte ingick i det ursprungliga, möjligen medvetna, urvalet och därför skulle kunna tänkas ha åsikter som avvek radikalt från den officiella linjen som kan tänkas ge en överdrivet positiv bild av verkligheten. Detta är naturligtvis viktigt att ta under beaktande eftersom vi annars hade varit hårt styrda av en faktor som starkt begränsat studiens trovärdighet.

Det är vidare lätt att genom ordval och utelämnad information påverka läsarens tolkning och uppfattning av den beskrivna informationen. Detta behöver inte betyda att informationen från utredaren är medvetet manipulerad. Såväl primär- som sekundärdata kan mycket väl vara partisk, vinklad, ofullständig eller utgöra ett tveksamt urval, vilket nog är ofrånkomligt eftersom varje berättelse sker med utgångspunkt från ett visst perspektiv.⁶³ När man utnyttjar primär- och sekundärdata är ett kritiskt förhållningssätt av största vikt. Detta medför att läsaren bör vara lika kritisk till författarnas budskap som författarna var till sina källor.

⁶¹ Holme M I & Solvang B K, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997)

⁶² Wiedersheim-Paul F & Eriksson L, *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

⁶³ Lundahl U & Skäravad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999)

Vi kan dock se potentiella ”fallgropar” med att i så hög grad lita på de personer som väljer att låta sig bli intervjuade. Genom att göra detta finns risken att vi bortser från det faktum att ett visst svar eller beteende endast är en individs eller en grups sätt att tolka sin situation, och istället låter denna utsaga omfatta samtliga expatriater i organisationen, även de som väljer att inte låta sig intervjuas eller som vi inte kommit i kontakt med.

En faktor som vi har valt att diskutera lite extra är generaliseringsproblematiken, d.v.s. huruvida det är möjligt att applicera/använda resultatet i studien även på andra företag. Denna problematik är speciellt framträdande i samband med en fallstudie. Det är klart att den kritiske läsaren kan invända mot att vi endast använder ett fåtal intervjuer och observationer och att de tolkningar och reflektioner som vi redogör för, inte går att applicera på andra organisationer som en följd av detta. Delvis kan vi hålla med om ett dylikt resonemang, men vi vill även peka på att detta inte nödvändigtvis behöver vara en nackdel för studien, utan snarare motsatsen. Genom att studera ett litet antal repatriater under en begränsad tid, kan forskaren, i detta fall vi, i högre grad ge studien djup, t.ex. när det gäller de sociala relationerna i företaget. Genom att inte tvingas ”gapa” över för mycket, splittras inte forskarnas fokus mellan olika företag, utan vi kan koncentrera oss på det specifika objektet.

För läsaren är det viktigt att förstå att en observation heller aldrig kan vara fullständigt objektiv. Dock bör observatörerna ha en strävan efter att uppnå en slags ”begränsad objektivitet”, det vill säga största möjliga saklighet. Detta uppnås genom en relevans i det som studeras, rimliga och väl underbyggda slutsatser etc. En annan potentiell fara när det gäller kvalitativ metod, är tolkningsproblematiken i anslutning till empiriska data. Den kvalitativa undersökningsmetoden går ju i mångt och mycket ut på att forskaren skall se skeenden ur en annan individs perspektiv. Att veta om man som forskare har lyckats att korrekt tolka en individs syn på sin organisatoriska verklighet är synnerligen komplicerat. I vårt fall kan vi se en risk för att den kunskapsbas som vi har efter åtskilliga terminer vid Ekonomihögskolan, försvårar möjligheterna att vara helt objektiva. Vår ”ryggsäck” är troligen full av teorier, kunskap etc. som försvårar tolkningen av materialet. Vi har försökt att uppnå objektivitet genom att i största möjliga mån skilja mellan fakta och värderingar. Läsaren bör dock vara medveten om att vår förförståelse kan ha påverkat innehållet i arbetet.

Vi är även medvetna om att om att anonymiseringen av företaget och respondenterna kan utgöra ett problem eftersom respondenter frestas till att överdriva sina åsikter. Dessutom inskränks möjligheten för läsaren att undersöka att det som beskrivs i uppsatsen i själva verket stämmer överens med verkligheten. Av de skäl som vi tidigare nämnt var det dock nödvändigt att tillämpa detta förfarande och de resultat som uppnås är värt den uppoffring som det innebär.

De repatriater som intervjuats har av olika anledningar samtliga varit män. Detta har delvis sin förklaring i att nästan samtliga är civilingenjörer och att detta fortfarande är en tämligen mansdominerad yrkeskår. Dock bör det nämnas att detta är en avgränsning eller kanske snarare en inskränkning eftersom kvinnliga repatriater kanske skulle kunna tänkas ha en annan syn på det vi intervjuat kring. Här är det även värt att påpeka att samtliga uppsatsförfattare också är män och att detta naturligtvis påverkar vår förförståelse.

Slutligen är det svårt att förhålla sig kritisk till sitt eget tillvägagångssätt. Vi har självklart påverkat både svaren och vad som efterfrågats som primärdata, men detta är nog ofrånkomligt. Dock förekommer det ibland skilda åsikter inom gruppen som hjälpt till att kritiskt granska och undvika alltför stor inblandning av personliga åsikter. Slutligen vill vi även nämna den s.k. intervjuareffekten.⁶⁴ Denna innebär att respondentens svar beror på vad han/hon tror intervjuaren vill höra. Det kan innebära att man ibland svarar på frågor som kanske ligger utanför sitt eget kompetensområde för att göra ett gott intryck på intervjuaren. Detta är dock något som vi har lite inflytande över men vi är dock medvetna om problematiken.

⁶⁴ Halvorsen K, *Samhällsvetenskaplig metod*, (1992)

3 TEORI

I kapitlet redovisar vi den teoretiska referensram vi utgått från vid genomförandet av undersökningen. Här avhandlas bl.a. de faktorer som påverkar expatriering, repatriering samt hur man kan avhjälpa eventuella problem som uppkommer.

Ett problem inom Human Resource Management (HRM) är att på ett effektivt sätt lyckas med uppgiften att repatriera de anställda som arbetat utomlands. De företag som lyckats med denna uppgift är ofta de som har lärt sig vad det innebär att förlora en expatriat till en konkurrent. Dock är det många av de företag som lyckas med att repatriera sin personal som misslyckas med att ta till vara på den kunskap och de erfarenheter som de har med sig. En repatriat har sannolikt något att tillföra angående det lands kultur och marknadsförutsättningar som han/hon arbetat i under expatriatperioden. I de fall en f.d. expatriat lämnar företaget försvinner den kunskap och erfarenhet som individen besitter och organisationen mister en möjlighet till ökat organisatoriskt lärande och utveckling. Ökad globalisering och ökad internationalisering i kombination med personalens ökade mobilitet innebär att allt fler anställda någon gång har varit utomlands eller kommer få möjligheten att åka utomlands vilket ökar kraven på att tillfredsställa deras behov och ta till vara på den kunskap de har när de kommer hem.⁶⁵

3.1 Expatriering

Edström och Galbraith ger exempel på tre motiv till att sända iväg utlandspersonal:⁶⁶

- tillsätta en position
- chefsutveckling
- organisationsutveckling

Torbjörn och Brewster nämner även kontroll av lokala avdelningar i utlandet som en anledning.⁶⁷ Andra anledningar som nämns är: intrång på nya marknader, implementering av ny teknologi och nya system, samt vid fusioner och uppköp.⁶⁸

Eftersom det många gånger är svårt att hitta tillräckligt kompetenta ledare till positionen i mottagande land leder det till att man skickar lämplig personal från en annan del inom företaget. Detta är också som nämns ovan ett sätt att upprätta byråkratin genom kontroll och upprättande av finansiella och administrativa kontrollsystem. Det andra motivet,

⁶⁵ Hammer M et al, *Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses*, (1998)

⁶⁶ Harzing A-W & Van Ruysseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995)

⁶⁷ Huang L-Y, *Attitudes toward the management of international assignment - A comparative study*, (2003)

⁶⁸ Halcrow A., *The squandered resources*, (1999)

chefsutveckling, innebär att de erfarenheter den utlandsstationerade tar till sig i utlandet leder till att personen ifråga ges träning i att leda företaget i en internationell miljö. Genom att ge personal möjlighet att arbeta utomlands ger man dem den internationella erfarenhet som det ofta krävs för att i framtiden leda företaget på en högre post. Eftersom det är svårt att på förhand veta vilka som fungerar som internationella ledare kan man utvärdera personens arbetsinsats efter utlandsposteringen och ge dem som lyckats väl möjlighet att ta sig an ett annat internationellt uppdrag eller återvända till hemmaorganisationen. Grundtanken med det tredje motivet som har med organisations utveckling att göra, är att göra personalen mindre etnocentrisk genom kontakt med andra kulturer. Genom att flytta runt personalen skapar man internationella nätverk för kommunikation.⁶⁹

Det går att urskilja tre faser i den internationella cykeln. Denna process kan grovt delas in i tre beståndsdelar; (1) före, (2) under och (3) efter expatriering.⁷⁰ När ett företag agerar globalt i olika länder och kulturer krävs det att det finns en International Human Resource Management (IHRM) policy. Policyn skall motivera de anställda att vilja åka utomlands för företagets räkning, och innehålla en plan för ekonomisk kompensation så att de anställda åtminstone kan behålla sin nuvarande levnadsstandard. Policyn bör också innehålla någon form av fortsatt karriärplan, riktlinjer för repatriering och/eller möjliga framtida utlandsuppdrag.⁷¹

3.1.1 Före utlandsvistelsen

Första steget i en expatrieringsprocess är urval och rekrytering. Många av dem som blir valda blir valda p.g.a. den tekniska kompetens som de besitter. En kandidats personliga egenskaper ges mindre uppmärksamhet även om dessa ofta spelar en stor roll när det gäller att anpassa sig till en ny kultur och nya arbetsförhållanden. Betoningen på hårda värden framför mjuka värden i rekryteringsprocessen kan tyda på att HR (personalavdelningen) har en liten roll när det gäller urval och rekrytering. En studie visade att HR till 34 % spelade en liten eller ingen roll alls i urvalsprocessen.⁷² Figur 1 nedan är ett exempel på vilka som är inblandade i processen före expatrieringen.

⁶⁹ Harzing A-W & Van Ruysseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995)

⁷⁰ Albrecht M H, *International HRM – Managing diversity in the workplace*, (2001)

⁷¹ Ibid.

⁷² Halcrow A, *The squandered resources*, (1999)

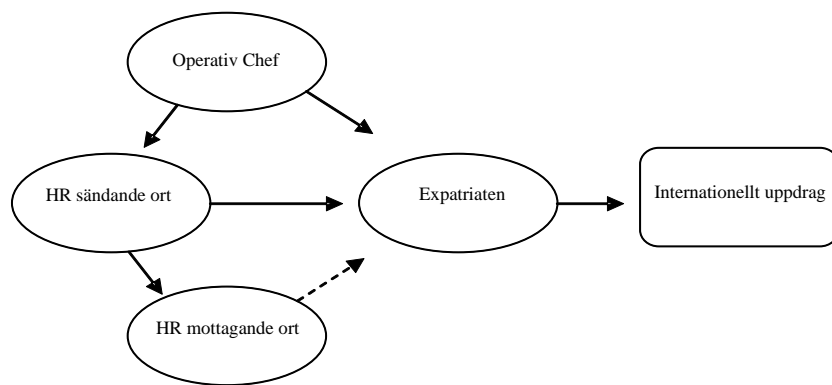


Fig. 1 Aktörer som deltar vid expatriering:⁷³

Tung utförde en omfattande studie kring expatriering och repatriering och kom fram till att följande egenskaper är viktiga för att lyckas utomlands: teknisk kompetens, sociala egenskaper, förmåga att hantera obekanta situationer och familjen.⁷⁴ Eftersom det många gånger är den närmaste chefen som indirekt rekryterar expatriaten finns en risk med att dessa fokuserar alltför mycket på den tekniska kompetensen. HR är ofta de som har resurser att göra personliga bedömningar av individen angående det internationella uppdraget men har i många fall lite att säga till om, något som kan få allvarliga konsekvenser eftersom många internationella uppdrag misslyckas p.g.a. av andra faktorer än just den tekniska kompetensen. För att lyckas med en utvecklad plan för expatriater krävs det att alla inblandade parter är väl underrättade om sina uppgifter och att kommunikationen mellan dem fungerar väl. För ett multinationellt företag är det viktigt att se expatriering som en sammanhängande process där hela cykeln bör beaktas.⁷⁵

Före expatrieringen är det viktigt att fastställa vilka roller olika personer i företaget har vid expatrieringen. Det gäller att fastställa vilka kommunikationsvägar som skall gälla och hur informationsflödet skall gå till. Företaget bör också formulera någon form av måldokument över vad de kräver av den blivande expatriaten och vilka förväntningar som finns. Om det existerar ett mentorsprogram inom företaget bör en mentorsgrupp tillsättas och träffas ett par gånger innan expatriaten lämnar landet för att bygga upp en relation till varandra. De som ingår i mentorsgruppen är förslagsvis medarbetare med utlandserfarenhet och personer på chefsnivå. Mentorsgruppen skall fungera som ankare i organisationen när expatriaten lämnat landet. En annan viktig del är att försöka förbereda familjen på vad det innebär att flytta från det invanda sociala nät som existerar "hemma" och komma till en ny främmande kultur.⁷⁶

3.1.2 Utlandsvistelsen

Under tiden utomlands fokuserar expatriaten på sin arbetsuppgift. Arbetsuppgifterna kan vara ungefär samma som de expatriaten hade hemma men eftersom arbetet sker i en främmande kultur ökar erfarenheterna och kunskaperna om att arbeta i en främmande kultur. Expatriaten

⁷³ Harzing A-W & Van Ruysseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995), s. 190

⁷⁴ Harzing A-W & Van Ruysseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995)

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Albrecht M H, *International HRM – Managing diversity in the workplace*, (2001)

får lära sig att lösa problem på andra och nya sätt tillsammans med nya kollegor vilket i längden leder till en kompetensökning.⁷⁷

Generellt är det den gamla chefen eller den division som expatriaten tillhörde innan, som håller kontakten under tiden han/hon befinner sig utomlands. När expatriaten befinner sig utomlands blir stödet från moderföretagets sida mer av informationskaraktär. Eftersom expatriaten fortfarande är anställd i utsändande bolag finns det ett behov av att få fortlöpande information om vad som sker på hemmafronten. Denna information kan inte vara heltäckande men den är viktig för att förenkla den framtida repatrieringen till moderföretaget. Hauser föreslår att organisationer skall använda sig av nyhetsbrev som skickas till expatriaterna runt om i världen för att hålla dem uppdaterade på vad som försiggår i hemmaorganisationen.⁷⁸ De mer praktiska frågorna har i detta läge flyttats från moderföretaget till den nya arbetsplatsen. Det innebär ansvar för praktiska frågor på jobbet samt frågor av social karaktär vad gäller livet i det nya landet.⁷⁹ Tung hävdar att ett av skälen till varför det rapporterats om att så många expatriatuppdrag har misslyckats är att organisationerna missköter kontakterna med expatriaterna under tiden de är ute. När expatriaten skall åka ut är det ofta ett stort engagemang från organisationens sida för att när de väl befinner sig utomlands avta vilket innebär att expatriaten många gånger känner sig utlämnad.⁸⁰

Det är viktigt att expatriaten själv håller kontakten med hemmaorganisationen för att undvika att bli bortglömd. Allen & Alvarez skriver att det idag är enklare att vara expatriat eftersom det finns många tekniska hjälpmedel som gör det möjligt för dem att hålla sig synlig för hemmaorganisationen. Vidare anser Allen & Alvarez att det är delvis upp till expatriaten själv att hålla sig i kontakt med och informerad om vad som händer i hemmaorganisationen. Det finns inget system som fungerar utan problem och om expatriaten själv upprätthåller kontakt så agerar de proaktivt och risken minskar att de blir bortglömda.⁸¹ Genom att hålla kontakt, mellan organisation och expatriat, samt mellan expatriat och organisation, underlättar man för nästa steg i den internationella processen, repatriering.

3.1.3 Repatriering

Många utgår från att återvändandet till hemmaorganisationen är problemfritt och smidigt samtidigt som studier visat att just denna repatrieringsprocess många gånger kan vara mer problematisk än själva expatrieringen.⁸²

Efter några år, vanligen två till tre, har expatriaten förhoppningsvis utfört sitt arbete och expatriaten repatrieras. Denna process är inte helt problemfri vilket Borg också iakttog och kom fram till att det främst finns två problem knutna till repatrieringen: återanpassning och återetablering. Återanpassning innebär anpassningen till den gamla kulturen och återetablering innebär att hitta en lämplig position i företaget vid hemkomsten. Vanligen är

⁷⁷ O'Connor R, *Plug the Expat Knowledge Drain*, (2002)

⁷⁸ Hauser J, *Making the most of your investment*, (1998)

⁷⁹ Albrecht M H, *International HRM – Managing diversity in the workplace*, (2001)

⁸⁰ Huang L-Y, *Attitudes toward the management of international assignments*, (2003)

⁸¹ Allen D & Alvarez S, *Empowering Expatriates and Organizations to Improve Repatriation Effectiveness*, (1998)

⁸² Black S J & Gregersen H B, *The right way to manage expats*, (1999)

expatriaten fortfarande anställd efter det att han/hon kommer hem även om det inte går att ordna ett lämpligt arbete vid hemkomsten.⁸³ I många fall är det upp till expatriaten själv att ta kontakt med hemmaorganisationen och vanligen kontaktas den närmsta chefen eller någon på personalavdelningen. Enligt Tung var en vanlig kommentar från repatriaterna följande:

”The line managers should cooperate more and not keep the repatriate within the business area. There may be suitable jobs in other parts of the corporation (if it is a large one).”⁸⁴

Under repatrieringsprocessen blir hemmaorganisationens roll central igen. Från att ha varit av sekundär karriär under utlandsperioden gäller det att hjälpa expatriaten att hitta en lämplig tjänst vid hemkomsten igen. En viktig del av repatrieringen är att uppdatera expatriaten på förändringar i organisationen som skett under den period då repatriaten varit utomlands. Informationen kring organisatoriska förändringar bör inte vara en alltför ansträngande del av efterarbetet om man har gjort ett bra arbete under tiden som den anställde varit utomlands.⁸⁵

Hemflytten är inte bara en tid av frustration och oro för repatriaten utan även för eventuella medföljande. Om repatriatens partner upplever att återflytten går bra avspeglar detta sig även på repatriaten som ökar i produktivitet, belåtenhet och lojalitet gentemot företaget.⁸⁶ Det finns även en tendens till att repatriater inte får det utrymme som de väntar sig vid hemkomsten och i vissa fall finns det inte ens ett arbete för dem i organisationen utan de placeras i tillfälliga projektgrupper under tiden som det letas efter en lämplig position.

“They are, in effect, ‘warehoused’ and this situation causes much anxiety and loss of self-esteem.”⁸⁷

De som är inblandade i repatrieringen illustreras i figur 2.

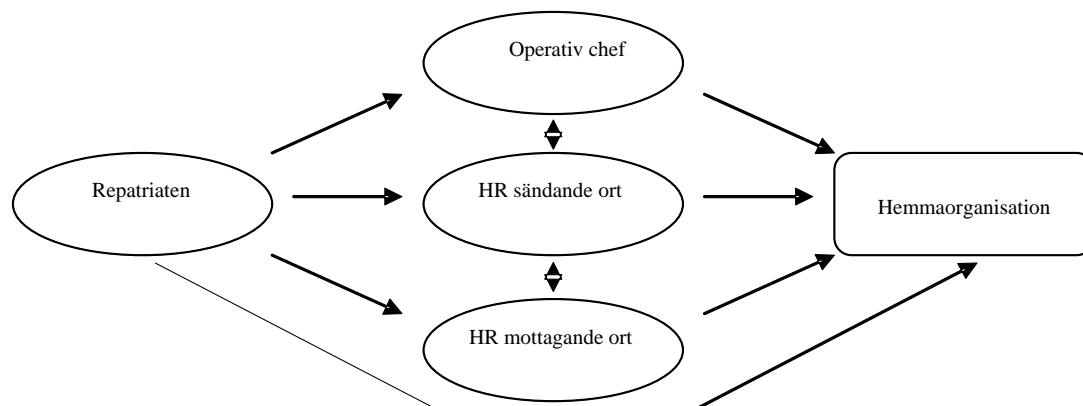


Fig. 2 Inblandade aktörer som repatriaten använder sig utav vid repatriering.⁸⁸

⁸³ Borg M, *Repatriering av utlandspersonal*, (1981)

⁸⁴ Dowling P et al, *International human resource management: managing people in multinational context*, (1999)

⁸⁵ Albrecht M H, *International HRM – Managing diversity in the workplace*, (2001)

⁸⁶ Harvey M G, *Repatriation of corporate executives: an empirical study*, (1989)

⁸⁷ Hurn B J, *Repatriation – the toughest assignment of all*, (1999), s. 224

⁸⁸ Harzing A-W & Van Ruysseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995), s. 192

3.2 Varför är repatriering så viktigt?

Fler och fler organisationer har upptäckt vikten av att skapa värde genom sina anställdas kunskap, färdigheter och expertis inom olika områden.⁸⁹ Inte minst en person som varit utomlands torde besitta en mängd värdefull kunskap och erfarenhet som organisationen skulle kunna dra nytta av. För att överleva på en marknad präglad av ökad konkurrens måste företagen ta till vara på alla konkurrensfördelar. En av de mest värdefulla och lättillgängliga resurser är den samlade kunskap och erfarenhet som expatriater tar med sig hem. För att hjälpa expatriaten med repatrieringsprocessen gäller det att det finns olika stödfunktioner som underlättar.

3.2.1 Organisatorisk inläring

De som arbetat i utlandet under längre tid har skaffat sig värdefulla globala erfarenheter som kan bidra till ett globalt tankesätt i organisationen.⁹⁰ Meredith and Anisya anser att personal med utlandserfarenhet är en god grund för att lyckas konkurrera på långsikt p.g.a. den erfarenhet de tagit till sig i och med att de verkat i en internationell miljö.⁹¹ De är med andra ord svåra att ersätta. Dessutom torde de som åker utomlands vara skickliga medarbetare som i framtiden kan utföra värdefulla insatser för företaget som inte riktigt går att värdera i pengar.⁹² Vikten av att ha en framgångsrik repatrieringsprocess för företag som verkar globalt är därmed stor och stöds av följande argument:

“The role of expatriates in multinational corporations (MNCs) grows significantly as the number of MNCs has increased.”⁹³

Enligt Selmer var många av dem som arbetat utomlands ofta representerade i det högre segmentet inom företagen.⁹⁴ Stroh et al. anser att dessa personer är värdefulla resurser som är kapabla att förstå hur huvudkontor såväl som funktioner i utlandet fungerar. Därmed har de alla förutsättningar att vara länk mellan dessa.⁹⁵ Enligt en studie gjord av Martin, forskare på American University, visade det sig att många expatriater var angelägna att använda den kunskap de tagit till sig utomlands, men att enbart 39 % ansåg att de gjorde så.⁹⁶

För ett internationellt företag är det även av vikt att utveckla ledare inför framtiden. Ett internationellt uppdrag är ett lämpligt sätt att testa en individ under skilda omständigheter än de vanligen lever under. En utlandsvistelse ses vidare ofta som en befordran vilket gör att uppdraget dessutom är ett utmärkt tillfälle för individen att förkovra sig.⁹⁷

⁸⁹ Black S J & Gregersen H B, *The right way to manage expats*, (1999)

⁹⁰ Stanoch P P & Reynolds-Gooch G, *Relocating career development*, (2003)

⁹¹ Huang L-Y, *Attitudes toward the management of international assignments*, (2003)

⁹² Albrecht M H, *International HRM – Managing diversity in the workplace*, (2001)

⁹³ Dowling P et al, *International human resource management: managing people in multinational context*, (1999)

⁹⁴ Huang L-Y, *Attitudes toward the management of international assignments*, (2003)

⁹⁵ Linehan M & Scullion H, *Repatriation of female expatriates*, (2002)

⁹⁶ Gross Klaff L, *The right way to bring expats home*, (2002)

⁹⁷ Riusala K & Suutari V, *Expatriation and careers: perspective of expatriates and spouses*, (2000)

Sandberg och Targama beskriver två olika sätt att ta till sig kunskap, kompetensförstärkning och kompetensförnyelse. Kompetensförstärkning innebär att en individ ökar den kunskap som han/hon har inom ett område och stannar därmed inom samma förståelseram för kunskapen. Kompetensförnyelse innebär att individen utvecklar en ny förståelseram för sin kunskap. Kompetensförnyelse är svårt att exakt säga när den sker, men Sandberg och Targama räknar upp ett antal faktorer som påverkar och påskyndar processen. Dessa faktorer är bl.a. konkreta personliga upplevelser, känsloladdade upplevelser och dialog med andra människor. Av detta drar de slutsatsen att för att påverka en persons förståelse krävs det mer än traditionell information. En upplevelse, känslomässiga inslag samt en effektiv dialog är viktiga beståndsdelar i kompetensförnyelsen.⁹⁸ En lyckad repatrieringsprocess innebär m.a.o. inte enbart att de kostnader som är förenligt med processen i utlandet betalar sig i och med utfört arbete, utan även att expatriaten kan bidra med något till organisationen i längden och främja organisatorisk utveckling.⁹⁹

3.3 Varför misslyckas repatrieringsprocessen?

För att ge exempel på misslyckad repatriering använder vi oss av Harzing & Ruysseveldt där de har angivit följande exempel på vad som kan ses som exempel på en misslyckad repatrieringsprocess:¹⁰⁰

- chefer lämnar företaget
- svårigheter med att rekrytera de mest lämpade för ett arbete utomlands
- misslyckande med repatrieringen leder till dåligt rykte och missnöje hos den anställda
- kunskapen som expatriaten har tagit till sig utomlands stannar hos individen
- höga kostnader i förhållande till avkastningen

Allen & Alvarez anser att många misslyckade repatrieringsprocesser beror på företagens oförmåga att erbjuda bra jobb till repatriaterna. De finner två faktorer som ligger bakom detta: kortsiktig planering och organisatoriska restriktioner. Den kortsiktiga planeringen är ett fall för ”out of sight/out of mind” hos företagen vilket innebär att de glömmer bort personer som de skickat ut. Planeringen för hemkomsten påbörjas sent och därmed är möjligheten att finna rätt arbete begränsade. De organisatoriska restriktionerna innebär att företagen räknar med att den division som skickade ut expatriaten också ordnar ett nytt jobb åt densamme. Detta leder till att valmöjligheterna begränsas och repatriaten anser sig tvungen att söka sig utanför företaget. Ironiskt i sammanhanget är att när repatriaterna söker sig till andra företag är det deras internationella erfarenhet som gör dem åtråvärda.¹⁰¹

⁹⁸ Sandberg J & Targama A, *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*, (1998)

⁹⁹ Nielson G, *Expatriate repatriation: A chore or a challenge?*, (2001)

¹⁰⁰ Harzing A-W & Van Ruysseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995)

¹⁰¹ Allen D & Alvarez S, *Empowering Expatriates and Organizations to Improve Repatriation Effectiveness*, (1998)

3.4 Vad kan företaget göra?

Adler påpekar att det finns tre faktorer som spelar roll för att repatrieringen skall lyckas. Dessa är:¹⁰²

- Kommunikation under uppdraget. Företaget kommunicerar med expatriaten under tiden som denne arbetar utomlands.
- Karriärplanering. Återkomsten beror i de flesta fall på att uppdraget är slutfört och inte på att det väntar ett nytt jobb när de kommer hem. I de flesta fall finns det inte en plan för expatriaten när han/hon kommer hem. Det borde inte enbart finnas en plan för arbetet utomlands utan även en plan för expatriaten när han/hon kommer hem.
- Visad uppskattning för expatriatens erfarenheter. Det är viktigt att expatriaten blir belönad för de erfarenheter han/hon skaffat utomlands. Det är även viktigt att de erfarenheter som skaffats kommer till användning i organisationen. Genom en dialog med expatriaten kan man komma underfull med hur de nya erfarenheter som han/hon skaffat sig utomlands kan användas.

En annan studie kom fram till att HR tillsammans med cheferna inom företagen aktivt måste arbeta med policys och rutiner för hur repatrieringen skall gå till. Det är av största vikt att de anställda är medvetna om vilken långsiktig plan som finns för deras karriär inom företaget och vad som väntar dem när de kommer tillbaka.¹⁰³

De flesta företag garanterar att expatriaten har ett jobb i företaget när de kommer tillbaka eller snarare att de inte kastas ut omedelbart. Dock garanterar de inte att de kan ordna ett jobb som möter de förväntningar som expatriaten har. Det är detta som är ett av de stora problemen när det gäller repatriering, nämligen att matcha expatriatens förväntningar när de kommer hem.¹⁰⁴

3.4.1 Förväntningar

Många av de expatriater som är på väg hem har en bild av att hemkomsten är en möjlighet till befordran och att deras kollegor står vid dörren och väntar på att få höra på expatriatens historier om hur det var att arbeta i utlandet som expatriat. Denna bild stämmer oftast inte. Enligt Huang är det skillnaden i förväntningar hos repatriaten och vad som erbjuds, som leder till att de ibland lämnar företaget när de kommer hem.¹⁰⁵ Ett sätt att tackla denna skillnad är genom en öppen dialog före och under expatrieringen för att inte expatriaten skall få falska förhoppningar under vistelsen utomlands. Många företag ser utlandstjänsten som en vakans som skall fyllas av någon av de anställda i företaget. Expatriaten ser det som ett tillfälle att anta en utmaning och att vidga sin kunskap och erfarenheter av internationellt arbete. De långa arbetsdagarna och det ökade ansvaret utomlands ser många expatriater som en

¹⁰² Harzing A-W & Van Ruyseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995)

¹⁰³ Hurn B J, *Repatriation the toughest assignment of all*, (1999)

¹⁰⁴ Vermond K, *Expatriates come home*, (2001)

¹⁰⁵ Huang L-Y, *Attitudes toward the management of international assignments*, (2003)

uppföring för att bli beförade när de kommer hem. I de fall detta inte sker känner sig expatriaten bortglömd och åsidosatt.¹⁰⁶ Följande citat är hämtade från expatriater som varit utomlands och ger en bild av de förväntningar som de anställda kan ha när de kommer hem:

“My friends will be keen to hear about my exciting experiences”, “I expect some form of promotion on returning home as I will be able to apply what I have learned abroad” och “My organisation will value my new skills, experiences and contacts and will wish to debrief me on these.”¹⁰⁷

Eller som Linehan & Scullion uttrycker det:

“It is a difficult period for people coming back, because if a person has gone and played a bigger role than that before they left, their expectation would be to return to a higher level.”¹⁰⁸

Framförhållning är således ännu ett nyckelord för att lyckas med repatrieringen. En välfungerande strategi är att expatrieringschefen, exempelvis åtta månader innan expatriaten återvänder, träffar expatriaten för att fokusera på expatriatens förväntningar och målsättningar och för att skapa en lista med potentiella kontaktpersoner som aktivt hjälper expatriaten med att komma tillbaka in i företaget igen.¹⁰⁹

3.4.2 Karriärplanering

“You do damage more quickly by bad onward career progression than anything else”¹¹⁰

Tidigare studier, av bland andra Hazard, visar att mindre än hälften av de expatriater som kommer hem blir beförade vid hemkomsten.¹¹¹ Många gånger går det att koppla till att det inte finns en tydlig karriärplan för expatriaterna när de kommer hem. Black och Forster menar att många av dessa problem kan minimeras om företagen har en karriärplan för expatriaterna.¹¹² D'Angelo menar också att det är viktigt att börja denna process så tidigt som möjligt, helst innan expatriaten åker iväg.¹¹³ Det är viktigt att HR är medvetna om vilka personer som arbetar som expatriater i utlandet så att deras namn finns med i diskussioner när det gäller nya tjänster inom företaget. Vissa anser till och med att dessa expatriater skall prioriteras framför andra personer inom organisationen. Detta för att försäkra sig om att expatriaten inte lämnar företaget när de kommer hem.¹¹⁴

Enligt Wada finns det en tendens att HR inte har tid med att aktivt karriärplanera för de anställda eftersom de är tyngda av andra arbetsuppgifter som inte är relaterade till karriärplanering. Deloitte & Touche t.ex. har som målsättning att erbjuda jobb till repatriater där de kan arbeta med klienter från det landet som de tidigare varit verksamma i.¹¹⁵

¹⁰⁶ Vermond K, *Expatriates come home*, (2001)

¹⁰⁷ Hurn B J, *Repatriation the toughest assignment of all*, (1999), s. 224-225

¹⁰⁸ Linehan M & Scullion H, *Repatriation of female executives: empirical evidence from Europe*, (2002), s. 82

¹⁰⁹ Hauser J, *Making the most of your investment*, (1998)

¹¹⁰ Tung R L, *Career issues in international assignments*, (1988)

¹¹¹ Huang L-Y, *Attitudes toward the management of international assignments*, (2003)

¹¹² Ibid.

¹¹³ Vermond K, *Expatriates come home*, (2001)

¹¹⁴ Stanoch P P & Reynolds-Gooch G, *Relocating career development*, (2003)

¹¹⁵ Gross Klaff L, *The right way to bring expats home*, (2002)

Det är värt att gå in på vikten av expatriatens karriärplanering lite noggrannare. Denna bör bevakas av en mentor i hemmaorganisationen som är utsedd/vald för att tillvarata expatriatens intressen och även har ett ansvar för att de inte glöms bort. Detta minskar expatriatens oro över sin framtida karriär och möjligheter, vilket gör det enklare att koncentrera sig på uppgifterna utomlands. Om det inte är möjligt eller praktiskt genomförbart att ha en mentor per expatriat så bör företaget utse en enhet på central nivå som arbetar för expatriaterna med främst tre frågor:¹¹⁶

- Karriärplanering med expatriaten före utlandsvistelsen för att gå över vad uppdraget kan leda till senare.
- Kontinuerlig ledning och rådgivning för att assistera expatriaten att hålla koll på sin karriär under tiden utomlands.
- Karriärplaneringsmöten med individen vid hemkomsten för att finna lämpliga arbetsuppgifter inom hemmaorganisationen.

3.4.3 Kontaktpersoner

Att ha en kontaktperson när man befinner sig i utlandet är av stor betydelse för expatriaten. Lämplig kontaktperson för expatriaten är någon med erfarenhet av utlandet själv, lämpligen en gammal expatriat som expatriaten kan vända sig till i utlandet.¹¹⁷ Kontaktpersoner, mentorer och andra personer som expatriaten har kontakt med och som arbetar för att underlätta expatriatens repatriering är dock inte alltid kvar i organisationen när expatriaten kommer tillbaka. Organisationsförändringar och andra faktorer kan ligga bakom förändringar som innebär att expatriatens kontakt med företaget kapas. I och med detta är det viktigt att expatriaten inte enbart litar på vad företaget har att erbjuda utan även själv aktivt arbetar med att hålla kontakten med hemmaorganisationen. Genom att hålla kontakten med personer inom företaget kan expatriaten på ett smidigt sätt få inblick i vad som händer i hemmaorganisationen när denne arbetar i utlandet. Vikten av att ha en kontaktperson som verkar för expatriaten i hemmaorganisationen när denne är utomlands exemplifieras av följande citat:

"When they're working on staff planning and development, somebody's got to be there to lobby for that expatriate because they're not there."¹¹⁸

Det är med andra ord inte bara viktigt att ha någon som man kan vädra tankar och frågor med utan även viktigt att hitta någon som kan representera expatriaten när denne är iväg. FedEx uppmuntrar sina expatriater att ha en fot i båda länderna när de är utomlands.¹¹⁹ Ett annat sätt att underlätta för expatriaten är genom att låta den tidigare närmaste chefen eller annan medarbetare i utlandet att ta på sig samma roll. En tidigare expatriat har uttalat sig om vikten av att ha en mentor:

¹¹⁶ Tung R L, *Career issues in international assignments*, (1988)

¹¹⁷ Hauser J, *Making the most of your investment*, (1998)

¹¹⁸ Vermond K, *Expatriates come home*, (2001), s. 33

¹¹⁹ Gross Klaff L, *The right way to bring expats home*, (2002)

“Having a home-based mentor, while I was overseas, kept me in touch with what was happening back home in the company, and I think that is incredibly important.”¹²⁰

En finsk studie betonar vikten av att expatriaten besöker hemmaorganisationen regelbundet under sin tid utomlands, speciellt om det geografiska och kulturella avståndet är stort.¹²¹ Dels underlättar detta expatriatens möjlighet att hålla sig à jour med vad som händer och dels motverkar det osäkerhet eftersom expatriaten ges möjlighet att fortlöpande anpassa sig till hur det går till hemma.

3.4.4 Repatrieringsprogram

För att kunna ta till vara på erfarenheter och kunskaper, samt att förenkla repatrieringsprocessen och karriärplanering hos de anställda, krävs det någon form av erkännande av behovet och vikten av utvecklandet av repatrieringsprogram.¹²² En målöverensstämmelse mellan organisationens och individens syn på karriärutveckling förenklar här definitivt processen.¹²³ I de fall det inte finns ett program för repatrieringen är det främst tre orsaker som nämns: brist på sakkunskap vad beträffar upprättandet av program, kostnaden för repatrieringsprogram samt att högsta ledningen upplever att det inte finns något behov av att aktivt förbereda folk att komma hem.¹²⁴

I praktiken kan det sägas finnas fem sätt som en organisation kan stödja repatrieringen för att göra den så smidig som möjligt.¹²⁵

- Först och främst gäller det att se till att en dialog kommer till stånd mellan företaget och individen kring hur utlandsvistelsen kommer att påverka expatriatens karriär på lång sikt. Detta bidrar till att hålla förväntningarna på en rimlig nivå inför framtiden både på och utanför jobbet.
- För det andra är det angeläget att se till att individen belönas för ett väl utfört arbete utomlands på ett sätt som motsvarar hans/hennes erfarenhet och förväntningar.
- För det tredje är det av yttersta vikt att en person i hemmaorganisationen fungerar som en kanal för kommunicerandet av information. På så sätt erhåller expatriaten kontinuerlig information om vad som händer centralt vilket minskar risken för att en ”reverse culture shock” uppstår vid hemkomsten.
- För det fjärde finns det ett behov av att genomföra samtal med repatriaten och hans/hennes familj inför hemkomsten för att erbjuda det stöd som kan tänkas krävas, och hjälpa dem att handskas med allehanda problem.

¹²⁰ Linehan M & Scullion H, *Repatriation of female executives: empirical evidence from Europe*, (2002), s. 86

¹²¹ Gregersen H B & Stroh L K, *Coming home to the arctic cold: antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment*, (1997)

¹²² Gregersen H B, *Dual commitments during repatriation: the case of American expatriates*, (1991)

¹²³ Black et al, *Toward a theoretical framework of repatriation adjustment*, (1992)

¹²⁴ Harvey M G, *Repatriation of corporate executives: an empirical study*, (1989)

¹²⁵ Riusala K & Suutari V, *Expatriation and careers: perspective of expatriates and spouses*, (2000)

- Sist men inte minst bör repatriaten ges någon form av möjlighet att presentera vad han/hon lärt sig under sin tid utomlands. Denna feedbackmöjlighet är betydelsefull för att sätta fingret på repatriatens nyvunna kunskap/kompetens och utvärdera huruvida organisationen kan dra nytta av den.

Det är även angeläget att repatrieringsprogrammet är väl definierat inom organisationen och att det finns en förståelse för att kostnaden för ett sådant är relativt låg. Det är ett billigt sätt att behålla globalt kompetenta och erfarna medarbetare. Här är det viktigt att se till att i god tid involvera repatriaten i sin egen repatriering. Genom att involvera denne i sin egen process känner sig individen mer värdefull och uppvisar en ökad lojalitet mot organisationen.¹²⁶ En flexibel kommunikation under repatrieringsprocessen, både före avresan och innan hemkomsten, är av yttersta vikt.¹²⁷ Det är också essentiellt att någon form av utbildning äger rum innan hemkomsten för att anpassa repatriatens förväntningar till verkligheten och därigenom undvika eventuellt missnöje.

Många företag har idag ett repatrieringsprogram för sina expatriater, men har trots detta problem med att behålla dem när de kommer tillbaka eftersom de inte kan skapa ett jobb som passar expatriatens förväntningar. Det förekommer en del tips på hur man skall öka chanserna för att repatrieringsprocessen skall lyckas men i slutändan gäller det att hitta en lösning som passar företaget. Följande tips anser Gross kan användas som riktlinjer för att uppnå framgångsrik repatriering:¹²⁸

- Se till att skicka rätt personer. Var noggrann med urval och rekrytering så att det inte enbart är tekniska kompetens som spelar roll utan även andra faktorer såsom familj och andra mjuka värden.
- Klargör expatriatens förväntningar och mål och se till att dessa passar med företagets övergripande mål.
- Se till att ha en plan för vad expatrieringen skall leda till härnäst.
- Se till att föra en öppen dialog om vilka utmaningar och problem som är förenat med att arbeta i utlandet. Förbered expatriaten att hemkomsten kan bli minsta lika tuff, om inte tuffare, och berätta hur viktigt det är att hålla kontakten med personer i hemlandet.
- Skapa ett mentorsprogram och se till att mentorer är med från början. Om möjligt se till att mentorn är en person med internationell erfarenhet.
- Uppmuntra expatriaterna att hålla kontakten med hemmaorganisationen genom regelbundna besök där.

¹²⁶ Black S J & Gregersen H B, *The right way to manage expats*, (1999)

¹²⁷ Hammer M et al, *Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses*, (1998)

¹²⁸ Gross Klaff L, *The right way to bring expats home*, (2002)

- Informera och utbilda chefer i organisationen för att de skall få inblick i hur svårt det är med repatrieringen.
- Försök att hitta en tjänst som passar expatriaten och även företaget. Låt repatriaterna fungera som mentorer för andra expatriater som antar en utmaning i utlandet.
- Erbjud repatriaten möjlighet att utvärdera och ge feedback på hur det var i utlandet så att företaget kan rätta till det som inte fungerade så bra.

3.5 SIHRM

Strategisk HRM (SHRM) kan definieras som att företag har sammanlänkat sina strategiska behov med sin HRM på samma sätt som även internationell HRM har kopplats till en internationell policy (IHRM). Betydelsen av att numera knyta den samman med den långsiktiga strategiska inriktningen har sedermera lett fram till begreppet Strategisk Internationell HRM (SIHRM) Denna kan sägas bestå av tre huvudkomponenter: *frågeställningar, funktioner, och generell linje/inriktning (policy) och praxis*. Samtliga dessa påverkas av ett internationellt företags strategiska aktiviteter och influerar i sin tur angelägenheter och mål hos organisationen.¹²⁹

Det integrativa ramverket ger en bra bild av hur de olika faktorerna som är relevanta för SIHRM påverkar och interagerar sinsemellan. Tidigare har den mesta forskningen kretsat kring själva expatrieringsprocessen och ledningen av expatriaterna. Nästa steg är möjligen att undersöka vilket inflytande interna och externa faktorer har på SIHRM och överväga deras betydelse och resultat.¹³⁰

Eftersom de traditionella styrmedlen lämpar sig rätt dåligt i den föränderliga omvärld vi lever i vore det även på sin plats att kanske se HRM inte bara som en funktion (stödfunktion) utan som en integrerad komponent i generell management.¹³¹ Strategisk- och organisatorisk HRM smälts samman i uppgiften att organisera inför framtiden. Bartlett & Ghoshal, menar att ett företags framgång som ett globalt företag är avhängigt av kvalitén på dess HR och hur effektivt de leds och utvecklas.¹³² Vad som framförallt är viktigt att förstå är alltså att de frågor som rör ett globalt/multinationellt företags är annorlunda än de som ett nationellt företag brottas med. Detta gäller alla område inom ledning och speciellt HRM.

3.6 Myten om att många expatriater misslyckas

I och med att resurspoolen av lämpliga expatriatkandidater konstant minskar p.g.a. förändrad arbetsetik/moral och dubbla karriärer leder det till att det blir viktigare att de som verkligen

¹²⁹ Poole M, *Human Resource Management – Emergent HRM issues for the new millennium – Critical Perspectives on Business and Management*, (1999), s. 3

¹³⁰ Ibid. s. 35

¹³¹ Ibid. s. 102

¹³² Ibid. s. 37

skickas iväg är framgångsrika. Detta för att en hög andel misslyckanden inverkar negativt på viljan att åka ut hos framtida kandidater samt p.g.a. att om färre misslyckas så behövs det således ett mindre totalt antal kandidater.

Att så stor andel som 25 - 40 % av alla expatriater misslyckas är dock en ihärdig myt som cirkulerar i litteraturen. Detta har sitt ursprung i det faktum att det gjorts relativt få undersökningar, många av dem är gamla, samt de går inte alltid att verifiera källan till dessa siffror. Många av de tal som figurerar i olika böcker bygger helt enkelt på varandra och diverse direkta felaktigheter och tveksamheter i refererandet förekommer. Den mest omfattande studie som genomförts, nämligen den av Tung, visar tvärtom att endast 7% av amerikanska företag, och inga europeiska eller Japanska, uppvisar en misslyckandegrad på över 20%.¹³³ Detta innebär inte att de undersökningar som gjorts och den litteratur som existerar är att betrakta som värdelösa utan bara att de kräver en viss medvetenhet och kritisk granskning ibland.

3.7 En summering av fördelar med en lyckad repatriering

Genom en lyckad repatriering kan ett företag vända många av de problem som idag existerar för repatriater till något positivt där både individens och företagets behov tillfredställs.¹³⁴ En framgångsrik repatriering innebär alltså att repatriaten får betalt i form av framtida karriärmöjligheter och personlig utveckling och att företaget berikar sin organisation genom den kompetens som repatriaten har. En internationell erfarenhet ses dessutom inom många företag som ett starkt redskap för befordran av en individ.¹³⁵ Därför ses inte helt oväntat ett internationellt uppdrag som en långsiktig utveckling av karriären från individens sida.

Genom att erbjuda repatriaten en ny tjänst så snart som möjligt efter hemkomsten, eller helst redan under tiden utomlands, signaleras det att just han/hon betyder något för organisationen vilket naturligtvis stärker självförtroendet och lojaliteten mot företaget. Detta gör att repatriaten troligtvis blir mer benägen att arbeta så effektivt som möjligt och stärker därmed företagets produktivitet i stort.¹³⁶ Även eventuella negativa tankar kring statusförlust och minskad frihet motverkas och går lättare att överkomma.¹³⁷ Att kunna påverka och förhöja repatriatens engagemang gentemot organisationen genom framgångsrik repatriering är en kritisk faktor som ger en utökad möjlighet till att behålla personal med hög internationell erfarenhet.¹³⁸

Under tiden repatriaten varit utomlands har det sannolikt inträffat en rad förändringar i hemmaorganisationen. Det är därför ofrånkomligt att det uppstår något slags avvikelse mellan repatriatens förväntningar och verkligheten. Genom att erbjuda realistiska förväntningar kring

¹³³ Poole M, *Human Resource Management – Emergent HRM issues for the new millennium – Critical Perspectives on Business and Management*, (1999), s. 160-161

¹³⁴ Scullion H & Brewster C, *The management of expatriates: messages from Europe?*, (2001)

¹³⁵ Tung R L, *Career issues in international assignments*, (1988)

¹³⁶ Harvey M G, *Repatriation of corporate executives: an empirical study*, (1989)

¹³⁷ Linehan M & Scullion H, *Repatriation of female executives: empirical evidence from Europe*, (2002)

¹³⁸ Gregersen H B, *Dual commitments during repatriation: the case of American expatriates*, (1991)

arbetet och den sociala situationen ökar sannolikheten att repatriaterna stannar kvar i organisationen.¹³⁹

Ett problem för många företag tycks vara att det saknas en medvetenhet om betydelsen av att behålla de färdigheter som repatriaten har. Värdefull internationell kunskap/kompetens går därför till spillo och utnyttjas inte på bästa sätt av någon av de inblandade parterna.¹⁴⁰ Således är lyckad repatriering kritiskt för organisatoriskt lärande.¹⁴¹ Vidare inverkar en väl genomförd repatriering, och klara regler kring detta, positivt på framtida ledares benägenhet att ta sig an internationella uppdrag.¹⁴²

Det är även viktigt att beakta att expatriering ingalunda är en billig verksamhet. En dåligt genomförd repatriering ger därför en dålig avkastning på den investering som faktiskt gjorts i expatriaten, men även en erfarenhetsförlust och möjligheten att utveckla en framtida internationell ledare.¹⁴³ Kostnaden förknippad med att förlora en av dessa expatriater är betydande eftersom de får anses värdefulla med sin djupare insikt om vad som krävs för att lyckas i olika miljöer. Repatriaten är dessutom ett utmärkt medel att förflytta kunskap och kompetens från exempelvis säljbolag till hemmaorganisationen, eller för att koordinera och styra lokal verksamhet från huvudkontoret.¹⁴⁴ Produktiva företag har helt enkelt börjat inse att de kostnader som förknippas med att se till att disponera över en genomarbetad repatriering är liten kontra vad det kostar att förlora dessa individer.¹⁴⁵

3.8 Inför empirin

För att ge läsaren en uppfattning om hur vi valt att redovisa vårt empiriska material använder vi nedanstående figur där vi visar på de rubriker som valts för att analysera det material som vi samlat in. Rubrikerna utgår från ett organisatoriskt perspektiv för att sedan gå mot ett mer individbaserat perspektiv.

| | |
|---------------------|----------------------------|
| Organisation | Struktur |
| | Kultur |
| | HR |
| | Expatrieringsprocessen |
| | Repatrieringsprocessen |
| Individ | Karriär |
| | Förväntningar |
| | Information |
| | Nätverk |
| | Varför lämnar expatriater? |
| | Utveckling |

¹³⁹ Stroh L K et al, *Closing the gap: expectations versus reality among repatriates*, (1998)

¹⁴⁰ Tung R L, *Career issues in international assignments*, (1988)

¹⁴¹ Scullion H & Brewster C, *The management of expatriates: messages from Europe?*, (2001)

¹⁴² Harvey M G, *Repatriation of corporate executives: an empirical study*, (1989)

¹⁴³ Black S J & Gregersen H B, *The right way to manage expats*, (1999)

¹⁴⁴ Linehan M & Scullion H, *Repatriation of female executives: empirical evidence from Europe*, (2002)

¹⁴⁵ Black S J & Gregersen H B, *The right way to manage expats*, (1999)

4 EMPIRI

I kapitlet redovisas den information som vi samlat ihop om fallföretaget genom intervjuer, observationer, samt sekundärkällor som vi tagit del av.

4.1 Bakgrund

Majoriteten av expatriaterna vi intervjuade var civilingenjörer, varav mer än hälften var maskingenjörer. Ett par av civilingenjörerna hade läst lite extra ekonomi utöver sin examen. De övriga som ingick i studien var civilekonomer och några saknade högskoleexamen. Merparten av de vi intervjuade hade examen från Lunds Universitet.

Många hade gjort sitt ex-jobb och/eller sommarjobbat på företaget för att efter examen börja jobba heltid där. Anställningstiden skiljer sig alltifrån att ha blivit anställd på 70-talet till att ha blivit anställd 1998. Generellt verkar det vara låg personalomsättning på företaget och många har som sagt varit där länge. Som en av intervjupersonerna uttryckte det ”... jag har bara arbetat här i fem år, så jag är fortfarande ny i organisationen”.

Som nämnts tidigare har vi valt att dela in våra respondenter i fem subgrupper. Dessa är:

- Chefer på hög nivå som varit expatriater
- Chefer på mellannivå som varit expatriater
- HR
- Expatriater med tidigare utlandserfarenhet
- Expatriater som slutat på företaget

På frågan angående vilka förväntningar de hade på sitt arbete på företaget innan de började sade de flesta att de inte hade planerat att stanna länge, utan tänkt att de skulle arbeta runt 2-4 år för att sedan röra på sig till ett annat företag. Varför valet föll på nuvarande företag förklarade några att det är ett globalt företag med möjligheter till en internationell karriär. Vissa sade att det fanns ett kunskapsintresse om vad företaget sysslade med samt att det var ”*ingenjörernas Mecka*”. Respondenterna har bytt arbetsuppgifter ungefär vart tredje år. Det finns exempel där man har stannat längre än fyra år på samma tjänst men det är sällsynt.

4.2 Struktur

Företaget har under de senaste åren genomgått en organisationsförändring. Den nya organisationen kan beskrivas som en matrisorganisation bestående av tre divisioner och 11 produktionssegment. I företaget finns det sju olika karriärnivåer där den högsta nivån är koncernchefen. Inom företaget finns det även en HR-avdelning som är uppdelad i två delar, lokal HR och central HR. Lokal HR arbetar med rekrytering, avtal och personal- och

organisationsutveckling och är även inblandade i expatrierings- och repatrieringsprocessen. Vad gäller expatrierings- och repatrieringsprocessen är det praktiska göromål såsom flytt, bostad och kontor för expatriater till och från orten som företaget är belägen på som lokal HR arbetar med. Central HR arbetar med genensamma HR-frågor för de tre divisionerna globalt samt beslutar och administrerar arbetet för samtliga expatriater globalt inom företaget.

En omorganisation skedde i samband med företagets börsintroduktion och samtliga grupper av respondenter menar att den nya organisationen blivit mer centralstyrd. En av respondenterna på hög nivå inom företaget påpekar dock att detta är något som är ett nödvändigt ont där företaget i framtiden kommer att delegera ut mer ansvar till de olika segmenten för att inte lamslå organisationen på lång sikt. Den nuvarande strukturen är enligt honom trög vilket också en annan respondent iakttagit som uttryckte sig följande om den nya organisationen:

”Det är viktigt att få in en högre växel i matrisorganisationen och dess sätt att jobba. Ett sätt är att ge mellancheferna och högre chefer mer befogenheter. Matrisorganisationen inom företaget är mycket bra, men den kan bli mycket bättre om företaget är mindre toppstyrt.”

Några av cheferna på mellannivå upplever centraliseringen som jobbigt men är samtidigt medvetna om att det är ett nödvändigt ont för att få kontroll på kostnaderna. HR upplever också ökat fokus på kostnader och en av cheferna på mellannivå anser att HR har blivit bortorganiserade i och med omorganiseringen.

Majoriteten av respondenterna anser att företaget fortfarande är ett tungrott, trögt och långsamt och att samarbetet mellan de olika segmenten inte fungerar så bra. Samtidigt påpekar en av cheferna på hög nivå att det är just dessa problem man vill åtgärda genom införandet av den nya matrisorganisationen. En av de tidigare anställda ansåg att det finns ett samband mellan företagets tungroddhet och mellanchefernas befogenheter. Enligt honom har mellancheferna ganska lite befogenheter men samtidigt ett stort ansvar. Detta exemplifierar han genom att cheferna officiellt har, *”profit and loss ansvar”*, men att detta inte är helt sant eftersom de i de flesta fall inte kan ta beslut som rör kostnader, eller som han själv uttrycker det: *”Detta är alltid styrt med järnhand uppifrån.”*

4.3 Företagets kultur

Många av respondenterna inom de olika grupperna anser att det råder ett bra arbetsklimat inom företaget och att företaget präglas av bra värderingar. Det är främst chefer på hög nivå som uttalat sig om kulturen och de anser att det är en skandinavisk/nordisk kultur. Lokala HR ansåg att det är svårt att definiera företagets kultur men påpekar att de arbetar med att försöka skapa en homogen sådan. Chefernas syn på öppenheten inom företaget skiljer sig, där en på hög nivå anser att kulturen är öppen, prestigelös och hederlig medan en annan på samma nivå påpekar att man bör vara försiktig med att ge raka budskap. Majoriteten av cheferna på mellannivå och de som tidigare arbetat i företaget anser att öppenheten är begränsad och påpekar samtidigt att det är för mycket politik inom företaget. En chef på mellannivå uttalade

sig följande om öppenheten inom företaget: *”Öppenhet javisst, men du kan inte säga vad du vill, utan det gäller att välja dina ord med omsorg.”*

En av cheferna på mellannivå anser även att det är mer fjäskande i den nya organisationen. En som tidigare varit anställd menar att många chefer på hög nivå håller varandra om ryggen. Det förekommer enligt respondenterna politik inom de flesta processer och detta tros vara anledningen till att beslutsprocessen är långsam inom företaget. En som tidigare varit anställd inom företaget påpekade samtidigt att det är lätt att drabbas av denna politik och att den även gäller vid tillsättning av nya tjänster. En av cheferna på mellannivå med ekonomistudier som bakgrund ansåg att det finns för många ingenjörer vilket han trodde påverkade hur företaget styrdes.

Svårigheten att kommunicera en ny önskvärd förändring påpekades av en av cheferna på mellannivå. Han poängterade att man måste *”välja sina strider”* för att inte framstå som viktig. De flesta expatriater upplevde frustration när de kom hem eftersom de ansåg att de hade vidgat sitt synsätt och att de hade många idéer som skulle gagna företaget. Överlag verkar det som en god idé att hålla sig på god fot med sin närmsta chef, eller som en av respondenterna på mellan nivå uttryckte det: *”Kom ihåg vem som är din viktigaste kund ... chefen.”* Just relationen med den närmsta chefen och vikten av ens personliga nätverk är något som många nämner i vår studie. Många av cheferna på mellannivå poängterar också vikten av de informella ledarna i organisationen: *”Det gäller att fatta vem som tar besluten och vem som verkligen har makten i företaget.”* En annan respondent som också tidigare var anställd inom företaget tror att centraliseringen av besluten hänger ihop med koncernchefen som enligt honom är *”... en mycket hård och bestämd man som förmodligen skrämt hela ledningsgruppen”*.

Många av expatriaterna hade en förändrad bild av företaget och omvärlden när de kom tillbaka. En som tidigare var anställd ansåg att det inte finns någon krismedvetenhet inom företaget och att många inte verkar tro att det finns några konkurrenter. Samtliga grupper som arbetat som expatriater anser att företaget är högst isolerat och att det finns ett generellt behov av att *”... exponera folk för verkligheten.”*

4.4 Karriär

När vi diskuterade karriär bad vi respondenterna att förklara vad som driver dem att göra karriär. Det som ansågs vara den viktigaste drivkraften var personlig utveckling. Det som driver respondenterna att göra karriär sammanföll väl med frågan om vad karriär innebär för dem. Personlig utveckling var ett svar som gavs genomgående i intervjuerna. Definitionen av personlig utveckling varierade dock något mellan de olika grupperna. Cheferna på hög nivå ansåg att möjlighet att påverka, förverkliga och skapa saker och att få spännande och intressanta arbetsuppgifter var det som var viktigast. Cheferna på mellannivå ansåg att en viktig del i den personliga utvecklingen var att få ett större ansvar. Med ansvar menades i de flesta fall någon typ utav personalansvar. En annan orsak som nämndes av många chefer på mellannivå var den vertikala utvecklingen i karriären, d.v.s. att komma upp till chefsbefattningar på högre nivå. Den vertikala karriärutvecklingen belönas finansiellt och

detta var en bidragande orsak till att de ville sträva uppåt i organisationen, eller som en av cheferna på mellannivå sade "... *pengar är aldrig fel*". Med den vertikala karriärutvecklingen ansåg de flesta att makten växte. Många påpekade dock att denna strävan förmodligen avtar efter det att man nått en viss finansiell status och maktnivå. De som lämnat företaget efter sin tid utomlands ansåg att karriär innebär en ständig balansgång där den anställde tvingas välja mellan traditionell linjär karriär och att konstant utmanas i sina arbetsuppgifter.

Möjligheterna att göra karriär inom företaget anses av cheferna på hög nivå vara goda eller till och med mycket goda. Detsamma gäller för cheferna på mellannivå där en respondent uttryckte det som: "*Goda, eftersom jag är kvar.*" En annan av cheferna på mellannivå sade att det var ovanligt med snabba steg i karriären. Detta låg i linje med vad de som lämnat företaget sade. En av dem som lämnat menade att det är känt att det inte går att göra snabb karriär på företaget. Han anser att företaget är lite väl försiktigt när det gäller att låta de anställda avancera mer än ett steg åt gången. Att göra karriär på företaget tar tid och kräver tålamod. Det är känt att det är liten sannolikhet att nå mellanchefsnivå eller högre om man inte har en historia på minst 8 – 12 år inom företaget. Personalomsättningen är låg och de flesta som befordras tas inifrån företaget vilket en av respondenterna ansåg nödvändigt för att få en helhetsbild av företaget. Samtidigt ansåg en av respondenterna som lämnat företaget att det finns en fara med att enbart rekrytera internt till mellanchefsnivå eller högre: "*Personligen tror jag att detta hämmar både utveckling av företaget, dess produkter och organisationen.*"

Det gavs många olika svar på hur man gör karriär inom företaget. Nedan finns det ett antal korta citat som visar på spridningen av svaren. Det var svar som "... *genom expertis och tekniskt kunnande*", "... *bra resultat, känna till organisationen och ha rätt chef. Det gäller att göra det som syns i organisationen*", "... *tålamod, försöka ta små steg i taget istället för ett jättekliv*". De flesta av cheferna på mellannivå angav att det var en kombination av hårt arbete och att rätt person ser det. En annan viktig faktor är att man har ett stort nätverk av kollegor som vet vem man är. Dock fanns det avvikande åsikter såsom att "... *tidigare var det hårt arbete, tror det har förändrats i och med den nya organisationen*". Majoriteten av respondenterna ansåg att nätverk av kollegor är det viktigaste. En av cheferna på mellannivå ansåg att det fanns en risk med att nätverken spelar en så pass stor roll: "*Väldigt starka nätverk ger upphov till slitningar p.g.a. för snäv rekryteringsbas.*"

Att visa goda resultat var det endast ett fåtal av cheferna på mellannivå som nämnde som en faktor för hur man gör karriär. Det var dock en på mellannivå som sade: "*Det finns ett samband mellan resultat och karriär, så är det i alla företag.*" Något fler sade att det viktiga var att göra rätt saker vid rätt tillfälle, samtidigt som rätt person ser det. Merparten uttrycker nämligen att närmsta chef är en viktig bricka i den anställdes karriär och då är resultatet viktigt eftersom det är det de visar upp för sina överordnade. Cheferna på hög nivå påpekade att de som sitter i toppen hos företaget förtjänar att vara där och att det inte finns någon genväg, utan att det är erfarenhet och kunskap som är vägen till framgång. En av dem nämnde att "*Bäst kompetens*" är avgörande och inte personkemin. Dock påpekade de höga cheferna att timing, kontaktnät och resultat också är viktiga faktorer som anses påverka karriärens utveckling. Vad gäller resultat ansågs det vara en faktor som spelade roll där dåliga resultat kunde göra det svårare att göra karriär. HR menade att det krävs en god prestation för att göra karriär.

Respondenterna fick även fundera över huruvida det är positivt för karriären att åka ut som expatriat. Alla anser att det är positivt att åka ut, dock främst på ett personligt plan. Huruvida det är ett positivt karriärsteg går meningarna isär. En chef på mellannivå sade att det är *"Nödvändigt!"* medan en annan sade att *"... utlandsvistelser i sig inte premieras, utan det är ens kontakter och nätverk som räknas"*. HR sade att tiden utomlands *"... ger erfarenhet, det är dock ej en nödvändighet för karriären"*. Cheferna på hög nivå sade att det är positivt men inte alltid direkt efter hemkomsten. För att inte stagnera senare i karriären krävs det att man varit utomlands för att *"... få en kick på högre nivå"*.

Generellt kommenterade respondenterna att de inte såg sin utlandsvistelse som ett karriärsteg utan snarare som ett roligt äventyr som om man hade tur kunde ge karriären en skjuts framåt. Det positiva på det personliga planet ansåg de flesta låg i att man fick nya erfarenheter och fick se på företaget med nya glasögon. Ofta har de dessutom fått arbeta med nya arbetsuppgifter och därmed utvecklats personligen. Det anses även vara positivt att ha varit utomlands eftersom man får en stämpel på att man visat framfötterna. Samtidigt anser de flesta att det innebär en risk att ta en tjänst i utlandet eftersom det inte är en garanti att man får en lämplig tjänst när man kommer tillbaka. Samtliga påpekar att osäkerheten med att ta ett jobb i utlandet måste vändas till något positivt: *"Risken med att ta ett jobb som expatriat måste elimineras för att inte expatrieringen skall ta skada i längden."*

4.4.1 Karriärplanering

HR förklarade att de inte arbetar aktivt med att karriärplanera för de anställda utan detta är *"... upp till chefen och medarbetaren själv"*. En av cheferna på hög nivå sade att *"Ibland kommer det någon med ett papper man skall fylla i"*, när karriärplanering kom på tal. Av cheferna på mellannivå var det inte någon som hade en karriärplan, utan om man fick *"Arbeta med roliga och utvecklande uppgifter, så behövs det ingen detaljerad plan"*.

En som tidigare varit anställd anser att det finns ett positivt tankesätt i företaget där individen planerar sin egen karriär. Han nämner samtidigt att det finns flera fall där individen har blockerats att gå en speciell utveckling eftersom ledningen satt stopp för förflyttning eller befordran. Han menade att detta var ett exempel på att man inte riktigt lever som man lär. Vidare anses ordet karriär vara ett ganska fult ord på företaget och att företaget tenderar att stöpa de anställda i samma form. Han menade att det tar tid att göra karriär på företaget och uttrycker sig på följande vis: *"Jag tycker det är för mycket kölappsmentalitet angående karriärmöjligheterna på företaget. Man tillåts inte sticka ut."* Detta har lett till att företaget *"...har både hängslan och livrem och att riskbenägenheten är väldigt liten"*.

4.4.2 HR-avdelningens roll och ansvar

En av respondenterna från HR som vi intervjuat ansåg att samarbetet mellan lokal och central HR fungerar hyfsat men påpekar samtidigt att samarbetet dem emellan håller på att bli mer tätt och strukturerat. Här fanns det dock en annan röst på HR som sade att samarbetet är dåligt mellan lokal HR och central HR. Lokal HR hamnar ofta i kläm i sin roll som administratörer och kontaktorgan för de anställda eftersom de får informationen från central HR för sent. Det har hänt att lokal HR på ett par dagars varsel fått reda på att någon skulle åka iväg eller

komma tillbaka, vilket gjort det svårt att planera och ha den framförhållning som anses önskvärd.

Flera respondenter påpekade att HR inte har mycket att säga till om när det gäller rekryteringen i företaget. Chefskapet inom företaget innebär i sig en HR-roll och det förekommer bl.a. personalutvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. När det gäller tillsättning av personal på mellan- samt hög nivå inom företaget och tillsättning av expatriater sker detta på initiativ av chefer, eller som en av de tillfrågade uttryckte sig: *”Cheferna tillsätter, inte HR.”* Cheferna på hög nivå medgav att HR har en svag roll, men påpekar samtidigt att den inte får bli för svag.

Enligt respondenterna på mellannivå är HR en supportfunktion och de fungerar bäst om de inser detta. De ansåg vidare att lokal HR har en svag roll inom företaget. Många av dem verkade vara missnöjda med hur lokal HR arbetar och menade att de kan bli bättre. Eller som en uttryckte det: *”HR är inte så omtyckta, alla gnäller på dem. De hamnar i kläm.”* Den roll lokal HR har, gör att de blir passiva. Några av cheferna på mellannivå menar att HR är dåliga på att profilera sig och att de sitter för långt från verkligheten. En av respondenterna som lämnat företaget frågade sig t.o.m. vad HR gör och ifrågasatte deras roll genom följande uttalande: *”Många på HR är inkompetenta och springer ledningens ärende. De som är kompetenta lämnar eftersom de inte accepterar att springa ledningens ärende. Det är cheferna som anställer, HR sitter på en mellannivå där de måste hålla sig goda med alla i organisationen.”*

4.5 Informationsutbyte

4.5.1 Före

De flesta respondenter poängterade vikten av informationsutbyte under tiden de arbetade som expatriat. Genom att hålla sig ajour med vad som händer inom företaget bli inte omställningen så stor när expatriaterna kommer tillbaka. Majoriteten av respondenterna fick erbjudande om att åka på en kulturkurs för att förbereda sig på den kulturchock som är vanlig när man åker för att arbeta i utlandet. Företaget har även en handbok om expatriering som används för att förbereda expatriaterna innan de åker ut. Generellt var respondenterna nöjda med den information de fick innan de åkte ut. Några av cheferna på mellannivå var dock missnöjda med informationen om hur man skulle sköta alla praktiska saker när man väl kom utomlands eftersom detta inte förekom i tillräcklig stor utsträckning.

4.5.2 Under

Under tiden som respondenterna arbetade i utlandet kände många att informationsutbytet mellan dem och företaget försämrades. En av cheferna på hög nivå poängterade vikten av att underhålla ens nätverk när man befinner sig i utlandet för att hålla sig uppdaterad om vad som händer inom företaget. Även en av cheferna på mellannivå menade att det var de personliga kontakterna som försåg honom med information om vad som hände inom företaget. Majoriteten av respondenterna ansåg att företagets intranät inte var tillfredsställande som

informationskälla när de befann sig i utlandet. De menade att det var för svårt att hitta på intranätet och att den bara gav basinformation eller som en uttrycket det: *”Det som finns på intranätet är officiell info och är därmed redan spikad, det gäller att via kontakter få reda på info innan den blir officiell.”* Majoriteten av respondenterna hade uppskattat om de hade blivit informerade regelbundet om företaget och de förändringar som skedde inom organisationen. Ingen av respondenterna gav exempel på att de fått någon visit av företaget av mer social karaktär där företaget intresserade sig för hur deras sociala situation var, utan alla besök var arbetsrelaterade. Generellt ansåg respondenterna att kontakten mellan dem och HR kunde ha varit bättre.

Många av cheferna på hög nivå var hemma regelbundet vilket de ansåg vara viktigt för att uppdatera sig om vad som hände inom företaget. En av cheferna på hög nivå var hemma en gång per månad och menade att *”Det kändes aldrig som om jag var långt borta, det hänger på en själv och ens kontakter”*. En av cheferna på mellannivå krävde att få komma hem var tredje månad eftersom han förstod risken av att bli anonym utomlands vilket han fick gehör för. Vissa av respondenterna i vår studie använde sig av en mentor som de ordnat på egen hand för att uppdatera sig om vad som hände inom företaget.

4.5.3 Efter

De flesta respondenter var förvånade över att det inte gavs möjlighet att ge feedback efter hemkomsten. Både chefer på hög- och mellannivå ansåg att det borde finnas möjligheter till att ge feedback men påpekade samtidigt att de inte blev kontaktade angående detta. En av respondenterna kände dock att behovet var påtagligt: *”Jag fick tvinga fram ett möte med HR angående möjlighet att ge feedback.”* Enligt HR gavs det i regel möjlighet att ge feedback efter hemkomsten, men att det inte sker på ett systematiskt sätt.

4.6 Expatrieringsprocessen

HR-avdelningen och chefer på hög- samt mellannivå anger samma tillvägagångssätt för att få åka ut som expatriat. Genom att visa intresse för närmsta chef kan chefen sedan meddela visat intresse för centrala HR som i sin tur har en kandidatbank där alla potentiella expatriater läggs in och där lämpliga kandidater sedan rekryteras ifrån. Ett par chefer på mellannivå sade att de inte visat något särskilt intresse utan att de blev tillfrågade om de ville åka ut som expatriater.

Längden på kontrakten var standard, d.v.s. 2+1 år. Det var dock ett par som bröt kontraktet i förtid innan de första två åren gått för att åka hem. De som varit expatriater tidigare påpekade att de standardavtal som fanns vad gäller lön, förmåner etc. inte riktigt stämde överens med verkligheten och att man var tvungen att skaffa sig information själv för att kunna förhandla fram rimliga förmåner.

Några av cheferna på mellannivå och de som lämnat företaget påpekade att det var svårt att få reda på vem som hade ansvar för t.ex. hjälp med bostad på den nya orten eller vid flytten tillbaka. Lokala HR hävdade att detta ansvar låg på HR på den mottagande orten. *”Det fanns ingen klar rollfördelning mellan hemma och borta”*, som en av de intervjuade uttryckte det.

4.7 Förväntningar på utlandsvistelsen

Vid en rangordning av alternativ till varför respondenterna valde att åka utomlands angav en klar majoritet: *"Behov/önskan av nya erfarenheter, personlig utveckling."* I andra hand kom två alternativ: *"Utlandsanställning ger möjlighet till fördjupning och utveckling inom mitt nuvarande område"* och *"Bättre förutsättningar för att bli befordrad i framtiden på grund av utlandserfarenhet"*. Dessa två var det ungefär lika många som hade som andra respektive tredje val. Det gavs även egna kommentarer kring detta som t.ex. *"Möjlighet att bo i annat land utan att det påverkar ens karriär eller finansiella position"* och *"Vidga vyerna, lära känna en annan kultur"*.

Cheferna på hög nivå uttryckte intresse för att skaffa sig ny kunskap och möjligheten att göra internationell karriär. Att få lära sig något var också en av de förväntningar som cheferna på mellannivå hade innan de åkte ut som expatriater. Chefer på mellannivå angav även en annan förväntning, nämligen att få det bättre ekonomiskt *"... den ekonomiska situationen blir bättre så att frun inte behöver jobba."* Ett flertal av cheferna på mellannivå angav också äventyret som en del av utmaningen att åka utomlands. Vissa uttryckte att de förväntade sig det värsta med ett tufft arbete och att det skulle bli jobbigt socialt. Dock sade alla de som hade väntat sig det värsta att det blev bra och att de var nöjda med sin tid som expatriater. Andra på mellannivån var betydligt mer positiva *"... mycket skoj, lära sig nya saker"* HR angav att de förväntade sig två saker av en expatriat. Det ena var att de skulle tillsätta en tjänst och det andra var att uppnå personlig utveckling för individen.

4.8 Nätverk

4.8.1 Formellt nätverk

Cheferna på hög nivå ansåg att de hade bra formell kontakt. De var hemma på huvudkontoret med jämna mellanrum och träffade därmed folk från hemmaorganisationen. På mellannivå gjorde de flesta med jämna mellanrum besök på huvudkontoret. Till detta kan läggas att de flesta fick arbetsrelaterade besök på plats i utlandet. Det var till och med en som tyckte att det var för många besök vilket gjorde att det tog tid från familj och arbete. Det var ingen som hade fått formella besök som inte var arbetsrelaterade, det vill säga besök där någon i företaget sitter ner och pratar med expatriaten.

4.8.2 Informellt nätverk

Alla grupper hävdar att den informella kontakten, med gamla kollegor/kompisar är viktig. Det är genom denna kontakt man får reda på vad som sägs om en själv när man är borta och tar del av information som inte är officiell än. Alla poängterade vikten av att underhålla och skaffa sig ett informellt nätverk. Ett bra exempel är följande citat från en chef på mellannivå: *"... jag hade kontakt med en polare på hemmaorten för att bli uppdaterad på info därifrån, vad som sades om mig etc."* Att hålla sitt nätverk uppdaterat ansåg många vara viktigt eftersom man snabbt blir bortglömd annars. En chef på hög nivå gav ett exempel där en chef på mellannivå *"... hamnade mellan två stolar"*, eftersom han inte hade ett utvecklat nätverk

med koppling till hemmaorganisationen. En av respondenterna såg ett samband mellan kontaktnätet och ens framtida karriär: *”Utlandsvistelsen i sig premieras inte, även här är det resultatet och de personliga kontakterna som räknas.”*

4.8.3 Relation till chefen

Alla grupper uttryckte att chefen är viktig när man är utomlands. HR sade att det är den operativa chefen som fungerar som kontaktperson och att det är den operativa chefen som är ansvarig för expatriaten. En chef på hög nivå hävdade att det är chefen som är livlinan tillbaka till huvudkontoret. Denna uppfattning delades även av en annan som tidigare varit ute som expatriat. Alla på hög nivå ansåg att de haft en god relation till sin chef. På mellannivå var det flera som tyckte att de hade en bra kontakt med chefen. Som vi nämnt tidigare var det en som sade att: *”Kom ihåg vem som är din viktigaste kund...chefen”*. Dock var det ett par på mellannivå som sade att relationen till chefen spelade alltför stor roll. En av dem som lämnat företaget nämnde att hans situation slutade med att chefen gjorde honom till syndabock för ett mindre lyckat projekt och lämnade honom helt ensam när det blåste som mest. En annan av dem som lämnat sade att: *”Cheferna kastar ut dem som kan ses som ett hot mot dem själva.” Det gäller att ha en ledning som inser hur viktigt det är att ta tillvara på personalens kompetens, alltför många kompetenta har fått sluta utan anledning.”*

4.8.4 Mentor

Det finns inget officiellt mentorsprogram på företaget. Trots detta var det många som uttryckte att de hade haft en egen mentor eller att de önskade att få det. Dock fanns det skillnader i de olika grupperna. Av cheferna på hög nivå var det endast en som hade skaffat mentor själv. Övriga ansåg att de inte behövde det. En av dem sade: *”Jag har passerat det stadiet, jag tror på mentorer när man har en begränsad erfarenhet, jag hade en så pass lång erfarenhet innan jag åkte ut.”* På mellannivå däremot var det ungefär hälften som hade mentorer och hälften som inte hade det. Av dem som hade det var det ofta en före detta chef eller nuvarande chef som fungerade som mentor. De som inte hade mentorer uttryckte att de hade tyckt att det hade varit bra att för att t.ex. *”undvika göra samma misstag”*.

En chef på hög nivå ansåg att det inte räckte med en mentor utan ansåg att borde finnas en kontaktgrupp som sköter kontakten med expatriaten när denne befinner sig i utlandet. Detta för att expatriaten skulle kunna hitta någon där personkemin stämmer överens på ett bra sätt. De på mellannivå som var tveksamma till att företaget skulle ordna mentorer hävdade just att personkemin måste stämma och att man bäst ordnar det själv.

4.9 Förväntningar inför repatrieringen

De förväntningar som expatriaterna hade inför hemkomsten var att få en tjänst där erfarenheten de skaffat sig utomlands togs tillvara. För cheferna på mellannivå var det många som trodde att de skulle få en bättre tjänst än tidigare. De hade höga krav på tjänsten för att kunna fortsätta utvecklas. Intressant är att alla chefer på hög nivå ansåg att deras förväntningar stämde överens med situationen när de väl kommit hem. Det var inte samma

överensstämmelse på förväntningar hos cheferna på mellannivå eller de som lämnat företaget. Det var ett antal av cheferna på mellannivå som sade att de var helt i linje medan andra inte ens fick ett eget kontor när de kommit hem. En av dem som lämnat företaget fick bemötandet *"Jaha, du är tillbaka, nu skall vi se var vi skall sätta dig"*. Det var ett par av cheferna på mellannivå som ansåg att förväntningarna stämde bra överens, men de tjänster de hade fått var diffusa och deras roller var oklara. En annan av dem som lämnat företaget sade på frågan om vilka förväntningar han hade när han kom hem: *"Att erhålla något större jobb. De som är hemma under samma period verkar definitivt komma först vad gäller karriär."*

Många av cheferna på mellannivå upplevde det som mer regelstyrt och byråkratiskt hemma, mycket rapportering av kostnadsställe och stämpling. Detta upplevdes frustrerande, eftersom många hade haft ledande befattningar utomlands. Ett uttalande var, *"Det var ingen höjdare att komma tillbaka till kontoret. Mycket navelskådning på orten"*. HR tyckte att det krävdes bättre dialog med repatriaterna angående deras förväntningar på hemkomsten.

Ytterligare en avgörande förväntning handlar om hur familjen skall kunna återanpassa sig till vardagslivet i Sverige efter en ofta behaglig vistelse utomlands. Detta är inte alltid så lätt som det kan verka och är ofta källan till oro för de hemvändande. Kommentarer kring själva återkomsten varierar från att det mesta var bra om än en smula turbulent med familjen till att det kändes trist och allmänt jobbigt. Rent praktiskt anser vissa att det inte förekom särskilt mycket problem medan andra efterlyser betydligt mer hjälp mer praktiska göromål som slukar tid. Vissa nämner begreppet *"reverse culture shock"* och menar att det är rena mardrömmen att komma hem efter alla upplevelser utomlands.

4.9.1 Tid för repatriering

Enligt expatriaterna finns det ingen plan för hur repatrieringsprocessen skall gå till, utan detta varierar från person till person. Kontakten med företaget på hemmafronten togs nästan uteslutande av expatriaterna själva. Tidpunkten varierade från ett år innan till så sent som en månad innan hemfärden. Både på hög- och mellannivå finns det exempel på att de hade två tjänster under det sista halvåret som expatriat. En chef på mellannivå sade: *"Jag pendlade de sista sex månaderna och hade två jobb samtidigt! Räddningen var att det nya jobbet hemma var ganska lugnt i början."* En chef på hög nivå sade: *"Jag skapade mitt jobb själv."* Generellt uttryckte respondenterna skepsis till hur repatrieringen sköttes från företagets sida. En av dem som lämnat företaget sade: *"Eftersom jag fick göra det själv, tog det mycket tid och under 2-4 månader gick därmed min effektivitet ner."* En chef på hög nivå påpekade följande *"Det var mitt eget uppdrag att skaffa fram ett jobb själv"*.

HR påpekade själva att repatrieringen fungerar dåligt. Det är en överenskommelse mellan berörda chefer som leder till arbete hemma. Detta visar också våra svar från de olika subgrupperna. Enligt respondenterna är det många gånger den operativa chefen som hjälper till att skaffa en ny tjänst vare sig man befinner sig på hög- eller mellannivå. En chef på mellannivå sade att när en ny tjänst hemma kom på tal *"... vred chefen sig som en mask"*. Ett annat exempel kom från en chef på hög nivå: *"Tog upp frågan med min chef, men han var fullständigt ointresserad med att hjälpa mig tillbaka i företaget. Han var på väg att lämna företaget och var därmed ointresserad av att hjälpa mig och hänvisade till andra."*

Det kan också diskuteras huruvida resultatet under tiden som expatriat spelade någon roll för den tjänst man erbjöds när man kom hem. HR sade att tidigare resultat spelar roll oavsett vilken tjänst man vill ha i företaget. Chefer på mellannivå och de som lämnat företaget påpekade att det inte alltid spelade roll. I samband med diskussionen kring resultatets betydelse för repatrieringen diskuterades också huruvida externa faktorer, såsom konjunktur, påverkar processen. En chef på hög nivå uttryckte att det gäller att ha flyt med tidpunkten när man kommer hem, i en period med stora neddragningar är det svårare. En chef på mellannivå sade att det är slumpen som styr vilka tjänster som finns lediga när man skall hem, det är inget man själv härskar över.

I motsats till externa faktorer undrade vi vad de kan göra själv för att påverka sin repatrieringsprocess. Alla grupper av respondenter påpekade vikten av att hålla kontakten med hemmaorganisationen. Många respondenter påpekar att det krävs lite geist och att det är lättare sagt än gjort när man befinner sig långt bort. Två chefer på mellannivå påpekade att det varit svårt att underhålla kontakterna hemma. Den ene tyckte att det *”Kändes oväsentligt att hänga med i vad som hände på orten och att det är svårt att styra en framtida position i Sverige från utlandet”*. Den andre hävdade att han försökte men det gick inte, någon närmre förklaring gavs ej. Värt att betona är att några av dem som intervjuades emellertid uppvisade en säkerhet och en tilltro till att allting kommer att ordna sig. Uttalanden såsom att: *”Det har aldrig hänt att de som varit utomlands inte hittat något jobb”* och *”Det är lätt att få jobb på min nivå”* vittnar om självförtroende.

4.9.2 Hur kan repatrieringen förbättras?

Alla respondenter efterlyste en större framförhållning från företaget för att förbättra repatrieringsprocessen. Cheferna på hög nivå tyckte att samarbetet mellan operativa cheferna och HR kunde utvecklas, där de operativa cheferna skall vara ansvariga och HR skall fungera som supportfunktion. Trygghet för expatriaten skall skapas i relationen med chefen respektive HR. Vidare ansåg de att företaget aktivt skall arbeta med repatrieringen, *”... det är trots allt en medarbetare som skickats iväg”*. Cheferna på mellannivå efterlyste att företaget hade en klar plan för dem. De menade att det skulle finnas en återanpassningsprocess som visar att företaget bryr sig om dem. Ett par av cheferna på mellannivå efterlyste mer kontakt med HR och en klarare rollfördelning mellan parterna som är involverade i processen för att man skall veta vem som är ansvarig. HR uttryckte liknande förbättringsförslag såsom framförhållning och tydligare roll- och ansvarsfördelning. En av dem som tidigare varit anställd efterfrågade en bättre framförhållning från företagens sida, eller som han själv nämnde: *”Det skall inte behöva vara expatriaten som tar kontakt om en ny tjänst innan han kommer hem.”*

4.9.3 Varför lämnar expatriaterna?

Respondenterna i våra olika grupper angav att förväntningar på kommande tjänst var en stor faktor i varför man lämnar företaget. Cheferna på hög- och mellannivå menade att förväntningarna är höga när man kommer hem. Får de inte en intressant och utmanande tjänst när de väl kommer hem är risken stor att de blir missbelåtna och lämnar företaget. Många tror att det hänger ihop med att man *”... redan brutit upp en gång”* och att steget därmed inte är fullt så stort som det annars kanske vore. Många påpekade även att de är attraktivare på

arbetsmarknaden när de kommer hem p.g.a. deras utlandserfarenhet. En sade att *"... man blir mer attraktiv för andra företag, headhunters ringer t.ex., det premieras inte hos företaget att ha varit utomlands, inte på kort sikt i varje fall, på lång sikt kan jag inte uttala mig"*. Detta bekräftas av dem som lämnat företaget. De ansåg att de kom hem och fick tjänster som inte var tillräckligt intressanta, de fick inget ordentligt arbetsrum och mottagandet var inte bra vilket fick dem att söka efter nya utmaningar. HR tror att de lämnar eftersom detta hänger ihop med att expatriaterna får attraktiva erbjudande från andra företag som företaget inte klarar av att matcha vid just den tidpunkten.

4.10 Utveckling

Vi bad respondenterna att sätta fingret på vad de har lärt sig utomlands och hur de utnyttjar detta efter hemkomsten. Många påpekade att de blivit mer självständiga och att de har fått en annan syn på den värld de arbetar i. Cheferna på hög nivå sade att de lärt sig att arbeta mer självständigt. Under tiden som expatriat har de varit tvungna att prioritera och fatta snabba beslut. De kände att de i och med tiden utomlands blivit tryggare i sina ledarroller. Cheferna på mellannivå uttryckte en liknande utveckling och ansåg även att de lärt sig leda olika kulturer och fått förståelse för att man kan göra saker annorlunda än i Sverige. HR sade att det inte finns något organiserat system för att ta tillvara på den kunskap som expatriaterna skaffar sig. Detta påpekades av en av dem som lämnat företaget som uttryckte att hans erfarenheter inte togs tillvara på i den tjänst han fick när han kom hem. En sista kommentar från en chef på mellannivå som visar personlig utveckling är: *"... jag åkte ut som ingenjör, ville jobba med tekniskt finliv, efter utlandsvistelsen kom jag hem och ville påverka människor, vara skapande i grupp"*.

En av respondenterna på mellannivå kopplade expatrieringen till företagets organisationsutveckling: *"Det som utvecklar individen, utvecklar företaget."* Andra positiva bieffekter är att det är lättare att förstå de lokala kunderna när man är på plats lokalt och att man utökade sitt kontaktnät. Flertalet av respondenterna i de olika grupperna påpekade vikten av att bredda sina vyer och att få se den riktiga världen utanför hemmaorganisationen. Eller som en av expatriaterna uttryckte sig: *"Sverige är en ankdamm där vi tror vi ser och förstår allt i världen."* Den ökade kundkontakten utomlands har lett till att förståelsen för kunderna ökat vilket många ansåg vara ovärderligt.

En annan viktig del i den personliga utvecklingen som expatriat var att nätverket man skapat inom företaget utvecklas. Flera respondenter påpekade att nya människor kommer in i nätverket och genom att träffa nya människor och att träffa människor i deras hemmiljö stärker man relationen till dem.

4.11 Inför analysen

Nedanstående modell kommer att användas i analysen för att förenkla illustrerandet av de samband som existerar mellan de olika grupperna och den syn som de har på olika påverkande faktorer. Denna väver samman de figurer som presenterades i slutet av metodkapitlet och teorikapitlet till skapandet av en analysmodell. Utifrån den teorin som finns och det empiriska material som samlats in har följande modell tillämpats för att analysera dessa och öka läsarens förståelse för hur vi gått till väga. Den har sedan delats upp i en rad mindre matriser som vi använt för att ge läsaren en överblick över empirin och lättare kunna hänga med i analysen. I de fall en ruta lämnats tom beror detta på att vi anser att just de intervjuades svar inte har något mervärde för analysen.

| | | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|--------------|---------------------------|-----------|--------|----|--------------------------|------------------------|
| | | Hög | Mellan | | | |
| Organisation | Struktur | | | | | |
| | Kultur | | | | | |
| | HR | | | | | |
| | Expatrieringsprocessen | | | | | |
| | Repatrieringsprocessen | | | | | |
| | Karriär | | | | | |
| Individ | ↕ | | | | | |
| | Förväntningar | | | | | |
| | Information | | | | | |
| | Nätverk | | | | | |
| | Varför lämnar expatriater | | | | | |
| | Utveckling | | | | | |

5 ANALYS

I kapitlet applicerar vi relevanta teorier vi redovisat i teorikapitlet på den empiri vi erhållit från vårt fallföretag. Vi använder även en egenhändigt konstruerad modell för att analysera hur de olika subgrupper som lyftes fram i empirin ser på olika stadier av expatrieringen och repatrieringen.

5.1 Struktur

| | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|-----------------|--|--|----|--------------------------|--|
| | Hög | Mellan | | | |
| Struktur | <ul style="list-style-type: none"> - Stark centralisering - Stel och trög organisation - Inte hierarkisk men osmidig. - Matrisen oklar | <ul style="list-style-type: none"> - Centraliserat, på väg mot decentralisering - Mellanchefer har få befogenheter - Byråkratiskt - Trögt och långsamt - Tungrott och oflexibelt - För mycket ingenjörer - Förlamande struktur - Matrisen grötig | | | <ul style="list-style-type: none"> - Toppstyrt - Starkt och konservativt - Mellanchefer har få befogenheter - Måste lägga i en högre växel - Koncernchefen styr |

I vår studie visade det sig att en klar majoritet av respondenterna ansåg att företaget blivit mer centraliserat efter omorganiseringen. Trots införandet av en matrisorganisation anser alla tillfrågade att organisationen fortfarande är stel och tungrodd vilket tar sig till uttryck genom att många beslut tar lång tid och företaget är präglad av många möten och mycket administration. Att den nya matrisen fortfarande är oklar och rörig framkommer av chefer på hög och mellannivå. Enligt svaren från cheferna på mellannivå kan man tyda på en viss optimism om att den nuvarande starka centraliseringen så småningom kommer leda till en mer decentraliserad styrning av företaget. De upplever i nuläget att de har lite befogenheter och att besluten tar lång tid, något som anses frustrerande för många.

HR, främst på lokal nivå, ser ut att ha försvunnit i den nya omorganiseringen. Anledningen är de har hamnat i kläm eftersom många av de funktioner som de normalt är förknippade med inordnas under chefernas roll. Följden av detta är att HR blir passiva och därmed blir verkningslösa. En av respondenterna som tidigare varit anställd slutade i samband med omorganiseringen och ansåg att den nya organisationen behövde lägga i en högre växel och menade även han att det är en nackdel att det går så trögt. Dock bör det tilläggas att det som uppfattas som trögt samtidigt inger en betydande trygghet och är säkerligen en produkt av att de individer som arbetar där egentligen vill ha det så.

En av dem som tidigare varit anställd yttrade sig om koncernchefen och menade att centraliseringen av företaget hänger ihop med hans sätt att styra. Det har dock framgått att en naturlig utveckling förmodligen innebär mer decentralisering av beslut och befogenheter i framtiden.

5.2 Kultur

| | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|---------------|--|--|---|--------------------------|---|
| | Hög | Mellan | | | |
| Kultur | <ul style="list-style-type: none"> - Skandinavisk, nordisk - Öppenhet, prestigelöshet och hederlighet - Försiktig med raka budskap - Rätt att begå misstag till viss gräns - HQ isolerade | <ul style="list-style-type: none"> - Politisk - Mer fjäskande än tidigare - Ej/rätt så öppet - Bra företag - Bra resultat premieras - Starka nätverk - Oflexibelt - Ingen krismedvetenhet - Välskött - Sund och positiv - Våldigt starka nätverk. | <ul style="list-style-type: none"> - Svårdefinierbar - Mer fokus på pengar - Försökt att skapa en (1) kultur | | <ul style="list-style-type: none"> - Politisk - Bra värderingar - Chefer på högre nivå håller varandra om ryggen - Mycket bra arbetsklimat - Lätt att smittas av politiken |

Nätverk och kontakter har stor betydelse för de anställda i synnerhet relationen till respektive chefer. En av respondenterna säger att den viktigaste kunden är chefen vilket ger bilden av chefs starka roll. Det anses vidare på mellannivå att det förekommer mycket fjäskande och att politiska ställningstaganden är en nödvändighet för att nå dit man vill.

Genom att analysera ovanstående matris kan man tydligt se att chefer på högre nivå har en annan uppfattning om företagets kultur än chefer på mellannivå. Cheferna på högre nivå anser att kulturen är skandinavisk där öppenhet råder. Cheferna på mellannivå och de som tidigare varit anställda ger en annan bild av kulturen i företaget. Man kan inte säga vad man vill, när man vill, utan det gäller att välja sina strider. I själva verket anser de alltså att det råder en mer "byråkratisk etik" inom företaget vilket tar sig till uttryck genom att de beteenden som premieras är pålitlighet, förutsägbarhet och att vara bekväm för andra. Det gäller så att säga att vara en "team-player" under förutsättning att du spelar samma spel som de andra och inte utgör ett problem.¹⁴⁶

En av dem som tidigare varit anställd inom företaget anser att cheferna håller varandra om ryggen och kopplar de politiska inslagen och det ökade fjäskandet inom organisationen till att det är det som förväntas. Om det nu är så att cheferna på högre nivå uppskattar fjäskande och att deras medarbetare enbart säger det som cheferna på högre nivå vill höra kan det leda till

¹⁴⁶ Jackall R, *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, (1988)

omfattande negativa konsekvenser för företaget på lång sikt. De politiska inslagen och den begränsade öppenheten leder på sikt till att chefer på mellan- och lägre nivå istället väljer att sitta inne med förbättringsförslag och idéer eftersom det inte uppskattas att man kommer med egna synpunkter. Detta får till följd att företagets långsiktiga utveckling och innovationsförmåga hämmas även på längre sikt.

HR-avdelningen anser att kulturen inom företaget är svår att definiera. Det har gjorts försök att skapa en mer homogen kultur, men det har ännu inte slagit igenom med full kraft. Att beslutsprocessen är långsam inom företaget beror på den starka centraliseringen där viktiga beslut skall tas på högre nivå. HR-avdelningen har som nämnts en svag roll inom företaget och svårigheten med att skapa en homogen kultur och förmedla detta till samtliga anställda hänger antagligen ihop med att cheferna, främst på högre nivå, har en stark roll när det gäller arbetsuppgifter som i många fall ligger på HR-avdelningens bord. Detta innebär att även om HR-avdelningen kommer med konstruktiva förslag på förbättringar så är det inte säkert att de hörsammas.

5.3 HR

| | | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|----|----------|---|---|---|--------------------------|--|
| | | Hög | Mellan | | | |
| HR | Centralt | - Gör ett bra jobb | - Saknar rutiner - Supportfunktion | - Dålig kommunikation - Dåligt samarbete | | |
| | Lokalt | - Svag roll, får ej bli för svaga - De märks inte - Försvann i omorganiseringen | - Kan bli mycket bättre - Saknar rutiner - Supportfunktion - Passiva - Dåliga på att profilera sig - Långt ifrån verkligheten - Osynliga - Alla gnäller på dem | | | - Springer ledningens ärende - Inkompetenta - HR hamnat i kläm |

Respondenternas kritik mot HR (framför allt lokal HR) är hård på sina ställen. Kritiken mot dem kan delvis förklaras av den oklara roll som lokal HR har vid expatriering och framförallt vid repatrieringen. Cheferna har som nämnts ett stort ansvar för dem som är utomlands och HR skall fungera som hjälp och stöd åt dem. Den dåliga kommunikationen inom HR, som de själva identifierar, drabbar främst lokal HR i fråga om expatriering och repatriering. Central HR sköter urvalet av kandidater och skriver kontrakt och därefter delegeras ansvaret till lokal HR på den ort som expatriaten skall skickas till. Om kommunikationen och samarbetet är bristfälligt mellan central- och lokal HR blir det lokal HR som får skulden trots att de knappt

kan påverka sin situation. Den kritik som cheferna på mellannivå uttrycker är att lokal HR saknar rutiner, vilket kan vara en följd av att kommunikationen inom HR inte fungerar som den skall men även p.g.a. det faktiskt inte tillåts eftersom de som sagt anses vara en supportfunktion. Om detta uttalande kombineras med andra uttalande i samma grupp finns det uttalande som kan ställas mot varandra Att vara supportfunktion kan tolkas som att man hjälper till när någon ropar på hjälp eller som att de är passiva och för långt ifrån verkligheten.

5.4 Expatrieringsprocessen

| | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|-----------------------------|---|---|--|---|------------------------|
| | Hög | Mellan | | | |
| Expatrieringsprocess | <ul style="list-style-type: none"> - Visade intresse för chefen - Blev tillfrågad - Kontaktnät | <ul style="list-style-type: none"> - Visade intresse för chefen - Blev tillfrågad | <ul style="list-style-type: none"> - Kandidatbank - Standardkontrakt | <ul style="list-style-type: none"> - Lärde sig att förhandla | |

Processen för hur man blir utvald att åka som expatriat sker på två sätt, genom att man själv meddelar att man vill åka eller att man blir handplockad. Det finns ingen skillnad mellan de olika grupperna utan det finns exempel på bådadera i grupperna. Det som skiljer sig mellan grupperna är de som tidigare varit ute som expatriater säger att de lärde sig att förhandla. Central HR säger att det är standardkontrakt som upprättas. Detta påstående stämmer inte överens med det som dem som tidigare varit ute som expatriater säger, nämligen att de lärde sig förhandla och ställa högre krav på företaget. Detta sänder inte ut bra signaler om expatriaterna får olika förmåner beroende på hur tuffa de är i en förhandling. Om det är standardkontrakt som gäller så måste det gälla alla, inte bara dem som inte kan eller vet att de är förhandlingsbara.

5.5 Repatrieringsprocessen

| | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|--|--|---|---|--------------------------|--|
| | Hög | Mellan | | | |
| Hur & när | <ul style="list-style-type: none"> - Eget ansvar - Eget initiativ - Fick kämpa mycket själv - 1 år innan - 8 månader - Chef och HR inblandad | <ul style="list-style-type: none"> - Eget initiativ - Mentor hjälpte p.g.a. dålig relation med chef - 1 månad innan - 6 månader innan - 12 månader innan - Chef och HR inblandade | <ul style="list-style-type: none"> - Fungerar dåligt - Överenskommelse med berörda chefer | | <ul style="list-style-type: none"> - 3 månader innan |
| Resultat & externa faktorer | <ul style="list-style-type: none"> - Relation med chef | <ul style="list-style-type: none"> - Inte så viktigt - Antagligen - Kan påverka - Slumpen styr | <ul style="list-style-type: none"> - Finns med i alla jobb | | <ul style="list-style-type: none"> - Antagligen - Ja - Resultat påverkar ej om man sitter på säker post |
| Egen påverkan | <ul style="list-style-type: none"> - Kontaktnät - Framförhållning | <ul style="list-style-type: none"> - Kontaktnät - Kontakt med chefer - Försökte, gick ej - Vara aktiv | <ul style="list-style-type: none"> - Underhålla kontakter | | <ul style="list-style-type: none"> - Svårt att styra själv |
| Förbättringsförslag | <ul style="list-style-type: none"> - Engagerad chef - Bättre framförhållning från HR - Karriärplanering - Bättre kommunikation mellan HR och chef | <ul style="list-style-type: none"> - Klar plan - Kontakt med HR - Bättre samarbete mellan lokala HR och centrala HR - Utse expat ansvarig lokalt - Klarare ansvarsfördelning | <ul style="list-style-type: none"> - Bättre framförhållning - Bättre dialog mellan lokal HR och Central HR - Mer struktur - Bättre dialog med expatriaten | | <ul style="list-style-type: none"> - Dialog med expatriaten - Planering och framförhållning |

Vår studie visar att det inte finns några rutiner för hur repatrieringen går till i företaget. Skillnader i hur expatriaten kommer i kontakt med företaget och skillnader när det gäller tidpunkten för när kontakten sker styrker detta resonemang. Precis som Borg nämner finns det främst två problem knutna till repatrieringen, återanpassning och återetablering.¹⁴⁷ Själva återetableringen där det gäller att hitta ett arbete kräver enligt vår studie att man har framförhållning och en god relation med ens närmsta chef. Eftersom expatriaten sänds iväg för att utföra ett arbete i ett annat land och att detta många gånger är förenat med mycket arbete ansåg många av expatriaterna att det var jobbigt att ta tag i repatrieringen och nästan samtliga hade uppskattat att få slippa ta tag i denna process.

¹⁴⁷ Borg M, *Repatriering av utlandspersonal*, (1981)

Stanoch & Reynolds-Gooch ser ett stort problem med att misslyckas med repatrieringen eftersom kunskap och erfarenheter går till spillo.¹⁴⁸ När expatriaten och företaget väl började prata om repatrieringen var det i huvudsak expatriatens förra eller nuvarande chef som fungerade som länk. Detta kan säkert sända signaler om att företaget inte bryr sig om expatriaten. I teorin ges ett fungerande exempel där en kontaktperson i hemmaorganisationen i god tid tar kontakt med dem som är i utlandet för att planera för framtiden.¹⁴⁹ Central HR i företaget har inte möjlighet att aktivt karriärplanera för expatriaten när denne är på väg hem eftersom hans ansvar för expatriaterna ligger på en global nivå vilket innebär att det mer eller mindre är omöjligt att karriärplanera för alla de expatriater som befinner sig i världen. Karriärplaneringen är istället upp till den operativa chefen som expatriaten är underställd när denne arbetar utomlands. Tung iakttar problemet med att hitta ett passande jobb i organisationen och påpekar vikten av att man letar efter jobb i hela organisationen och inte enbart under det segment som han/hon tillhört innan.¹⁵⁰ D'angelo anser att det är viktigt att börja med denna process så tidigt som möjligt för att inte stänga alltför många dörrar inom organisationen.¹⁵¹ Det finns antagligen en risk att den chef som expatriaten är underställd naturligen finner det lättare att hitta ett jobb inom den avdelning som chefen är verksam inom.

Avsaknaden av en lokal kontaktperson innebär att det mer eller mindre är chefen som styr expatriatens framtida karriär i Företaget. Som vi nämnt tidigare finns det ett samband mellan den anställdes karriär och relationen till sin chef. I vår studie framkom det hur en dålig relation till chefen innebar att repatrieringsprocessen försvårades avsevärt. Det förekom även exempel på att expatriatens chef slutade eller bytte avdelning inom företaget. I dessa fall kände sig expatriaten utlämnad och upplevde det som om livlinan klipptes av. En tredje expatriat menade att hans repatriering försvårades medvetet av den chef som skickade ut honom eftersom chefen inte var nöjd med det resultat som expatriaten åstadkommit. Det verkar alltså som om repatrieringsprocessen är starkt knuten till hur relationen till ens chef ser ut.

Många i studien har även påpekat att de gärna vill pröva något nytt när de kommer tillbaka men att det var svårt eftersom deras chef inte har den översikten som behövs för att ta reda på vilka lediga positioner som kan tänkas uppstå. Detta problem uppmärksammar även Tung som menar att linjecheferna måste samarbeta mer för att inte enbart hålla en expatriat inom ett område.¹⁵² Det verkar finnas ett behov av att någon med en helhetssyn över kommande lediga positioner inom företaget. Denna person skulle säkerligen även kunna eliminera de externa faktorer som inte bör påverka repatrieringsprocessen negativt såsom en taskig relation med ens nuvarande chef eller ett mindre lyckat projekt utomlands som påverkats negativt av andra externa faktorer såsom konjunktursvängningar. Eftersom repatriaten ej kunnat påverka dessa bör de heller ej ligga honom/henne till last.

¹⁴⁸ Stanoch P P & Reynolds-Gooch G, *Relocating career development*, (2003)

¹⁴⁹ Hauser J, *Making the most of your investment*, (1998)

¹⁵⁰ Dowling P et al, *International human resource management: managing people in multinational context*, (1999)

¹⁵¹ Vermond K, *Expatriates come home*, (2001)

¹⁵² Harzing A-W & Van Ruysseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995)

Det är antagligen viktigt att karriärplaneringen för expatriaterna äger rum på en hög nivå inom företaget eftersom detta får anses vara en strategisk uppgift där det gäller att tillgodose kompetent personal och många gånger framtida ledare inom företaget. Eftersom många av expatriaterna när de väl kommer hem vill fortsätta utvecklas måste det finnas tillfälle att låta dem göra så. Tidigare har vi påpekat att det sällan sker stora vertikala karriärsteg. Även om det verkar vara mindre sällsynt inom företaget måste man kanske t.o.m. tillåta repatriaten att klättra mer än ett steg vertikalt inom organisationen för att säkerställa att dennes behov och önskemål uppfylls för att inte expatriatens kunskap skall komma ett annat företag tillhanda. Många av expatriaterna nämnde att de blivit kontaktade av headhunters och att de inte kände något hinder till att byta företag om ett passande erbjudande skulle dyka upp. De ansåg att de redan ryckt upp rötterna och att de därmed inte kände lika starka band till företaget lägre.

Det är viktigt att inte drabbas av "out of sight" problematiken vilket innebär att det av naturliga skäl är svårare att aktivt planera för individens kommande framtid på annan ort.¹⁵³ Samtliga expatriater påpekade vikten av att underhålla kontakter inom organisationen för att påverka repatrieringsprocessen. Det finns alltså ännu en gång ett samband mellan hur repatrieringen fungerar och hur aktiv den enskilde expatriaten är på att underhålla sina kontakter.

Tung menar att expatriatens självförtroende påverkas negativt genom att inte utnyttja dennes kompetens. Att skickas iväg utomlands och inte känna att ens behov blir tillfredsställda när man kommer hem skapar frustration och missnöje.¹⁵⁴ Genom att aktivt arbeta med karriärplanering och uppföljning av expatriatens arbete säkerställer man tillförseeln av internationella ledare på högre nivå. Guilsborough nämner risken med att expatriaten blir felplacerad när denne kommer hem men anser vidare att detta kan motverkas genom framförhållning och karriärplanering.¹⁵⁵ Utvärdering och uppföljning av expatriatens arbete innebär att företagen kan skaffa sig en rimlig uppfattning om vilka som fungerar som internationella ledare.

¹⁵³ Allen D & Alvarez S, *Empowering Expatriates and Organizations to Improve Repatriation Effectiveness*, (1998)

¹⁵⁴ Tung R L, *Career issues in international assignments*, (1988)

¹⁵⁵ Hurn B J, *Repatriation – the toughest assignment of all*, (1999), s. 224

5.6 Karriär

| | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|---------------------------------|---|---|--|---|--|
| | Hög | Mellan | | | |
| Hur & möjlighet | <ul style="list-style-type: none"> - Kontaktnät - Kompetens - Timing - Resultat - Goda | <ul style="list-style-type: none"> - Kontaktnät - Kompetens - Tålmodighet - Rätt chef - Segment i fokus - Vet inte - Resultat på rätt ställe - Goda | <ul style="list-style-type: none"> - Prestation - Nätverk | | <ul style="list-style-type: none"> - Tålmodighet - Relation till chef - Framåtanda - Begränsade |
| Expatriering positivt? | <ul style="list-style-type: none"> - Inte direkt - Krav för att klättra - På lång sikt | <ul style="list-style-type: none"> - Ja, genom större nätverk - Nej, resultat & kontakter spelar roll - Ja, på marknadssidan - Kort sikt nej - Lång sikt ja | <ul style="list-style-type: none"> - Absolut - Ej nödvändigt | <ul style="list-style-type: none"> - Inte direkt | <ul style="list-style-type: none"> - En merit - Nej |
| Karriärplan | <ul style="list-style-type: none"> - Finns ingen | <ul style="list-style-type: none"> - Chefer tillsätter | <ul style="list-style-type: none"> - Upp till chef & medarbetare | | <ul style="list-style-type: none"> - Karriär fult ord - Politik påverkar - Kölappsmen-talitet - Konservativt |
| Resultat | <ul style="list-style-type: none"> - Till viss del | <ul style="list-style-type: none"> - Saker rätt - Krav | <ul style="list-style-type: none"> - Spelar alltid roll | | |
| Drivkraft & innebörd | <ul style="list-style-type: none"> - Personlig utv. - Förverkliga idéer - Påverka, förändra | <ul style="list-style-type: none"> - Personlig utv. - Lön - Ansvar - Utmaningar | | | <ul style="list-style-type: none"> - Personlig utv. - Utmaning |

I vår studie visade det sig att anledningen till att sända expatriater utomlands i första hand var för att tillsätta en ledig tjänst och personlig utveckling. Om företaget verkligen är intresserad av expatriatens utveckling gäller det att man på ett aktivt sätt ser till att dennes kunskaper kommer till rätta när den anställde väl kommit tillbaka enligt chefer på mellannivå. Ett sätt som nämns är att man karriärplanerar för den anställde. Genom att aktivt arbeta för att säkerställa expatriatens återkomst till företaget kan man påverka de tre faktorer som Adler ser som ett måste för att repatrieringen skall anses vara lyckad, nämligen kommunikation,

karriärplanering och visad uppskattning för expatriatens erfarenheter.¹⁵⁶ Vårt fallföretag har som synes inte en klar plan för vad deras expatriater skall göra efter det att de varit utomlands som expatriat.

Vad beträffar karriärmöjligheten inom företaget anses det vara goda i första hand när det gäller att göra en horisontell karriär. Den vertikala karriären tar längre tid och är framförallt betydligt smalare. Generellt verkar det vara individens kontaktnät och relation med chefen som spelar störst roll. Att arbeta inom ett segment som för tillfället är i fokus anses också vara en fördel. I grund och botten måste dock den anställde prestera goda resultat. Att det tar lång tid att göra karriär inom företaget hänger antagligen samman med att det existerar en förutbestämd karriärväg med specifika krav som måste vara uppfyllda innan man tillåts avancera. Relationen till ens högre chef verkar vara avgörande för hur man gör karriär inom företaget. Det verkar dessutom vara så att det inte ses med blida ögon om någon hoppar över ett steg på trappan utan det kan tydas som att individen har starka band till rätt personer och går deras ärenden.

Det existerar ingen officiell karriärplanering inom företaget utan det är enligt respondenterna upp till chefer och individerna själva att förhandla om befordran när det anses vara dags. HR-avdelningen har således en liten eller begränsad roll när det gäller tillsättning av personal inom företaget. Att chefer på hög nivå inte anser att det finns någon karriärplanering inom företaget, hänger antagligen ihop med att de redan befinner sig på en hög nivå och att deras chefer i sin tur har andra ”viktigare” saker att arbeta med än att karriärplanera för sina underordnade samt att de förväntas kunna sköta sånt själva eftersom de nått så långt som de har.

Eftersom det är chefen som tillsätter är det högst troligt att i de fall som den anställde gör vertikal karriär beror detta på att den närmaste chefen i sin tur tar ett steg uppåt. Existensen av starka nätverk kopplat till det faktum att folk tenderar att hålla varandra om ryggen stärker vårt resonemang om att individens relation till sin närmaste chef har stor betydelse för karriären. För att göra karriär gäller det antagligen att passa in i de subgrupper som finns och följa de normer som råder. En av dem som tidigare arbetat inom företaget gav exempel på anställda som velat göra karriär och som ansågs vara kvalificerade men som på grund av en dålig relation till chefen inte tilläts göra det. HR-avdelningen har som tidigare nämnts en passiv roll när det gäller karriärplanering och tillsättning av personal. Den passiva rollen i samband med starka nätverk och politiska inslag i organisationen kan vara en grund till att företaget utvecklas till att bli ännu mer politiskt och trångsynt eftersom det finns en tendens till att tillsätta kopior av sig själv. Härmed finns en uppenbar fara för företagets utveckling där kunskap och kompetens inte får den avgörande betydelse vid tillsättning som den borde ha. Karriär ansågs av en tidigare anställd, som ett fult ord inom företaget. Att det anses som ett fult ord hänger antagligen ihop med att det ses som ett hot mot chefer på hög nivå. Med detta i åtanke är det tur att expatriaterna som sin starkaste drivkraft när det gäller karriär anger personlig utveckling och nya utmaningar eftersom detta innebär att systemet trots allt fungerar då en horisontell karriär inte utgör något hot mot individer högre upp i företagshierarkin.

¹⁵⁶ Harzing A-W & Van Ruysseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995)

Huruvida expatrieringen i sig är positivt för karriären är svårt att säga. I vår studie visade det sig att många av de chefer som arbetade inom företaget på högre nivå tidigare hade arbetat som expatriater. Meredith och Anisya menar att personal med utlandserfarenhet är en god grund för att lyckas konkurrera på lång sikt.¹⁵⁷ De tillfrågade betonade tålmodigheten när det gäller karriär inom företaget. Tabellen ovan ger en bild av att expatriering i sig inte innebär ett steg i karriären direkt vid hemkomst, men att den ökade erfarenheten, vidgat kontaktnät i kombination med tålmod är en god grund för att göra karriär på lång sikt inom företaget. Detta betonar även Hazard i sin studie där han visade att mindre än hälften av de expatriater som kommer hem blir befordrade.¹⁵⁸

5.7 Förväntningar

| | | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|---------------|--------------|--|--|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| | | Hög | Mellan | | | |
| Förväntningar | Expatriering | - Kunskapsintresse & internationell karriär - Självständighet - Personlig utv. - Pröva något nytt | - Spännande - Ekonomisk fördel - Intressant - Tufft | - Tillsätta tjänst & personlig utv. | | - Intressant jobb |
| | Repatriering | - Få en tjänst där min erfarenhet tas till vara på | - Bättre jobb - Fortsätta utvecklas | | | - Vill pröva något nytt |
| | Stämde dessa | - Ja - Ja, var med och skapade mitt eget jobb | - Nej - Ja - Väldigt tufft - Nej - Oklar tjänst | | | - Nej - Hamnade på väntelista |

Som tabellen ovan visar finns det en samstämmighet mellan alla våra subgrupper vad gäller expatrieringen. Den enda skillnaden i förväntningar är att chefer på mellannivå nämner den ekonomiska biten som en del av förväntningar inför expatriatperioden. HR vill ha en tjänst tillsatt och övriga får prova på ett nytt och förhoppningsvis intressant arbete i en ny miljö. Dock finns det ett intressant mönster vad gäller förväntningar på repatrieringen och den nya tjänsten i hemlandet. Cheferna på hög nivå var generellt nöjda med sin nya tjänst medan det var rådde delad mening inom gruppen chefer på mellannivå. Detta är ett problem som Borg iakttagit i sin studie, återetablering och återanpassning, och det stämmer väl överens med vår studie där vi valt att i huvudsak fokusera på återetableringen.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Huang L-Y, *Attitudes toward the management of international assignments*, (2003)

¹⁵⁸ Ibid.

¹⁵⁹ Borg M, *Repatriering av utlandspersonal*, (1981)

En av anledningarna till att expatriaterna inte var nöjda med sin situation när de kom tillbaka till företaget var att de ansåg att deras förväntningar inte stämde överens med företagets. Allen & Alvarez kopplar problemet med att hitta en lämplig position för expatriaten med att företagen planerar för kortsiktigt och att det förekommer organisatoriska restriktioner.¹⁶⁰ Detta får till följd att planeringen för hemkomsten påbörjas alltför sent eftersom chefen aktivt måste arbeta för den anställde. Det minsta expatriaterna förväntade sig var att få ett jobb och bli behandlade väl när de kom hem, men när inte detta blev fallet upplevde expatriaterna det svårt att trivas i företaget. Att komma hem och inte känna sig uppskattade var en av de starkaste orsakerna till att de i vår studie valde att lämna företaget.

De höga förväntningarna på hur det kommer att vara när man kommer hem igen påverkas säkerligen av att expatriaten ofta haft en tjänst som innebär befogenheter och autonomi. Detta kan göra att förväntningarna på hemkomsten skruvas upp och de förväntar sig något liknande när de kommer hem. En viktig del för att få bukt med ett sådant problem är att hålla en öppen kommunikation med expatriaten.¹⁶¹ Kommunikationen får gärna börja redan innan expatriaten åker ut. Kommunikationen under tiden som expatriat kan användas av företaget till att försäkra sig om att falska förhoppningar inte uppstår. Det är viktigt att förklara för expatriaten att det antagligen inte kommer att bli bättre än vad det var utomlands utan att man istället skall ta tillvara på den tiden man blivit erbjuden. En annan fördel med att hålla en öppen kommunikation är att man kan övertyga expatriaten att ta ett mindre attraktivt jobb om man förklarar för denne att det finns en framtid inom företaget. Vår studie visar att kommunikationen med expatriaterna inte varit den bästa och att de flesta fick ta kontakt med företaget själva om en ny tjänst och många uttrycker en viss besvikelse över den tjänst de blev erbjudna (även de som stannat kvar). Det finns dock en klar skillnad mellan chefer på hög- och mellannivå. Cheferna på hög nivå var generellt nöjda med sin nya tjänst hemma medan cheferna på mellannivå var splittrade (som syns i tabellen). Detta kan förklaras med att cheferna på hög nivå tidigare varit ute på hög chefsnivå, t.ex. VD. Därmed anser företaget att de är kompetenta och värdefulla att behålla i organisationen. En annan orsak kan vara att cheferna på hög nivå har ett större kontaktnät som är förankrat högt upp i organisationen och därmed finns det större möjligheter att finna rätt tjänst. En faktor som gör det svårare att förklara deras nöjdhet är att hierarkin blir smalare ju högre upp man kommer och därmed borde det finnas färre jobb att tillgå och risken att bli besviken ökar.

¹⁶⁰ Allen D & Alvarez S, *Empowering Expatriates and Organizations to Improve Organization Repatriation Effectiveness*, (1998)

¹⁶¹ Harzing A-W & Van Ruysseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995)

5.8 Information

| | | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|-------------|-------|---|---|--|--|---|
| | | Hög | Mellan | | | |
| Information | Före | | <ul style="list-style-type: none"> - Avsaknad av praktisk info - Dålig struktur - Handbok bra | <ul style="list-style-type: none"> - Expatriat handbok - Dålig kommunikation | | <ul style="list-style-type: none"> - Kulturkurs |
| | Under | <ul style="list-style-type: none"> - Personliga kontakter och nätverk - Intranät - Upp till individ - Genom besök hemma | <ul style="list-style-type: none"> - Personliga kontakter - Intranät dåligt - Fungerade dåligt - Blir lätt anonym | <ul style="list-style-type: none"> - Dålig kommunikation mellan Lokal HR och Central HR | | <ul style="list-style-type: none"> - Bra kontakt |
| | Efter | <ul style="list-style-type: none"> - Borde finnas - Ingen möjlighet att ge feedback | <ul style="list-style-type: none"> - Borde finnas - Ingen feedback | <ul style="list-style-type: none"> - I regel - Inte systematiskt | <ul style="list-style-type: none"> - Tvingade fram ett möte | |

Vid expatriering flyttas ansvaret från hemmaorganisationen till mottagande ort och kontakten mellan företaget och expatriaten blir därmed mer sporadisk. Detta leder till att informationsbehovet för expatriaten ökar. Som påpekats i empirin var det några som ansåg att det kändes avlägset och att det var svårt att söka information om vad som hände hemma på det gamla kontoret. Det påpekas i teorin att trots att mottagande företag har ansvaret för expatriaten är det trots allt så att moderföretaget skall få tillbaka expatriaten i framtiden. Att ge fortlöpande information om vad som sker förenklar förmodligen repatrieringen eftersom expatriaten förbereds för vad som skett under tiden utomlands.¹⁶²

Informationsutbytet kan delas upp i tre delar, före, under och efter. Informationen innan expatriaten flyttade ut ansågs vara god så när på några missar angående exempelvis praktiska flytt detaljer. Fallföretaget tillhandahåller något som kallas "Expatriathandboken" innan expatrieringen som uppskattas mycket av expatriaterna. Expatriaterna blev i regel erbjudna en kulturkurs i England, vilket enbart ett fåtal av dem utnyttjade. Detta har sin förklaring i att de länder som de skulle komma att vistas i ej ansågs som särskilt exotiska eller att de hade tidigare erfarenhet av expatriering. Dock har det visats sig att det faktum att det finns en sådan valmöjlighet stärker expatriatens lojalitet till företaget.

Under expatriatens tid utomlands är informationsflödet desto sämre. Det verkar inte finnas några förutbestämda kanaler för hur den anställde informeras, utan detta är upp till den anställde själv att ombesörja. Många av expatriaterna har använt sig av det nätverk som de redan byggt upp för att ta sig an den information som finns tillgänglig. Informationen på intranätet verkar dock inte fungera tillfredsställande. Det anses vara svårt att hitta information där. Att ta till sig information är ett sätt att hålla kontakt med hemmaorganisationen och är

¹⁶² Albrecht M H, *International HRM – Managing diversity in the workplace*, (2001)

även ett verktyg för expatriaten för att inte känna sig så långt borta. Det verkar inte finnas något samband med hur långt bort expatriaten befann sig geografiskt och det avstånd som han kände under tiden utomlands. Detta är förmodligen ett relativt nytt fenomen i och med att tekniken gjort att världen blivit mindre. Däremot fanns det ett samband mellan hur bra uppdaterad man var och hur långt borta man kände sig. De expatriater som aktivt arbetade med att samla in information under sin utlandsvistelse kände sig i regel inte så långt borta från organisationen. Den information som finns på intranätet är dock officiell och ”spikad” information och exempelvis skvaller om lediga tjänster behandlas av förklarliga skäl inte. Detta innebär att den är starkt begränsad i sin användarvänlighet som alternativ till kontakter i företaget och får snarare ses som ett officiellt komplement till repatriatens egna nätverk.

Till synes finns det ingen utarbetad policy som ombesörjer att expatriaterna kommer hem till huvudkontoret på möten och därmed får ett besök på den före detta och förmodligen framtida arbetsplatsen med jämna mellanrum. Det kan vara ett sätt att ge expatriaten en uppfattning om vad som sker på hemmafronten, vilka förändringar som skett eller inte skett. Detta kan underlätta repatrieringen betänkligt eftersom expatriaten då har fått del av information och dessutom fått en bild av hur den ser ut i verkligheten.¹⁶³

Efter det att expatriaten väl kom hem fanns det många gånger ett behov av att ge feedback och dela med sig av synpunkter angående perioden i utlandet. Inte heller detta verkade fungera i företaget utan det var i huvudsak information före expatrieringen som fungerade. Även informationsflödet mellan lokal HR och central HR fungerar dåligt om vilka expatriater som är ute. Lokal HR anger att en anledning till varför några av expatriaterna inte fick ett passande kontor när de väl kommit hem var att de alltför sent var medvetna om expatriatens hemkomst för att ha möjlighet att ordna de praktiska sakerna.

Att inte erbjuda expatriaterna möjlighet att komma med förbättringsförslag och synpunkter minskar chanserna till en förbättrad expatrierings- och repatrieringsprocess. Eftersom flertalet av expatriaterna ansåg att det borde finnas ett möte där det ges tillfälle att ge feedback finns det säkerligen ett behov av att dela med sig synpunkter på processen. Enligt central HR sker detta i regel, något som inte stämmer med vad expatriaterna själva säger. Att inte kontakten med central HR fungerar bra under tiden under och efter expatrieringsprocessen kan hänga ihop med att lokal HR inte har fungerande rutiner för hur det skall gå till samt att de tänker att detta är upp till chefen, precis som det är upp till chefen inom många andra områden. Lokala HR som är en ganska klämd enhet kanske känner sig obekväma med att helt plötsligt ta på sig en roll och trampa in på vad de tror är chefens revir.

¹⁶³ Albrecht M H, *International HRM – Managing diversity in the workplace*, (2001)

5.9 Nätverk

| | | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|------------------------------|---------------------------|---|--|--|--|---|
| | | Hög | Mellan | | | |
| Nätverk & Kontakt | Informell | - Hade eget nätverk - Personliga kontakter | - Viktigt - Personliga kontakter - Hade eget nätverk | | | - Ha ett starkt eget nätverk |
| | Formell | - Arbetsrelaterad - Dålig kontakt med HQ - Inga besök från HR | - Arbetsrelaterad - Mycket besök - Ej med HR - Krävde att få komma hem regelbundet | - Ansvaret för expatriaterna skiljer sig från gång till gång | - Sällan från HR - Velat ha mer kontakt | - Arbetsrelaterad |
| | Mentor | - Ingen - Borde ha - Ordnade egen - Behövde ingen - Gäller att formalisera informella kontakter | - Ingen - Hade varit bra - Ja, gamla chefen - Önskvärt - Behövs ej - Upp till individ att ordna | - Inga rutiner angående detta | - Ja | - Ingen |
| | Relation till Chef | - Chefen är livlinan | - Dålig, mentor räddade - Är den trygga punkten - Viktigaste kunden - Spelar alltför stor roll | - Fungerar som kontaktperson - Närmsta chef för expatriat | - Chefen är livlinan | - Dålig - Risk för syndabock om projekt misslyckas |

5.9.1 Formellt nätverk

Det formella nätverk som skapas kring en expatriat är relaterat till den tjänst man har utomlands. Har man en tjänst där rapportering sker till huvudkontoret blir kontakten med huvudkontoret tätare. Har man en tjänst som inte rapporteras direkt till huvudkontoret blir kontakterna mer sällsynta. Albrecht påpekar att en formell kommunikationskanal skall etableras redan innan uppdraget har påbörjats.¹⁶⁴ Den formella kontakt som förordas är inte arbetsrelaterad utan en kontakt där man diskuterar hur det är socialt, på arbetet och hur framtiden ser ut. Denna kontakt är förutbestämd och finns med i planen redan när expatriaten får uppdraget. Denna typ av kontakt finner vi inte i vår studie. Utan formell kontakt sker endast på arbetsrelaterad basis.

¹⁶⁴ Albrecht M H, *International HRM – Managing diversity in the workplace*, (2001), s. 222

Det var många som hade arbetsrelaterade besök på huvudkontoret. Dock var det ingen diskussion om hur expatriaten hade det utomlands, varken med chefen eller med central HR. Besöken var strikt kopplade till det arbete som gjordes utomlands. Central HR förde en anonym roll gentemot expatriaterna och det var många som uttryckte att de skulle vilja ha mer kontakt med dem under utlandsvistelsen. För lokal HR är det svårt att vara aktiva eftersom de inte alltid vet vem som är ute förrän de skall återvända hem. Detta kan bero på vem som är ytterst ansvarig för expatriaten. Enligt central HR skiljer sig detta från gång till gång vilket kan innebära att rollerna som olika avdelningar har också förändras. Detta kan leda till att man inte vet vem som är ansvarig för vad, vilket ger ett intryck av att det sker lite ad hoc. Om HR generellt dessutom betraktas som en supportfunktion av de flesta kan det leda till liknande problem som det som diskuterades i analysen kring HR.

5.9.2 Informellt nätverk

Det informella nätverkets betydelse poängteras såväl i teorin som av de vi intervjuat. Allen & Alvarez diskuterar att om repatrieringen skall kunna bli framgångsrik skall expatriaten själv hålla kontakten med medarbetare som finns kvar i hemmaorganisationen.¹⁶⁵ Huruvida det är ett stort nätverk med många kontakter eller ett mindre och starkare nätverk som är det bästa kan inte sägas med säkerhet, varken den teori vi använt eller vår empiri ger svaret. Expatriaterna i vår studie betonade att det är en fördel att ha varit ute som expatriat eftersom ens informella nätverk växer. En viktig part i det informella nätverket var för många en före detta chef på hemmaplan som de fortfarande hade bra kontakt med och som i många fall även fungerade som mentor.

Vad beträffar expatriatens ansvar för sitt eget välbefinnande menar vi att det har visat sig att de ofta bär på en betydande börda. En otillräcklig insikt om vikten av det informella nätverket leder nästan uteslutande till problem när det blir dags att komma tillbaka. De personer vi intervjuade menade i och för sig att detta ingalunda var något nytt för dem. Trots detta är det viktigt att någon ständigt påminner expatriaterna att en stor del av ansvaret faktiskt ligger på dem själva. Att påminna dem om det, innebär att expatriaten inte står och faller med sin relation till den operativa chefen, som har det formella ansvaret för expatriaten.

Alla våra subgrupper hävdar att det informella nätverket är viktigt. Om detta hade varit ett formellt forum hade konsekvensen blivit att kontrollen utifrån är större. Med större kontroll ökar t.ex. tillförlitligheten att en tjänstställning gått till på ett rättvist sätt. I den informella varianten finns risken att man kan bli stoppad av felaktiga skäl från en tjänst vilket också visades i vår studie då det påpekades att det finns exempel på att man inte fått en tjänst av politiska skäl.

5.9.3 Mentorskap

På företaget existerar inget officiellt mentorsprogram för expatriater. Mentorskapet i företaget är av informell karaktär där expatriaten själv får rekrytera en mentor och underhålla relationen. Om vi kopplar samman förekomsten av mentor med expatriatens förväntningar vid

¹⁶⁵ Allen D & Alvarez S, *Empowering Expatriates and Organizations to Improve Organization Repatriation Effectiveness*, (1998)

hemkomsten ser vi inget samband mellan förekomsten av mentor och om förväntningarna infriades vid hemkomsten. Hade vi endast tittat på dem som lämnat företaget hade sambandet varit starkt, eftersom ingen av dem hade mentorer och de var inte nöjda. Om vi tar med cheferna på hög respektive mellannivå blir sambandet betydligt svagare. I deras svar finns det inget starkare samband mellan de som hade eller inte hade mentorer och huruvida deras förväntningar infriades. Intressant är att bland dem som inte hade mentorer tyckte de flesta att det varit bra om företaget kunnat ordna en mentor. Däremot ansåg de som hade mentorer att det skulle vara upp till var och en att ordna en mentor, eftersom den personliga relationen till mentorn är central och inte kan skapas i ett officiellt mentorsprogram.

Ett formellt eller informellt mentorskap kan på ytan verka vara detsamma, men om vi analyserar konsekvenserna för expatriaten blir skillnaden större. Med ett formellt mentorsprogram blir det en tydligare struktur på vem som har ansvar/intresse och kontakt med expatriaten under dennes tid utomlands. Vid en misslyckad relation mellan expatriat och mentor har företaget större möjlighet att hjälpa till eftersom det finns en officiell mentor som vid en kraschad relation meddelar detta till ansvariga för mentorprogrammet. En annan fördel med ett officiellt mentorsprogram är att det kan få positiva konsekvenser för mentorns karriär. Att ställa upp som mentor kan premieras från företagets sida då mentorn är villig att hjälpa en medarbetare med stöd och råd, vilket kan ses som en kompetensutveckling av båda individerna och därmed en utveckling för organisationen.¹⁶⁶

Att skapa ett formellt mentorsprogram innebär ett större ansvarstagande från företaget. Det visar att de är intresserade av att expatriaten mår bra och trivs. Det poängteras i teorin att det inte enbart skall vara en mentor utan en mentorsgrupp som har hand om expatriaten. Detta ger expatriaten fler ankare tillbaka till organisationen.¹⁶⁷ En mentorsgrupp tillsättande leder till en möjlighet att personer kommer och går utan att expatriaten skall behöva drabbas av detta. Om ett formellt mentorsprogram existerar ges expatriaten dessutom möjlighet att själv välja huruvida han/hon vill ha en mentor eller ej. För att ha möjlighet att ordna sin egen mentor krävs det ett bra nätverk av kontakter i företaget. Om inte detta nätverk existerar, eller för den delen om inte rätt person finns i nätverket, finns det ingen möjlighet att få en mentor. Om detta istället är formaliserat och strukturerat från företagets sida har expatriaten möjlighet att få hjälp med att få en mentor.

5.9.4 Relationen till chefen

Hos företaget i vår studie är det den operativa chefen som har ansvaret för expatriaten. Som uttrycks i tabellen ovan är chefen viktig, chefen är livlinan påpekas det hos flera av grupperna. Vi har gett exempel på där relationen till chefen havererat och som följd har det blivit problem att finna tjänster till expatriaten. Albrecht diskuterar vikten av att ha flera ankare i organisationen.¹⁶⁸ Att endast förlita sig till ett person är riskabelt. Att lämna expatriaten själv med sina personliga kontakter om relationen med den operative chefen skulle haverera anses vara riskabelt. Allen & Alvarez diskuterar att det ställs krav på expatriaten att hålla god

¹⁶⁶ Albrecht M H, *International HRM – Managing diversity in the workplace*, (2001)

¹⁶⁷ Ibid.

¹⁶⁸ Ibid.

kontakt med hemmaorganisationen under tiden utomlands.¹⁶⁹ Detta får dock inte läggas över helt på expatriaterna utan företaget har också ett ansvar att hålla kontakt med dem när de är ute. Relationen mellan expatriaten och företaget skall ses som ömsesidig.

5.10 Varför lämnar expatriaten företaget?

| | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|--------------------------------------|--|---|--|--------------------------|--|
| | Hög | Mellan | | | |
| Varför lämnar expatriaten företaget? | <ul style="list-style-type: none"> - Ingen karriärutveckling - Förväntningar motsvaras inte - Inga lediga jobb - Attraktiv på marknaden - Inga lämpliga jobb - Mindre kvalificerade jobb | <ul style="list-style-type: none"> - Ingen karriärutveckling - Förväntningar motsvaras inte - Dålig repat. process - Pulsskillnad - Attraktiva erbjudanden - Ryckt upp rötterna - Överväger möjligheter - Mindre kvalificerade jobb | <ul style="list-style-type: none"> - Fel jobb - Headhuntade - Förväntningar - Attraktiva erbjudanden | | <ul style="list-style-type: none"> - Kände sig åsidosatta |

Likheterna mellan de olika grupperna är som synes stor i matrisen ovan. En intressant skillnad är dock att de som lämnat företaget inte har nämnt ett attraktivt erbjudande från annat företag som orsaken till detta, utan snarare att de kände sig åsidosatta av företaget och var tvungna att sluta. De andra kategorierna av repatriater påpekar att attraktiva erbjudande är en viktig orsak till att expatriater lämnar företaget. Detta kan ses som ett försök från företaget att inte ta på sig ansvar för dem som "tvingats bort". De vi intervjuade som lämnat påpekade klart att de blev åsidosatta och det gjorde att de kände sig tvingade att lämna företaget för att inte karriären skulle avstanna helt. De ville dock egentligen i första hand stanna kvar hos företaget. Allen & Alvarez skriver att den främsta orsaken som gör expatriater intressanta för andra företag är deras internationella erfarenhet.¹⁷⁰ Detta visar sig i vår studie då i stort sett alla blivit kontaktade av headhunters.

¹⁶⁹ Allen D & Alvarez S, *Empowering Expatriates and Organizations to Improve Organization Repatriation Effectiveness*, (1998)

¹⁷⁰ Ibid.

5.11 Personlig och organisatorisk utveckling

| | | Chefsnivå | | HR | Tidigare utl. erfarenhet | Expatriater som slutat |
|------------|----------------|---|--|---|--------------------------|--|
| | | Hög | Mellan | | | |
| Utveckling | Organisatorisk | - Vidgat perspektiv - Kunskap | - Vidgat perspektiv - Ökad förståelse för marknaden - Överföra kunskap | - Utvecklar organisationen - Kunskap om andra kulturer | | - Vidgat perspektiv - Kundförståelse - Tog ej vara på erfarenhet |
| | Personlig | - Chef och ledare - Prioritera och strukturera - Trygghet i ledarroll | - Leda olika kulturer - Erfarenhet - Ökad förståelse för marknaden | - Utvecklar medarbetare | | |

Det råder inga tvivel på att expatriaterna har utvecklats som individer under den tid de arbetat i utlandet. Många av tjänsterna i utlandet är påfrestande med stora utmaningar vilket ställer stora krav på individen. Den generella utvecklingen verkar vara i rollen som ledare och kontakt med andra kulturer och kundförståelse lokalt. Edström & Galbraith menar att en lyckad repatrieringsprocess i längden även innebär en organisationsutveckling.¹⁷¹ Företaget såg inte expatrieringen som en organisationsutveckling utan nämnde den personliga utvecklingen som ett motiv för att skicka personal utomlands. För att företaget skall ta till vara på den kunskap som expatriaterna utvecklar måste de också sätta expatriaten på en position där hans eller hennes kunskap tas tillvara på. Expatriaterna menade att de fick ett vidgat perspektiv på företaget när de var utomlands. Som nämnts tidigare anses företaget i Sverige vara isolerade och genom att sända expatriater till utlandet och säkra så att de kommer på en lämplig position när de väl kommer hem kan de säkerligen påverka denna negativa isolering av företaget i Sverige. Det finns ett samband mellan expatriaternas egna uppfattning och Sandbergs & Targamas resonemang kring kompetensförstärkning och kompetensförnyelse. Kompetensförnyelsen sker genom expatriatens personliga upplevelse av något, känsloladdade upplevelser och genom en dialog med andra människor. Expatriaterna menar att de blivit bättre inom sitt område men även att de lärt sig att hantera nya situationer. Om denna nya kompetens inte tas till vara på kommer heller inte organisationen att utvecklas vilket anses som ett viktigt inslag för att konkurrera på den globala marknaden.¹⁷²

¹⁷¹ Harzing A-W & Van Ruyseveldt J, *International Human Resource Management: an integrated approach*, (1995)

¹⁷² Sandberg J & Targama A, *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*, (1998)

6 SLUTSATSER

I kapitlet avser vi svara på de frågor och problem vi ställde upp i inledningen. Vi presenterar även egna normativa värderingar och konstruktiva förslag på förbättringar inför framtiden. Slutligen presenteras Repatrieringspentagonen som klargör ansvars- och rollfördelning.

6.1 Repatrieringens utfall och effekter

Expatriering innebär inte enbart att tillsätta en tjänst och personlig utveckling utan måste även ses som ett tillfälle att utveckla organisationen. För att tala om en lyckad expatriering anser vi även att repatrieringen skall lyckas. Vi anser inte att expatriering och repatriering skall ses som två processer utan som en enda process. Det låter kanske enkelt, men vi tror att många av de repatrieringsproblem som finns skulle kunna lösas genom att tillämpa ett enskilt ord som innefattar båda dessa processer, detta för att de som arbetar med expatrieringen skall inse att expatriering även innefattar repatriering.

Vi anser att många av de repatrieringssituationer som repatriater själva anser misslyckade hänger ihop med att deras förväntningar inte sammanfaller med verkligheten. Om man vrider och vänder på resonemanget kanske det många gånger visar sig att repatrieringen egentligen fungerat adekvat nog, men att det är repatriatens för högt uppsatta förväntningar på kommande situation som gör att den upplevs som misslyckad. I vår studie visade sig att drivkraften bakom en utlandspostering i första hand har med den personliga utvecklingskurvan att göra. När expatriaten befinner sig i utlandet stämmer deras arbetssituation överens med deras personliga drivkrafter, d.v.s. att ständigt utvecklas och att anta nya utmaningar. När samma person sedan återvänder till hemmaorganisation blir inte den personliga utvecklingen lika brant, vilket får repatriaten att känna sig missnöjd med situationen. Vi tror att det finns ett starkt samband med repatrieringens utfall och individens egna förväntningar. Vi anser att det bästa sättet att komma till bukt med förväntningsproblematiken är genom att hålla en öppen "face-to-face" kommunikation före, under och efter utlandsvistelsen.

En utlandstjänst bör inte nödvändigtvis leda till en befordran vid hemkomsten. Syftet med att expatriera de anställda är inte att de skall göra karriär utan främst för att uträtta de arbetsuppgifter de blivit ålagda men även som vi nämnt tidigare att utveckla organisationen i helhet. Snarare kan en utlandstjänst ses som en stabil plattform för att göra karriär i framtiden eftersom den personliga utvecklingen och de internationella erfarenheterna är en god grund för att anta ledaruppdrag.

Vidare har vår studie visat att resultatet av en repatriering har ett starkt samband med hur driven den enskilde expatriaten är. De expatriater som aktivt arbetat med att se till att hålla kontakt med hemmaorganisationen och förstått riskerna som är knutna till repatrieringen, och på olika sätt arbetat för att reducera dessa, har också i större grad haft ett bättre utfall. Vi anser

att det är viktigt att repatrieringens resultat påverkas positivt om expatriaten själv är aktiv, men samtidigt bör de expatriater som inte har utvecklat ett nätverk av personliga kontakter eller sämre förutsättningar för kontakt med hemmaorganisationen bör drabbas alltför negativt. Därför är det viktigt att organisationen blir bättre på att standardisera hela processen, där det gäller att diskutera förväntningar, tänkbara mentorer, kommunikationsmöjligheter, framtidsplaner, ansvars- och rollfördelningar samt vad expatriaten själv bör göra för att repatrieringen skall gå så smidigt som möjligt.

Samtidigt vill vi påpeka att ett formellt repatrieringsprogram inte är en garanti för att repatrieringen skall lyckas. Det finns många faktorer som styr utfallet av repatrieringen och exempel på dessa kan vara att det faktiskt inte finns ett ledigt jobb, neddragningar inom organisationen eller för att expatriaten har gjort sitt inom företaget. Själva poängen med ett fungerande repatrieringsprogram är dock att minimera de faktorer som inte hade behövt påverka denna process negativt såsom en dålig relation till chefen, felaktiga förväntningar, dåligt resultat p.g.a. konjunktursvängningar och dålig kommunikation mellan expatriaten och företaget.

De positiva effekterna av en lyckad repatriering är enligt oss följande:

- Individuell utveckling av expatriaten
- Ett naturligt sätt att utvärdera och säkra tillförseln av internationella ledare
- Risker med att anta en utlandstjänst reduceras vilket innebär att fler lämpliga kandidater vågar ta sig an ett uppdrag som expatriat.
- Behålla och säkerställa kompetens
- Organisatorisk utveckling vilket innebär minskad isolering och bättre kunskap om andra kulturer och ökad förståelse för kunder med olika bakgrund

6.2 Situation i fallföretaget i dagsläget

Generellt fungerar repatrieringen väl i fallföretaget, men det finns många fall där det antagligen hade kunnat fungera bättre. Vi kommer utifrån nedan nämnda faktorer dra slutsatser för att ge läsaren en bild av var företaget ligger idag och hur vi anser att de konstruktivt bör arbeta för att göra denna process bättre.

I vår studie har det visat sig att följande faktorer påverkar repatrieringen:

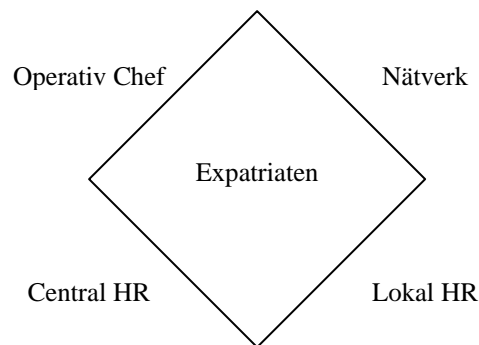
- Karriärplanering
- Relation till den operativa chefen
- Expatriatens personliga nätverk
- Expatriatens förväntningar
- Kommunikation under uppdraget
- Ansvars- och rollfördelning
- Expatriaten själv

Vi har i vår studie sett att företaget i stort sett saknar den framförhållning och karriärplanering som vi anser är viktig för att lyckas med repatrieringen. Vi anser nämligen att expatrieringen i ett företag skall ses som ett steg i individens utveckling och därmed även som ett steg i organisationens utveckling. Vi anser även att företaget saknar rutiner och en klar karriärplan för utsända expatriater. Det verkar inte finnas någon framförhållning kring vad expatriaten skall arbeta med när denne kommer hem. Expatriatens framtida karriär i organisationen är starkt knuten till relationen mellan honom/henne och den operativa chefen inom företaget. Även den enskilde individens förmåga att själv aktivt arbeta för att säkerställa sin karriär främst genom utnyttjandet av det personliga nätverket är viktig. För att den operativa chefen skall ha möjlighet att karriärplanera och säkerställa expatriatens framtid anser vi att denne bör ha god insikt i företagets verksamhet där expatriaten är tänkt att återvända till, men även en god förståelse för hur den enskilde expatriaten kan bidra med något positivt till organisationen. Det förekommer exempel i vår studie där den operativa chefen befinner sig i utlandet vilket vi ser som en risk eftersom vi anser att dennes möjlighet att påverka och utöva inflytande på expatriatens framtid då försämras. I vår studie har det även visat sig att en sämre relation med den operativa chefen kan utgöra underlag för en mindre lyckad repatriering. Vi anser att det är viktigt att denna beroendesituation reduceras eftersom den annars lätt kan leda till spelsituationer och negativa utfall för repatriatens framtid.

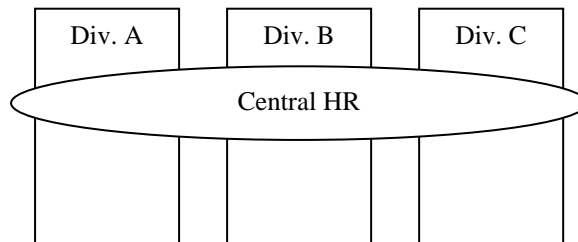
I de fall som relationen till den operativa chefen har skurit sig har andra personer i organisationen ibland gått in och räddat expatriaten. I ett av fallen var det en mentor som gick in och hjälpte expatriaten att hitta en tjänst i organisationen. När det gäller det personliga nätverket visar vår studie att de anställda ansåg att detta spelar en stor roll för expatriatens framtida karriär inom företaget. Det finns inget officiellt mentorsprogram inom företaget utan detta är upp till individerna själva vilket vi anser är en nackdel. I vår studie har det även visat sig finnas ett samband mellan hur väl kontakten är utvecklad mellan expatriaten och företaget och dennes fortsatta karriär. Det gäller att aktivt arbeta för att säkerställa så många kontaktytor som möjligt gentemot organisationen. Ett sätt är att inrätta ett mentorsprogram där den enskilde har möjlighet att få en mentor tilldelad under tiden som denne befinner sig i utlandet.

Genom att hålla en öppen dialog med expatriaten om dennes förväntningar och önskemål när denne kommer hem kan företaget genom aktiv karriärplanering och framförhållning öka chanserna att möta expatriatens förväntningar. Generellt har de repatriater som ingått i vår studie påpekat att anledningen till att de är intresserade av att anta en utmaning som expatriat, hänger ihop med att de ser detta som en anledning till att utvecklas som person. Detta är starkt knutet till de förväntningar som expatriaten har på den kommande situationen inom företaget. I de fall som repatriaten inte känner att de får en tillräckligt stimulerande tjänst när de kommer hem finns det säkerligen en risk att de känner sig understimulerade och underutnyttjade. En aktiv dialog är även viktig för att få expatriaten att inse att det är svårt att leta fram en lämplig position men att företaget, om de anser att expatriaten är ett chefsämne, aktivt arbetar för att i framtiden möta dennes förväntningar. Det är av intresse att påpeka att expatriering i sig inte enbart bör ses som ett sätt att göra karriär utan istället ses som en möjlighet att utvärdera och se hur den anställde fungerar i en internationell miljö som oftast är förknippad med mycket ansvar och självständigt arbete.

Det har även visat sig i vår studie att det inte är klart vilka olika ansvar och roller de inblandade parterna i företaget har. De som främst är inblandade i företagets repatrieringsprocess framgår av figuren nedan. I nätverk ingår mentor och personliga kontakter. Lokala HR avser HR på sändande ort samt HR på mottagande ort. Central HR innebär nuvarande expatriatemanager globalt och HR globalt.



För att ge läsaren en bättre förståelse för hur det ser ut idag använder vi även figuren nedan för att beskriva hur ansvaret för hur central HR arbetar med expatriaten. Företaget är som vi nämnt tidigare uppdelat i tre divisioner med en HR manager, Central HR, som ansvarar för var och en av de tre divisionerna.



6.2.1 Operativ Chef

Det finns idag ett starkt samband med repatrieringens utfall och relationen dem emellan. Den operativa chefen spelar en stor roll vid expatriering och repatriering av den anställde. Huvudsakliga delen av kontakten med den operativa chefen är av arbetsrelaterad karaktär.

6.2.2 Nätverk

Även det personliga nätverket spelar stor roll. Det finns inget mentorsprogram även om det var många expatriater som uppenbarligen hade uppskattat detta. Kommunikation med organisationen är mycket upp till individen och det har även visat sig att expatriatens förmåga att underhålla sitt nätverk spelar stor roll.

6.2.3 Central HR

Central HR som har det globala ansvaret för expatriaterna under den tid som dessa befinner sig i utlandet är de som skriver kontraktet för den enskilde expatriaten. Central HR förmedlar även vilka expatriater som åker iväg och får i regel tips om lämpliga kandidater genom kontakt med chefer i företaget. Det är även denna enhet som har en övergripande blick över vem som arbetar som expatriat i nuläget.

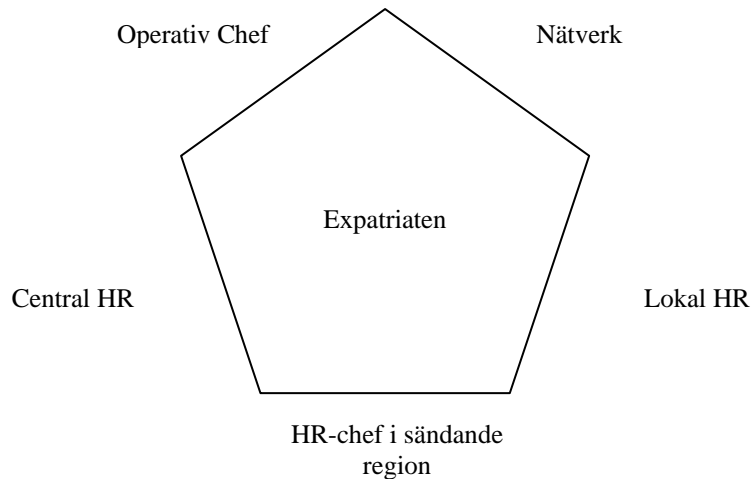
6.2.4 Lokal HR:

Lokal HR arbetar främst med praktiska frågor som flytt och boende. Det gavs i studien exempel på när detta inte fungerade på ett önskvärt sätt och lokal HR ansåg att de många gånger hade dålig koll på vilka som faktiskt är ute och arbetar som expatriater. De ansåg att informationsutbytet mellan central HR och lokal HR fungerade dåligt och att de många gånger fick reda på att en expatriat var på väg hem alldeles för sent vilket försvårade deras arbete avsevärt när det gäller de praktiska detaljerna.

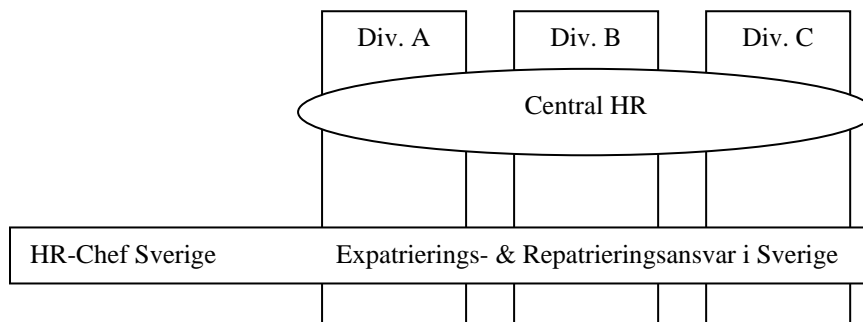
6.3 Förbättringsförslag för fallföretagets repatriering

För att lyckas med repatrieringen anser vi att det krävs en specifik person som har en god förståelse av företagets verksamhet lokalt. Vi anser även att samma person bör ha ett oberoende förhållande till expatriaten så att expatriaten inte blir en syndabock för ett mindre lyckat projekt eller drabbas av att relationen med den operativa chefen skär sig. Vidare anser vi att samma person bör ha en god förståelse för vad expatriaten kan tillföra företaget och hur viktig den personliga utvecklingen är för företagets organisatoriska utveckling. Vi menar att företaget behöver en tjänst, med en individ som specifikt bär ansvaret för expatriering och repatriering. Denna bör vara placerad där expatriaten har sin ursprungliga bas och till vilken det är tänkt att han/hon skall återvända till. Den person som idag arbetar med expatrierings- och repatrieringsfrågor arbetar på en global nivå och har kanske inte den kunskap om den lokala verksamheten som vi anser är nödvändigt för att repatrieringen skall fungera på ett tillfredsställande sätt. Det är också viktigt att denna tjänst innehas av en person på hög nivå inom företaget och inblick i långsiktigt strategiskt tänkande. Vi anser att den person som bör arbeta med dessa frågor är den nuvarande HR chefen i sändande region. Denna person kan naturligtvis delegera utförandet till anställda på lägre nivå så länge han/hon behåller ansvaret för att säkerställa att beslut verkligen verkställs. Vi anser att alla regioner med expatriatverksamhet bör tilldelas någon ansvar för expatriering och repatriering av utlandspersonal i denna region.

Den nya funktion som vi anser bör finnas när det gäller expatriering och repatrieringen av personal bör arbeta utefter vår modell som vi tror kan underlätta denna process. Vi kallar modellen för repatrieringspentagonen och kommer nedan att redogöra för hur vi anser att arbetet bör fördelas och hur ansvarsrollerna bör se ut.



Enligt bilden nedan förklarar vi hur vi anser att HR-chefen i sändande region kommer in i bilden. Exempelvis:



6.3.1 Operativ chef

Den operativa chefen frångår inte möjligheten att påverka expatriatens framtid i företaget utan frångår bara det huvudsakliga ansvaret för expatriatens repatriering. Den operativa chefen får i stället en roll som utvärderare av expatriatens arbetsinsats i utlandet. Det är som vi nämnt tidigare ingen garanti för fortsatt linjär karriär inom företaget bara för att man arbetat som expatriat men väl en god grund, däremot är det lysande om man kan tänka sig en horisontell karriär p.g.a. ökad kompetens och erfarenhet. Genom att följa och utvärdera den enskildes prestation i utlandet kan han/hon genom en aktiv dialog med andra inblandade främja repatriatens fortsatta karriär inom företaget.

6.3.2 Nätverk

Nätverket är fortfarande en viktig faktor när det gäller repatrieringen. Som vi nämnt tidigare är det viktigt att skapa så många kontaktytor som möjligt mot företaget för att inte bli bortglömd när man befinner sig utomlands. Ett officiellt mentorsprogram bör skapas och administreras av central HR eftersom det är de som vet vilka personer som varit utomlands

och var de tidigare varit verksamma. Genom att upprätta en databas med vilka personer som arbetat utomlands kan man erbjuda kommande expatriater en mentor med lämplig bakgrund. Det är även viktigt att poängtera vikten av en mentor och att upprätthålla det personliga nätverket så att expatriaten själv aktivt arbetar med detta. Information om vad som händer i organisationen bör antingen förmedlas genom mentorn eller via någon av de personliga kontakter som expatriaten har skaffat sig. En mentor skall dock aldrig vara ett tvång utan en frivillig supportfunktion som finns tillgänglig och som individen kan utnyttja efter behov.

6.3.3 Lokal HR

Lokal HR får liksom tidigare en supportroll d.v.s. är de som är ansvariga för att de praktiska sakerna såsom flytt och bostad ordnas. Detta sker genom en dialog mellan lokal HR där expatriaten utgår ifrån, och med lokal HR där expatriaten skall flytta till. Orten där expatriaten utgår från, blir även de som är ansvariga för feedback när expatriaten kommer tillbaka. Resultat av feedbacken förmedlas sedan vidare till centrala HR och även till lokala HR-chefen. Lokal HR får genom en förbättrad dialog med central HR frekvent information om vem som är ute och vem som är på väg hem. För att en sådan dialog skall komma till stånd måste deras medverkan värderas högre än tidigare annars är dialogen meningslös.

6.3.4 Central HR

Central HR är de som ansvarar för att arbeta fram ett fungerande ramverk och rutiner så att repatrieringen även fungerar på andra kontor i världen. Centrala HR är även de som förser lokal HR med information om vem som är ute och vem som är på väg hem. Vidare verkar central HR för att kontrakten skall standardiseras i den mån det är möjligt så länge det inte leder till att individen försummas. En annan viktig uppgift som Central HR bör arbeta med, är att få högsta ledningen att inse hur viktigt ett välfungerande expatrierings- och repatrieringsprogram är för betydelsen av företagets globalisering och utveckling. Det är viktigt att inblandade parter, såsom chefer och lokala HR, ser expatriering och repatriering som ett moment i företagets SIHRM där inte enbart tillsättning av tjänst och personlig utveckling är viktigt utan i stor grad även organisationens utveckling.

6.3.5 HR chef i sändande region

Den person som blir ansvarig för repatrieringsprocessen blir istället HR-chefen i sändande region som genom ett ökat ansvar när det gäller expatriering och repatriering tar på sig ansvaret för expatriaten och på ett aktivt sätt, genom god framförhållning och god insikt i företaget får ta på sig det karriärplaneringsansvar som tidigare legat på den operativa chefen. Genom att samma person tar på sig ansvaret för individens framtid, både vid expatriering och vid repatriering, reducerar vi det beroende som expatriaten har till den operativa chefen. Innan expatriaten åker iväg är det viktigt att denne ges möjlighet att förklara vilka önskemål och förväntningar som denne har när det gäller kommande arbetsuppgifter. Det är även viktigt att HR-chefen förklarar för expatriaten att det många gånger är lätt att ha för höga förväntningar på kommande situationer men att de aktivt arbetar för att möta dessa förväntningar. HR-chefen får sedan i uppgift att på möten och genom kontakt med andra personer inom företaget leta efter lämpliga positioner. Eftersom vi anser att de personer som arbetat utomlands är en

god grund för att utveckla företaget anser vi att karriärplaneringen skall ligga på en högre nivå inom företaget. Detta för att dessa personer skall få möjlighet att tillämpa de kunskaper och erfarenheter som de tagit till sig i utlandet. Vi anser även att denna lösning är ett bra sätt att skapa en öppen dialog för att säkerställa expatriatens framtid. De politiska inslag som verkar finnas inom företaget när det gäller tillsättning kan förhoppningsvis till viss grad reduceras genom att man öppnar upp för diskussioner angående tillsättning av personal inom företaget.

6.4 Forskningsmässiga brister inom området

Således befinner sig IHRM-forskningen just nu i en andra fas vad beträffar teoribildning. Tonvikten bör ligga på att integrera ett strategiskt perspektiv med IHRM och inte bara se det ur ett mikroperspektiv. Likaså vore det intressant att se hur pass lika de problem som företag från vitt skilda länder upplever är. Den verkliga utmaningen är dock att utveckla innovativa och effektiva forskningsmetoder för att förebygga den metodlogiska kritik som finns på området. Vi har funnit att mycket av den litteratur som existerar kring IHRM saknar djup. Den kan kritiseras för att vara överdrivet deskriptiv och brister i främst analytisk noggrannhet. Området verkar vara relativt marginaliserat bland HRM-forskare som gärna lär ut den befintliga kunskapen till studenter men inte själva är intresserade av att föra forskningen vidare. Vidare är det inte heller ett billigt forskningsområde p.g.a. sin internationella karaktär och utgör därmed en ökad monetär och tidsmässig risk för forskaren, vilket kan vara en av orsakerna till den bristfälliga forskningen. Slutligen så innebär internationell forskning även metodologiska problem för forskaren såsom hur man definierar kultur, jämförande av statistiska grupper, samt rena översättningsproblem. Vi vill även påpeka att IHRM inte nödvändigtvis är lika med expatriering. Expatriering är bara en del av ett mycket större område av aktiviteter och repatriering är i sin tur bara en del av en större expatrieringsprocess. Vår önskan är dock att om möjligt utan att gå in alltför djupt på själva expatrieringen förorda ett mer helhetsorienterat synsätt på repatriering och i förlängningen ända upp till IHRM och SIHRM.

6.5 Framtida forskningsförslag

Vi har under vår studie funnit ett antal områden direkt relaterade till repatriering som vi tror skulle gagnas av vidare forskning. Dessa förslag baseras både på befintlig litteratur och på de slutsatser vi dragit.

Vi anser att det hade varit intressant att se i vilken utsträckning expatriering används som ett redskap för att identifiera framtida högre chefer. Kanske är det så att det finns ett starkt samband med företagets intresse av att behålla den enskilde och dess sätt att aktivt arbeta för att repatrieringen skall falla väl ut. Vi har dock fått en uppfattning dels genom vår studie och dels genom den teori som vi studerat att skillnader i repatrieringsutfallen inte har med företagets intresse för den enskilde individen att göra utan att detta istället beror på att företagen saknar den rutin och förståelse som krävs.

Samtidigt hade det varit intressant att få reda på om det finns något samband mellan repatrieringsutfallet och HR-avdelningens roll inom företaget. Kan det vara så att de företag

som har en svag HR-avdelning också är sämre på att repatriera sina expatriater. I och med att vår studie har visat att den operativa chefen har ett kanske oproportionerligt stort inflytande över repatrieringen så vore det på sin plats att se hur stor roll själva utlandsprestationen spelar och hur mycket är ren personkemi. Det är med andra ord viktigt att vidare studera denna relation för att undvika nepotism och annan orättvis behandling. Vi vill även förorda ytterligare forskning kring hur repatriering kan göras mer individanpassad då det visat sig att upplevelsen kring processen är starkt individberoende.

En annan faktor som hade varit intressant är att undersöka närmare är hur den enskilde individen utvecklas under tiden utomlands och hur dennes kunskap och erfarenhet bäst tas tillvara på. Det material som i nuläget existerar kring de fördelar som en lyckad repatriering innebär för organisationen som helhet är för tillfället ytterst begränsat och här vore det intressant att försöka konkretisera de erfarenheter som finns för att komma till rätta med problemen och utarbeta en verkningsfull lösning. Framtiden ligger säkerligen i ett mer integrerat strategiskt arbete där expatriering och sedermera repatriering är en del av organisationsutvecklingen.

Vi tror att våra slutsatser är generaliserbara till stor del så finns det fortfarande ett behov av att göra mer kvantitativa studier på området i framtiden. Det fåtal större studier som har gjorts börjar bli lite till åren och det finns därför ett uppdämt behov, vilket inte minst märktes i diskussionen kring myten om att en stor andel repatriater misslyckas med att komma till rätta vid hemkomsten.

Slutligen är det så att även om vi sett att det finns ett antal studier gjorda på medföljande partners påverkan på repatriaten menar vi dock att det finns ett stort utrymme för framtida forskning. Detta inte minst genom att det blir allt vanligare med dubbla karriärer och allt vad detta medför. Det är även så, som tidigare nämnts, att vår studie uteslutande baserats på manliga repatriaters upplevelser av hemkomsten. Det kommer framförallt framöver att vara av intresse att se om, och i så fall hur, kvinnliga repatriaters upplevelser skiljer sig från denna grupp eftersom de torde utgöra en stor del av den framtida arbetskraften.

7 Referenslista

- Adler Nancy J, (1983), *Cross-cultural management research: The ostrich and the trend*, Academy of Management Review, vol 8, p 226-232
- Albrecht Maryann H, (2001), *International HRM – Managing diversity in the workplace*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford
- Allan Douglas & Alvarez Sharon, (1998), *Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness*, Human Resource Planning, Vol 21, Issue 4, p 29-39
- Alvesson Mats & Sköldböck Kaj, (1994), *Tolkning & Reflektion*, Studentlitteratur, Lund
- Andersen L, (1998), *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*: Studentlitteratur, Lund
- Backman Jarl, (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund
- Black Stewart J, Gregersen Hal B & Mendenhall Mark E, (1992), *Toward a theoretical framework of repatriation adjustment*, Journal of International Business Studies, Vol. 23, Issue 4, p.737-760
- Black Stewart J & Gregersen Hal B, (1999), *The right way to manage expats*, Harvard Business Review, Mar/Apr, Vol. 77, Issue 2, p.52-59
- Borg Malcolm, (1981), *Repatriering av utlandspersonal*, Uppsala Universitet, Företagsekonomiska Institutionen
- Bryman Alan, (2000), *Research Methods and Organization Studies*, Routledge, London
- Dowling Peter, Welch Denise E & Schuler Randall S, (1999), *International human resource management: managing people in multinational context*, (3rd ed.), Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing, London
- Eneroth Bo, (1984), *Hur mäter man "vackert"?: Grundbok i kvalitativ metod*, Natur och Kultur, Stockholm
- Fischer Cynthia D, Schoenfeldt Lyle F & Shaw James B, (1999), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston
- Gregersen Hal B, (1991), *Dual commitments during repatriation: the case of American expatriates*, Academy of Management Proceedings, p.100

Gregersen Hal B & Stroh Linda K, (1997), *Coming home to the arctic cold: antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment*, Personnel Psychology, Vol. 50, No. 3, p.635-653

Gross Klaff Leslie, (2002), *The right way to bring expats home*, Workforce, Costa Mesa, Vol 81, Issue 7, p 40-44

Halvorsen Knut, (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Halcrow Allan, (1999), *The squandered resource*, Workforce, Costa Mesa, Vol 78, Issue 4, p 42-48

Hammer Mitchell R, Hart William & Rogan Randall, (1998), *Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses*, Journal of International Business, Management International Review, Vol.38, No. 1, p.67-83

Harvey Michael G, (1989), *Repatriation of corporate executives: an empirical study*, Journal of International Business Studies, Vol. 20, Issue 1, p.131-144

Harzing Anne-Wil & Van Ruysseveldt Joris, (1995), *International Human Resource Management: an integrated approach*, Sage Publications Ltd, Thousands Oaks, London

Hauser Jacqueline, (March 1998), *Making the most of your investment*, HR Focus, New York, Vol 75, Issue 3, p 6

Huang Lan-Ying, (2003), *Attitudes toward the management of international assignments – a comparative study*, Journal of American Academy of Business, Cambridge, Hollywood, Sep 2003

Hurn Brian J, (1999), *Repatriation – the toughest assignment of all*, Industrial and Commercial Training, Guildsborough, Vol. 31, Issue 6, p.224-228

Holme Magne I & Solvang Bernt K, (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Jackall Robert, (1988), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, New York

Linehan Margaret & Scullion Hugh, (2002), *Repatriation of female executives: empirical evidence from Europe*, Women in Management Review, Vol. 17, No. 2, p.80-88

Lundahl U & Skärvad P-H, (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Miles Matthew B & Huberman Michael A, (1994), *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*, (2nd ed.), SAGE Publications, Inc, USA

Neilson George, (2001), *Expatriate repatriation: A chore or a challenge*, Management Research News, Patrington, Vol 24, Issue 10/11, p 45

O'Connor Robert, (Oct 2002), *Plug the expat knowledge drain*, HR Magazine, Alexandria, Vol 47, Issue 10, p 101-107

Poole Michael, (1999), *Human Resource Management – Origins, Developments and Critical Analysis – Critical Perspectives on Business and Management – Vol 1*, Routledge, London

Poole Michael, (1999), *Human Resource Management – Comparative, International and Strategic Human Resource Management – Critical Perspectives on Business and Management – Vol 2*, Routledge, London

Poole Michael, (1999), *Human Resource Management – Emergent HRM issues for the new millennium – Critical Perspectives on Business and Management – Vol 3*, Routledge, London

Pucik Vladimir & Saba Tania, (1998), *Selecting and developing the global versus the expatriate manager: A view of the state-of-the-art*, Human Resource Planning, Vol.21, Issue 4

Riusala Kimmo & Suutari Vesa, (2000), *Expatriation and careers: perspective of expatriates and spouses*, Career Development International, Vol. 5, No. 2, p.81-90

Rosengren K E & Arvidsson P, (1992), *Sociologisk Metodik*, Almqvist & Wiksell Förlag AB, Solna

Sandberg Jörgen & Targama Axel, (1998), *Ledning & förståelse: Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund

Sanz-Valle Raquel, Sabater-Sánchez Ramon & Aragón-Sánchez Antonio, (1999), *Human resources management and business strategy links: an empirical study*, International Journal of Human Resource Management, Aug, Vol.10, No. 4, p.665-671

Scullion Hugh & Brewster Chris, (2001), *The management of expatriates: messages from Europe?*, Journal of World Business, Vol. 36, Issue 4, p.346-365

Solomon, Charlene Marmer (Jan 1995), *Repatriation: Up, down or out?*, Personnel Journal, Vol. 74, Issue 1, p.28-34

Stanoch Pam Pappas & Reynolds-Gooch Gaye, (May 2003), *Relocating career development*, Canadian HR Reporter, Toronto, Vol 16, Issue 9, p 13

Starkey Ken, (1996), *How Organizations Learn*, International Thomson Business Press, Routledge, London

Stroh Linda K, Gregersen Hal B & Black Stewart J, (1998), *Closing the gap: expectations versus reality among repatriates*, Journal of World Business, Summer, Vol. 33, Issue 2, p.111-123

Tung Rosalie L, (1988), *Career issues in international assignments*, Academy of Management Executive, Vol. 2, Issue 3, p.241-244

Vermond Kira, (Oct 2001), *Expatriates come home*, CMA Management, Hamilton, Vol 75, Issue 7, p 30-33

Wiedersheim-Paul F & Eriksson L, (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Bäcklunds Boktryckeri AB, Malmö

Wiedersheim-Paul F & Eriksson L, (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, Bäcklunds Boktryckeri AB, Malmö

8 Bilagor

8.1 Intervjumall Expatriater

Namn:

Datum:

Bakgrund

Utbildning?

Hur länge har du varit anställd?

Redogör kortfattat för din karriär. Vilka positioner har du haft och under hur lång tid?

Vilka förväntningar hade du när du började arbeta på företaget?

Karriär

Vad innebär karriär för dig?

Vad anser du om möjligheten att göra karriär inom företaget?

Hur gör man karriär på företaget?

På vilket sätt är det positivt för karriären att åka utomlands?

Vad driver dig att göra karriär?

Struktur och kultur

Hur upplever du företagets struktur?

Hur upplever du företagets kultur?

Före expatriering

Varför valde du att åka utomlands?

Vad gjorde du och var arbetade du?

Vilka förväntningar hade du?

Varför valde företaget dig?

Hur gick denna process till och hur bestämdes längden för din utlandspostering?

Under expatriering

Hade du någon kontakt med företaget i Sverige?

Fick du besök av någon från företaget?

Hade du någon mentor under din tid utomlands?

Hur informerades du om företaget under din tid utomlands?

När började ni prata om repatriering?

Vilka var inblandade under repatrieringen?

Vilka resurser ställdes till ditt förfogande?

När hade du kontakt med företaget angående ny anställning i Sverige?

Hur kunde du påverka din repatrieringsprocess under din tid utomlands?

Vad kan du göra själv för att repatrieringen skall bli bättre?

Vad tycker du företaget skall göra för att repatrieringen skall bli så smidig som möjligt?

Efter expatriering

Varför valde du att åka hem?

Hur var det att komma tillbaka?

Vilka förväntningar hade när du kom hem?

Stämde de överens?

När du kom hem kände du att ville pröva ngt nytt eller valde du att arbeta med liknande arbetsuppgifter som innan?

Hur upplevdes detta?

Var/är du nöjd med dina nya uppgifter?

Hur har du utvecklats under din tid utomlands?

Vilka problem såg du när du kom tillbaka, är det allmänt eller specifikt för ditt fall?

Vad var bra och vad upplevde du som dåligt?

Känner du att du fått någon nytta av dina erfarenheter?

På vilket sätt kan företaget dra nytta av dina erfarenheter från utlandet?

Vilka problem ser du med repatriering?

Hur tycker du att företaget skall arbeta med att förbättra repatrieringen?

Skulle du vilja åka utomlands igen?

När du kom hem funderade du på att byta företag?

Blev du kontaktade av någon headhunter?

Varför tror du att expatriaterna lämnar företagen när de kommer hem?

Hände det att någon lämnade företaget?

Hur ser på din anställning inom företaget?

Hur ser din karriär ut i framtiden?

Övrigt att tillägga?

Välj tre av följande alternativ varför du valde att arbeta utomlands? Rangordna 1 - 3.

- Utlandsanställning ger möjlighet till fördjupning och utveckling inom mitt nuvarande område
- Utlandsanställning leder till befordran direkt vid hemkomst
- Bättre ekonomiska förutsättningar utomlands
- Missnöje med kommande situationer hemma
- Behov/önskan av nya erfarenheter, personlig utveckling
- Bättre förutsättningarna för att bli befördrad i framtiden p.g.a. utlandserfarenhet
- Behov/önskan av att fly från problem
- Begränsade karriärs möjligheter inom företaget
- Annat, ge gärna exempel

8.2 Intervjumall HR

Namn:

Datum:

Hur är ansvarsfördelningen mellan lokal HR och central HR vad gäller expatriaten?

Är det en fördel att åka utomlands rent karriärmässigt inom företaget?

Vad innebär din roll inom företaget?

Hur upplever du företagets struktur?

Hur upplever du företagets kultur?

Hur gör man karriär inom företaget?

Expatriering

Hur går rekryteringen till?

Har ni någon karriärplan för expatriaterna?

Vem sänder ni utomlands?

Varför skickar ni personal utomlands?

Vilka är inblandade?

Vilken roll har lokal HR i rekryteringsprocessen när det gäller expatriater?

Vilken roll har central HR i rekryteringsprocessen när det gäller expatriater?

Vilken roll borde lokal HR ha i denna process?

Vilken roll borde central HR ha i denna process?

Tiden som expatriat

Vem är närmste chef för expatriaten under hans/hennes tid utomlands?

Vem är närmste kontaktperson för expatriaten under hand/hennes tid utomlands?

Vem har ansvaret för expatriaten under den tid han/hon befinner sig utomlands?

Repatriering

Vem är inblandad och hur går denna process till?

Vilka problem uppstår när repatriaten kommer hem?

Vilken roll har lokal HR i rekryteringsprocessen när det gäller repatriater?

Vilken roll har corporate HR i rekryteringsprocessen när det gäller repatriater?

Vilken roll tycker du att lokal HR borde ha vid repatrieringen?

Vilken roll tycker du central HR borde ha vid repatrieringen?

Vilken roll tycker du chefer borde ha vid repatrieringen?

Tar ni kontakt med expatriaterna efter det att de kommit hem?

Ges det möjlighet till feedback och utvärdering?

Efter

Vad innebär det för företaget att förlora en expatriat?

Hur utnyttjar man deras kunskaper bäst?

Varför tror du att expatriaterna lämnar företaget när de kommer hem?

Vilka problem uppstår när repatriaten kommer hem?

Vem tycker du bär ansvaret för en mindre lyckad/misslyckad repatriering?

Finns det ett samband mellan resultat och fortsatt karriär?

Hur kan företaget arbeta för att förbättra repatrieringen?